



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Fitiaivane - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Secrétariat Général

**2023**

# RAPPORT ANNUEL

Evaluation de la Satisfaction  
des Usagers

Mars 2024

## TABLE DES MATIERES

---

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>2</b>
<b>ABBREVIATIONS</b> .....	<b>3</b>
<b>I. INTRODUCTION CONTEXTUELLE</b> .....	<b>4</b>
<b>II. EXPLOITATION DES BOITES A IDEES</b> .....	<b>4</b>
RESULTAT DE L'EXPLOITATION DES FICHES D'ENQUETE .....	4
CONCERNANT L'ACCUEIL AU NIVEAU DES SERVICES OPERATIONNELS .....	4
CONCERNANT LA CLARTE ET ORIENTATION DES USAGERS SUR LA PROCEDURE CORRESPONDANTE AUX SERVICES OFFERTS PAR LES DEPARTEMENTS DU MEF .....	6
CONCERNANT LE DELAI DE TRAITEMENT DE DOSSIER .....	6
CONCERNANT LE CONSTAT DES CAS DE CORRUPTION .....	8
<b>III. QUESTIONNAIRE EN LIGNE</b> .....	<b>8</b>
<b>IV. CONSTATS GENERAUX</b> .....	<b>7</b>
<b>V. RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>8</b>
<b>VI. ANNEXES</b> .....	<b>9</b>

## ABBREVIATIONS

---

CF	Centre Fiscal
CSC	Conseil Supérieur de la Comptabilité
CUA	Commune Urbaine Antananarivo
DAAF	Direction des Affaires Administratives et Financières
DFCR	Directon de la Formation et de la Coordination des Réformes
DRH	Direction des Ressources Humaines
DGCF	Direction Générale du Contrôle Financier
DGD	Direction Générale des Douanes
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGEP	Direction Générale de l'Economie et du Plan
DGBF	Direction Générale du Budget et des Finances
DGI	Direction Générale des Impôts
DGT	Direction Générale du Trésor
DIN	Direction de l'Imprimerie Nationale de Madagascar
DRI	Direction Régionale des Impôts
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PGA	Paierie Générale d'Antananarivo
SCGAI	Service de Coordination Générale des Appuis Institutionnels
SG	Secrétariat Général
SRB	Service Régional du Budget
SRE	Service Régional des Entreprises

## I. INTRODUCTION CONTEXTUELLE

---

Le Président de la République lors de son premier conseil des ministres, qui s'est tenu le 20 décembre 2024, a évoqué les 03 principaux piliers sur lequel reposera la gouvernance du pays au cours de cette nouvelle mandature à savoir : (i) Le développement du capital humain et la priorisation du volet social, (ii) la promotion de l'industrie et la création d'emploi, (iii) la mise en place d'une bonne gouvernance à travers la réforme de l'Administration et la lutte contre la corruption.

Un des défis à relever figure donc le renouveau de l'Administration. La transparence, la redevabilité, la communication et le dialogue font partie des principes directeurs pour contribuer à son atteinte.

C'est dans cette optique que la Direction de la Formation et de Coordination des Réformes, à travers ses attributions, œuvre pour la mise en place d'une bonne gouvernance administrative au sein du Ministère. A cet effet, un système d'évaluation de la satisfaction des usagers a été mis en place depuis l'année 2020, afin de leur permettre de formuler les attentes et remarques quant aux services auprès du Ministère de l'Economie et des Finances et de nous permettre d'apporter les améliorations nécessaires. Pour cette nouvelle mandature, la DFCR entend poursuivre ses activités dans ce sens.

Après exploitation des résultats au cours de ces dernières années, le principal constat demeure une faible participation des usagers, probablement dû à la méconnaissance de l'existence des systèmes d'évaluation d'une part, et à la faible couverture des bâtiments du MEF par le système, d'autre part.

A ce stade, les bâtiments et bureaux couverts sont :

- Tous Les bureaux de la DGI : 14 DRI, 7SRE, 114 CF, le bureau de la DGE
- 10 bureaux des Douanes dont 4 au niveau central et 6 au niveau régional
- Le bâtiment de la Paierie Générale d'Antananarivo à Antaninarenina
- Le bâtiment de la Direction de l'Imprimerie Nationale à Analakely
- Le bureau du Service Régional du Budget à Ambohidahy
- Le bâtiment de la Direction Générale du Contrôle Financier à Faravohitra
- Le bâtiment de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics à Anosy
- Le bâtiment de l'INSTAT à Anosy
- Le bâtiment central du Ministère à Antaninarenina
- Le bâtiment de la Direction Général de l'Economie et du Plan Anosy

Ce rapport présente le résultat des enquêtes auprès des usagers durant l'année 2023. Comme Madame la Ministre de l'Economie et des Finances l'a indiqué durant son discours de présentation de vœux pour la nouvelle année, des efforts ont déjà été et seront encore déployés pour le bon fonctionnement du Ministère et au profit des usagers.

