



REPUBLIKAN' MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

STRATEGIE NATIONALE

DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

2025 2030

“

Amin'ny taona 2030 Madagasikara dia ho nosy hanjakan'ny fahitsiana, ka tsy ho sakana ho amin'ny fampandrosoana lovain-jafy intsony ny tambajotran'ny kolikoly sy ny tsy matimanota.

”

Table des matières

Résumé exécutif.....	3
1. Introduction.....	6
1.1. Contexte	6
1.2. Approche et démarche méthodologique.....	7
2. Recommandations des évaluations et consultations.....	10
2.1. Réalisations majeures initiées par le Gouvernement pour lutter contre la corruption.....	10
2.2. Principales conclusions de l'évaluation de la SNLCC 2015-2025	12
2.2.1. Principaux résultats de la SNLCC 2015-2025.....	12
2.2.2. Principales forces et faiblesses de la mise en œuvre de la SNLCC	13
2.3. Principales conclusions des processus de concertations /consultations	16
2.4. Enjeux / retombées pour Madagascar.....	19
3. Stratégie.....	20
3.1. Vision.....	20
3.2. Théorie du changement.....	20
3.3. Objectifs stratégiques	22
3.4. Effets, sous-effets et domaines d'interventions prioritaires (secteurs/thématiques).....	23
3.4.1. Objectif stratégique 1 : Mettre fin à l'impunité	23
3.4.2. Objectif stratégique 2 : Propulser l'approche multi-acteurs, les partenariats et la synergie dans la lutte contre la corruption	30
3.4.3. Objectif Stratégique 3 : Promouvoir une culture d'intégrité partagée par tous	36
4. Mécanismes de pilotage, de suivi et d'évaluation.....	43
4.1. Mécanismes, outils et périodicité de pilotage, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la SNLCC	43
4.1.1. Mécanismes de pilotage et de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SNLCC	43
4.1.2. Périodicité du mécanisme et du suivi évaluation de la SNLCC	47
5. Cadre de résultat et plan de mise en œuvre stratégique.....	48
5.1. Cadre de résultats	48
5.2. Plan de mise en œuvre stratégique.....	54

Résumé exécutif

La lutte contre la corruption à Madagascar est une priorité de la Politique Générale de l'Etat, réaffirmée par le Président de la République. A ce titre, Madagascar vient d'adopter une nouvelle Stratégie Nationale qui définit les objectifs stratégiques et les axes d'intervention en matière de lutte contre la corruption pour la période 2025 à 2030.

Madagascar a en effet déjà pris l'initiative de mettre en place un cadre juridique pour la lutte contre la corruption, comprenant des lois et des institutions dédiées. Cependant, il est relevé par le Gouvernement malagasy une nécessité de renforcer la gouvernance dans ce domaine de la lutte contre la corruption afin de relever efficacement les défis relatifs à l'application du cadre règlementaire et à la coordination entre les différentes institutions et organismes.

Durant ces dernières années, d'importants efforts ont en effet été déployés par le Gouvernement et les organismes étatiques afin de réduire la corruption. A titre d'exemples : la digitalisation du budget de l'Etat pour renforcer la transparence dans la gestion des finances publiques, l'application de procédures rigoureuses pour le recrutement d'ambassadeurs et de ministres, la chasse aux infrastructures fantômes pour lesquels les décaissements au niveau du service central et des collectivités décentralisées ont été effectués, le remerciement immédiat de responsables pris en flagrant délit de corruption, la légifération sur le recouvrement des avoirs illicites par Ordonnance n°2019-015 du 22 Août 2019 prise par le Président de la République de Madagascar, la mise en place de procédures digitalisées quant à la gestion des agents de l'Etat, la lutte contre les « infrastructures fantômes » en annulant les décaissements pour des projets fictifs, le renforcement des contrôles pour lutter contre le trafic d'or et fermeture de sites illégaux d'exploitation aurifère , l'amélioration de l'accès au numérique et à l'information (open data), l'installation de scanners à l'aéroport international d'Ivato pour assurer un contrôle efficace des biens importés et exportés , parmi d'autres réformes, la mise en place du « 100% scanning » aux ports de Mahajanga et Toamasina, l'instauration de déclarations électroniques pour les formalités de dédouanement de marchandises, l'existence de la plateforme e-hetra pour les déclarations fiscales, les réformes entreprises dans le secteur de l'éducation, avec l'établissement du Comité ANTICOR pour prévenir la corruption dans les concours administratifs et autres processus éducatifs, la simplification des procédures dans les services fonciers pour limiter les abus et pratiques frauduleuses, le renforcement des mesures pour intensifier les contrôles dans les zones sensibles et au sein des institutions publiques, etc.

Néanmoins, à travers sa nouvelle Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2025-2030 (SNLCC 2025-2030), Madagascar se doit de renforcer ses actions contre la corruption qui persiste dans de nombreux secteurs, allant de l'administration publique aux services de base, allant de l'administration publique aux services de base. Les indices de perception et les évaluations indépendantes montrent une tendance préoccupante.

Dans cette optique d'amélioration des actions anti-corruption pour la période 2025-2030, le Gouvernement malagasy orientera ses efforts vers l'amélioration de la coordination des différentes entités chargées de la lutte anti-corruption, et vers la lutte contre l'impunité.

En effet, suite à la mise en place le 1er mars 2024 du Comité de Pilotage chargé de l'élaboration d'une Stratégie Nationale de lutte contre la corruption (SNLCC), un large processus de consultations, de concertations nationales et régionales a été mené pour définir les priorités de cette nouvelle SNLCC. Les consultations révèlent l'importance de la lutte contre l'impunité, de la transparence, de la reddition de comptes et du renforcement des capacités institutionnelles pour une lutte efficace contre la corruption.

A travers la réalisation des objectifs de cette nouvelle Stratégie 2025-2030, Madagascar souhaite promouvoir une amélioration des investissements publics, un renforcement de la confiance des citoyens envers les institutions publiques, avec un accent particulier sur la Santé, l'Éducation et le développement des infrastructures ; et ce, afin d'accompagner efficacement l'essor socio-économique du Pays.

Cette nouvelle SNLCC s'inscrit alors dans la continuité des efforts fournis par l'État dans la lutte contre la corruption à tous les niveaux. La conviction et la volonté de l'État central demeurent fermes quant à l'éradication de ce fléau et la vision de cette nouvelle SNLCC est celle de faire de Madagascar « une île où les réseaux de corruption et l'impunité ne freinent plus le développement durable. ». Les efforts proposés par la nouvelle SNLCC sont ainsi orientés vers la mise en place d'une culture d'intégrité, de transparence, une législation claire, une coordination et une collaboration efficaces, ainsi qu'une société au sens large collectivement engagée pour l'instauration d'un environnement plus imperméable à la corruption.

Ainsi la SNLCC 2025 -2030 s'articule autour de trois (3) Objectifs Stratégiques, neuf (9) Effets/résultats attendus et des actions stratégiques pour atteindre chaque résultat. La mesure des actions entreprises dans le cadre de cette SNLCC reposera sur un cadre de suivi et d'évaluation définissant les mécanismes de pilotage, de suivi et d'évaluation ainsi que les indicateurs clés de performance.

Liste des abréviations

ARAI	Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites
ARIN-SA	Asset Recovery Inter-Agency Network for Southern Africa
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-Corruption
CNUCC	Convention des Nations Unies contre la corruption
COFIL	Comité de pilotage
CSBDR	Chaîne spéciale de lutte contre le trafic de bois de rose et/ou de bois d'ébène
CSE	Comité de Suivi Evaluation
CSI	Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité
DCN PAC	Direction de la Coordination Nationale des Pôles Anti-Corruption
DSISE	Direction du système d'information et du suivi évaluation
ESAAMLG	Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group
GAR	Gestion axée sur les Résultats
HCJ	Haute Cour de Justice
IIAG	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine
IPC	Indice de Perception de la Corruption
LCC	Lutte contre la corruption
LNOB	Leave No One Behind (Ne laisser personne pour compte)
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
OPJ	Officiers de Police Judiciaire
OSC	Organisations de la société civile
PGE	Politique Générale de l'Etat
PILCC	Politique interne de lutte contre la corruption
PNDE	Plan National de Décentralisation Émergente
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SAC	Système Anti-Corruption
SADC	Southern African Development Community
SAMIFIN	Sampantraharaha miady amin'ny Famotsiambola
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption
STAC	Structures Anti-corruption
UA	Union Africaine

1. Introduction

1.1. Contexte

Depuis 2004, Madagascar a entrepris un vaste chantier de réformes législatives et institutionnelles pour se mettre en conformité avec les dispositions des conventions internationales qu'elle a ratifiées, notamment la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption en 2004¹, le Protocole de la SADC contre la corruption, ainsi que les traités et conventions internationaux portant sur le terrorisme et la criminalité transnationale organisée.