## II. EXPLOITATION DES BOITES A IDEES

---

Les fiches d'enquête mises à disposition des usagers informent sur la perception des usagers quant à la qualité de l'accueil, la clarté et l'orientation des usagers sur la procédure correspondante aux services offerts par les départements, le délai de traitement des dossiers, et la dénonciation d'éventuels cas de corruption.

### **Résultat de l'exploitation des Fiches d'enquête**

2903 Fiches ont été collectées au niveau des départements du Ministère durant l'année 2023.

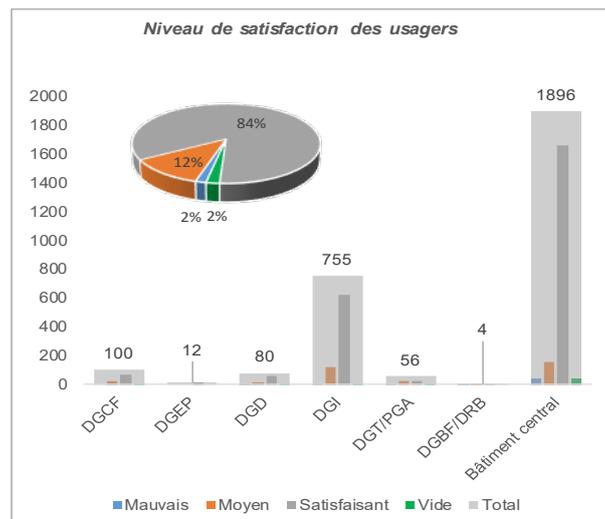
Les tableaux et graphes ci-après montrent les résultats d'exploitation et d'analyse des données recueillies. Dans l'ensemble de ce document, le terme « vide » est utilisé lorsque l'utilisateur n'a pas exprimé son opinion sur la question.

## Concernant l'accueil au niveau des services opérationnels

### Niveau de satisfaction des usagers

Département	Mauvais	Moyen	Satisfaisant	Vide	Total
DGCF	0	24	71	5	100
DGEP	0	0	12	0	12
DGD	4	16	59	1	80
DGI	2	121	624	8	755
DGT/PGA	2	27	25	2	56
DGBF/DRB	1	2	1	0	4
Bâtiment central	38	156	1658	44	1896

Total	Mauvais	Moyen	Satisfaisant	Vide
2903	47	346	2450	60
2903	2%	12%	84%	2%



2787/2903 fiches dûment remplies ont été recueillies au niveau de ces départements. Parmi les 2903 fiches reçues, 60 usagers ne se sont pas exprimés sur la qualité de l'accueil qu'ils ont reçu auprès de nos services. Il est important de noter que certains usagers peuvent choisir de ne pas exprimer d'opinions, mais la proportion est relativement faible.

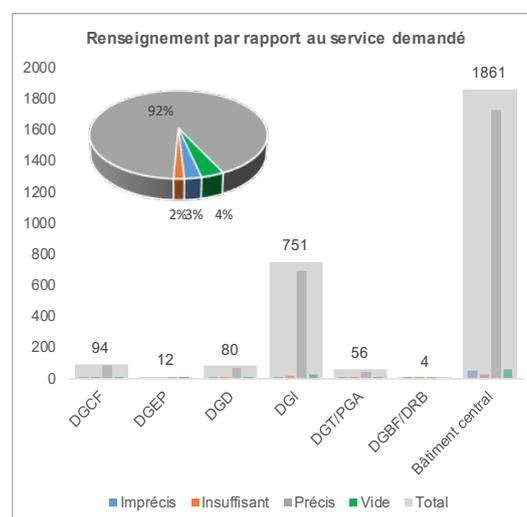
Ces résultats indiquent une satisfaction générale élevée avec un taux de 84% concernant l'accueil au niveau des services opérationnels, et une faible proportion d'évaluations négatives ou moyennes. Cela suggère un bon niveau de qualité dans la manière dont les usagers sont accueillis dans ces services.