Sur le plan institutionnel, le système anti-corruption malgache a été constitué de manière progressive. Il est composé par le Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité, le Bureau Indépendant Anti-corruption, les Services de Renseignements Financiers SAMIFIN, les Pôles Anti-corruption et l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites.

Madagascar s'est engagé à élaborer et appliquer des politiques de prévention et de lutte contre la corruption efficaces et coordonnées qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'Etat de droit, de bonne gestion des affaires et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité. A cet effet, une Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption horizon 2025 a été élaborée et adoptée en 2015.

Cette volonté de lutter contre la corruption a été renouvelée par le Président de la République de Madagascar à l'occasion de son investiture et lors de la présentation du premier Gouvernement du second quinquennat. Ainsi, il a déclaré que: i) la tolérance zéro face à la corruption constitue une de ses priorités et ii) cette lutte qui sera menée contre l'impunité se fera à tous les niveaux. Cela a été réaffirmé par la Politique Générale de l'Etat (PGE)² présenté lors du Conseil des Ministres du 17 janvier 2024 qui repose sur trois grands piliers : (i) le capital humain ; (ii) l'industrialisation et la transformation économique ; (iii) la bonne gouvernance, incluant la lutte contre la corruption.

La précédente Stratégie Nationale de lutte contre la Corruption (SNLCC) étant arrivée à son terme, l'élaboration d'une nouvelle SNLCC pour la période 2025-2030 a été lancée en février 2024 à travers une communication en Conseil des Ministres. Un Comité de pilotage pour l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2025-2030 a été institué en mars 2024. C'est dans ce cadre que le Comité de Pilotage a lancé le processus d'élaboration de cette nouvelle SNLCC en avril 2024.

La précédente SNLCC couvre la période 2015-2025. La nouvelle SNLCC pour la période 2025-2030 est le fruit d'un processus d'élaboration lancé par un Comité de pilotage en avril 2024, qui fut institué conformément aux Directives de l'Etat malagasy ayant statué en Conseil des Ministres en février 2024. Un Comité de pilotage pour

¹ Arrêté 920-2024 du 1er mars 2024, instituant Comité de pilotage pour l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2025-2030

² Source : <https://www.presidence.gov.mg/les-3-grands-piliers-de-la-pge.html>

l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2025-2030 a été institué en mars 2024³.

1.2. Approche et démarche méthodologique

Se voulant respectueuse des bonnes pratiques internationales, la conception de la présente SNLCC a été réalisée conformément aux orientations du Guide pratique d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies nationales de lutte contre la corruption de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et des standards du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en matière de gestions axée sur les résultats⁴.

Approche :

Cette SNLCC 2025-2030 a été élaborée conformément aux approches suivantes :

- **Une approche inclusive** : le processus a impliqué un nombre important d'acteurs à travers six (06) consultations régionales avec la participation de 365 personnes et 15 consultations thématiques ayant vu la participation de 575 acteurs. Le processus s'est voulu inclusif en consultant, outre les représentants des ministères et des CTD, le Parlement, le secteur privé, la société civile et le citoyen dans l'élaboration de la présente stratégie.
- **Une approche GAR – Gestion axée sur les Résultats⁵** et le changement, qui consiste à avoir une compréhension approfondie des problèmes existants et de leurs causes systémiques, structurelles ou comportementales. Les grandes lignes de la stratégie sont ainsi formulées sous la forme de changements/résultats attendus. Un cadre de suivi et d'évaluation est ainsi proposé dans le cadre de la présente stratégie. Ce cadre privilégie les indicateurs d'impacts et proscrit l'usage unique des indicateurs d'activités dans la mesure des changements. De surcroit, le concept de « Masse critique » est au cœur de la stratégie. Des noyaux durs ont été créés et mobilisés dans les travaux de consultations. Le développement de ces noyaux durs sera étudié et servira de référence dans l'évaluation du développement d'une masse critique.
- **Une approche analytique** : Les travaux d'élaboration de la SNLCC ont pris en compte le contexte initial, la problématique, ainsi que les résultats d'une évaluation de la mise en œuvre de la SNLCC 2015-2025. Les objectifs stratégiques, les effets, les sous-effets ainsi que les actions stratégiques ont été établis sur la base d'un diagnostic stratégique, c'est -à- dire, par l'identification des opportunités/leviers ainsi que les forces et menaces correspondantes.