## Concernant la clarté et orientation des usagers sur la procédure correspondante aux services offerts par les départements du MEF

### Niveau de perception

Département	Imprécis	Insuffisant	Précis	Vide	Total
DGCF	1	2	82	9	94
DGEP	0	0	11	1	12
DGD	6	2	70	2	80
DGI	12	19	693	27	751
DGT/PGA	4	2	45	5	56
DGBF/DRB	1	2	1	0	4
Bâtiment central	53	21	1727	60	1861

Total	Imprécis	Insuffisant	Précis	Vide
2858	77	48	2629	104
2858	3%	2%	92%	4%



La clarté et l'orientation sur les procédures associées aux services offerts par les départements sont principalement jugées de manière positive.

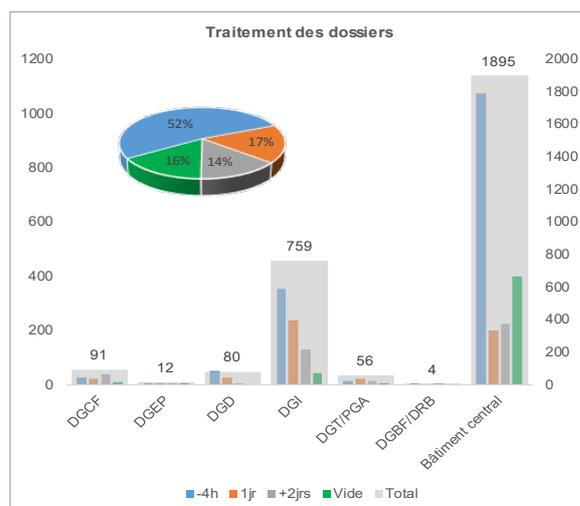
En effet, 92% des répondants indiquent avoir été bien orientés et éclairés sur les procédures associées aux services des départements, et une très faible proportion d'usagers (3%) ont signalé des problèmes d'imprécision ou d'insuffisance (2%) dans les informations fournies.

## Concernant le délai de traitement des dossiers

Délai de traitement

Département	-4h	1jr	+2jrs	Vide	Total
DGCF	24	20	37	10	91
DGEP	6	1	1	4	12
DGD	49	25	6		80
DGI	354	235	128	42	759
DGT/PGA	13	23	15	5	56
DGBF/DRB	3	0	1	0	4
Bâtiment central	1071	200	224	400	1895

Total	-4h	1jr	+2jrs	Vide
2897	1520	504	412	461
2897	52%	17%	14%	16%



52% des demandes déposées auprès des différents départements ont été résolues dans un délai inférieur à 4 heures, soit, plus de la moitié des demandes ou dossiers déposés. Cela peut être perçu comme une efficacité notable dans le traitement des demandes, indiquant une réactivité positive de la part des départements concernés.

Cependant, 14% des demandes ont nécessité plus de deux jours pour être traitées. Cela peut indiquer une certaine complexité dans le traitement de ces dossiers, des contraintes de ressources, ou d'autres facteurs pouvant prolonger le délai, notamment à cause de documents incomplets. Les usagers ont été contraints de revenir pour compléter leurs dossiers.

## Concernant le constat des cas de corruption

Témoign/Victime de corruption/Discrimination

Département	Non	Oui	Total
DGCF	100	0	100
DGEP	12	0	12
DGD	77	3	80
DGI	744	1	745
DGT/PGA	55	1	56
DGBF/DRB	3	1	4
Bâtiment central	1887	8	1895

Total	Non	Oui
2892	2878	14
2892	99,52%	0,48%

Durant l'année 2023, 14 cas de corruption ont été rapportés ainsi que deux autres cas de discrimination (9 en 1<sup>er</sup> semestre, 4 en 2<sup>ème</sup> semestre).

Ces fiches ont été enregistrées auprès des départements des Impôts, Douanes, Budget, Trésor, de la Paierie générale et des Ressources Humaines.

### III. QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Actuellement, il est regrettable de constater que les questionnaires en ligne sont inexploitable, en raison d'une lacune dans la gestion des utilisateurs en ligne pendant les saisies des réponses, nécessitant l'intervention de l'expertise de la DSI.

La DFCR est en cours de réflexion sur les moyens pour remédier à ce problème en collaboration avec la DSI.

### IV. CONSTATS GENERAUX

Malgré la satisfaction générale exprimée par de nombreux usagers à l'égard des services fournis lors de leur passage à travers nos départements, il est essentiel de noter dans ce rapport les commentaires et les recommandations fréquemment relevés dans les enquêtes (les détails spécifiques des plaintes et remarques sont joints en annexe à ce document).

Les remarques persistantes les plus fréquemment signalées comprennent :

- ✓ le non respect des horaires de travail ;
- ✓ le mauvais accueil de nos agents ;
- ✓ la mauvaise prise en charge au niveau du Centre Médico Social, notamment la fermeture des bureaux le vendredi après-midi ;
- ✓ l'inaccessibilité, l'insalubrité et l'exiguïté de certains locaux, surtout au niveau régional ;
- ✓ le manque d'informations, d'affichage sur les dossiers à fournir lors des démarches administratives ainsi que leur coût ;
- ✓ la vétusté ainsi que l'insuffisance des matériels utilisés ;
- ✓ la lourdeur administrative ;
- ✓ le manque de personnel surtout au niveau régional.

Il est à noter qu'une nette augmentation des fiches a été enregistrée au niveau du bureau d'accueil du Batiment Central Antaninarenina, suivie de la DGI.

Un vif remerciement est adressé aux départements dans le tableau ci-dessous pour leur collaboration.

Départements	Nb fiche existant	
	1 <sup>er</sup> semestre	2 <sup>ème</sup> semestre
Bâtiment central	893	1002
DGBF/DRB	2	2
DGD	51	29
DGCF	48	52
DGEP	10	2
DGI	85	670
DGT/PGA	0	56
Sous- total	1089	1813
TOTAL ANNUEL	2903	

**Nombre de fiche reçu durant ces 3 dernières années :**

Année	2021	2022	2023
Nombre de fiche reçu	939	3769	2903

Cependant, si l'on se réfère aux années précédentes, il est indéniable qu'une baisse du nombre de fiches collectées a été observée au cours de l'année 2023. Cette diminution s'explique par l'absence de fiches provenant de quelques centres fiscaux régionaux, des Bureaux des Douanes, de l'ARMP, de l'INSTAT, du Service Régional du Budget à Ambohidahy, de la CSC et de la DIN.

Mais cette diminution de fiches collectées peut également s'expliquer par la méconnaissance des usagers quant aux dispositifs de sondage, et aussi du fait que le sondage reste facultatif.

Durant les trois années successives, le niveau de satisfaction générale des usagers concernant l'accueil reste plus ou moins constant (variation de 83 à 86 %). Toutefois, le niveau de perception des usagers sur la clarté et l'orientation des informations fournies a légèrement diminué cette année (96 % en 2021 et en 2022 et 92 % en 2023).

Cela suppose qu'un bon nombre d'usagers sont généralement satisfaits de la manière dont ils sont accueillis et renseignés au Ministère.

Concernant le cas de corruption et/ou de discrimination, entre 2021 et 2023, les chiffres indiquent une augmentation des cas. En 2021, 2 cas de corruption ont été mentionnés durant le 1<sup>er</sup> semestre dans les fiches recueillies auprès de la DIN sans précision ni observation. En 2022, 7 cas de corruption sans précision ni observation ont été mentionnés dans les fiches recueillies auprès des départements des Douanes, Impôts, Trésor et INSTAT. En 2023, 14 cas ont été rapportés, ainsi que deux autres cas de discrimination. Des mesures radicales sont à prendre.

Une augmentation du nombre de fiches collectées sera attendue au cours de cette année 2024. Des collaborations ont été renforcées, notamment au niveau de la Douane où les groupements des transitaires ont été invités à participer au sondage.

## V. RECOMMANDATIONS

---

Les retours négatifs peuvent être des occasions précieuses pour améliorer les services rendus aux usagers dont voici des recommandations pour une opportunité d'amélioration :

### ✚ Concernant la qualité d'accueil :

- Le respect des horaires de travail auprès de tous les bâtiments du Ministère ;
- L'amélioration davantage de la qualité d'accueil (bonne manière d'accueil, amabilité, information et orientation ...) et de la qualité des prestations fournies (délais d'attente et de délivrance des prestations raisonnables...);
- La mise à jour du plan de masse, des panneaux d'orientation ;
- La mise en place d'un système de rotation pour assurer la permanence durant les heures de pause (caisses, visas, centre médico-social ...);
- L'accessibilité des locaux, l'aménagement de locaux propres et spacieux.

### ✚ Concernant la clarification et transparence des procédures :

- L'affichage, au niveau de l'accueil principal, des pièces nécessaires pour les dossiers administratifs, des informations sur les tarifs, droits, taxes et impôts à payer ;
- La mise en œuvre d'un Plan de communication facilitant l'accessibilité des informations et des services du MEF (exemple : numéro vert, etc.).
- La mise en place d'un système d'Information des usagers des mesures correctives que l'on prend en réponse à leurs retours négatifs.

### ✚ Concernant le délai de traitement des dossiers :

- La coordination, la division des tâches et le partage de responsabilités afin de réduire le délai de traitement des dossiers ;
- La dotation de moyens aux services les plus fréquentés par les usagers de moyens (connexion internet, connexion intranet, fournitures, matériels plus performants, groupe électrogène, ...) de façon continue, afin de leur permettre de respecter le délai imparti pour le traitement des dossiers ; et,
- Le renforcement en ressources humaines de certains services surtout au niveau régional.

### ✚ Concernant la gestion des boîtes à idées :

- Le renforcement de la collaboration avec les départements ainsi que le service accueil des usagers pour la distribution des fiches d'enquêtes et pour la sensibilisation des usagers à participer au sondage ;
- La sensibilisation des départements sur l'importance et la valeur ajoutée par le système pour le Ministère ;
- La sensibilisation continue des usagers sur le remplissage des fiches d'enquête pour avoir des résultats plus fiables.

### ✚ Concernant l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers :

- La sensibilisation continue des agents, sur le code d'éthique et le code de déontologie de l'Administration, sur le respect du principe d'égalité de traitement des usagers, notamment sur les obligations envers les usagers ;
- La tenue de sessions de formation pour renforcer les compétences du personnel ;
- L'assurance d'une bonne adéquation formation/emploi

Le système d'évaluation s'étend progressivement dans tous les bâtiments du Ministère de l'Economie et des Finances. Toutefois, afin d'assurer la disponibilité du système d'évaluation auprès de tous les bâtiments du Ministère, nous sollicitons l'appui des Autorités Supérieures pour les moyens de mise en œuvre et/ou les directives auprès des différents départements.

La DFCR, de par sa mission d'accompagner les acteurs en charge des réformes à la gestion du changement, la promotion de la transparence et la redevabilité pour une meilleure qualité des services rendus aux usagers, se chargera de l'exploitation de toutes les données et jouera donc le rôle de catalyseur. Elle s'assurera ensuite de relayer les informations aux Autorités Supérieures afin que des mesures de redressement puisse être prises en cas de besoin.

Afin d'informer les usagers sur l'existence des systèmes d'évaluation en place et les inciter davantage à participer au sondage d'opinion, la DFCR a programmé la tenue d'une campagne de sensibilisation en collaboration avec la Direction de la Communication du Ministère.

Pour conclure, la Direction de la Formation et de la Coordination des Réformes exprime à nouveau sa gratitude pour la collaboration et encourage vivement tous les départements du MEF à intensifier leurs efforts en vue de renforcer les ressources pour la réalisation d'un plan de communication efficace, visant à promouvoir la culture de mesure de la performance.

## VI. ANNEXES

### ETAT DES FICHES COLLECTEES PAR DEPARTEMENT

DEPARTEMENTS	Nombre de fiches collectées 1er Semestre 2023	Nombre de fiches collectées 2 <sup>ème</sup> Semestre 2023
<b>DGEP</b>	<b>10</b>	<b>02</b>
<b>DGD</b>		
Douanes Antsirabe	5	
Douanes Mamory	18	29
Douanes Tamatave	28	
<b>Total DGD</b>	<b>51</b>	<b>29</b>
<b>DGI</b>		
DGE	85	27
SRE 1 Analamanga		80
CF Andoharanofotsy		122
CF Alaotra Mangoro		70
CF Ambatondrazaka		43
CF Ambalavao		19
CF Amboasary		22
CF Ambovombe Androy		16
CF Bekily		5
CF Sabotsy Namehana		8
CF Sofia		6
CF Tsimbazaza		12
CF Taolagnaro		17
DRI Amoron'i Mania		93
DRI Boeny		131
<b>Total DGI</b>	<b>85</b>	<b>614</b>
<b>DGBF/SRB Analamanga</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Bâtiment central</b>	<b>893</b>	<b>1002</b>
<b>DGCF</b>	<b>48</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1089</b>	<b>1701</b>
<b>TOTAL ANNUEL</b>	<b>2903</b>	