³ Arrêté 920-2024 du 1er mars 2024, instituant Comité de pilotage pour l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2025-2030

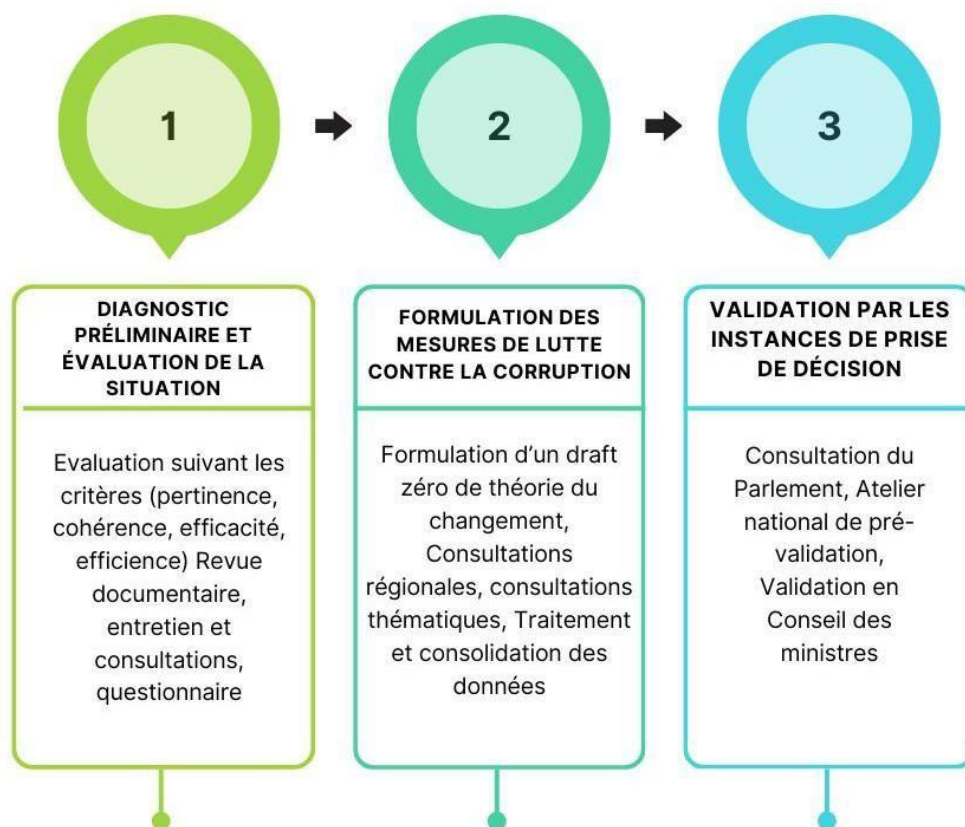
⁴ PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2014

⁵ Idem

- **Une approche dite de filière** : suite aux recommandations de l'évaluation de la SNLCC 2015-2025, l'Etat malagasy a choisi d'inclure l'approche-filière dans sa nouvelle stratégie. Ainsi, une priorisation des filières et secteurs affectés par la résurgence des cas de corruption a été entreprise.

Démarche méthodologique :

De façon générale, l'élaboration de la stratégie a été conçue suivant trois (03) grandes phases, ainsi que présenté par le schéma suivant :



Plus spécifiquement, la stratégie a été élaborée comme suit :

Phase 1 : Diagnostic préliminaire et évaluation de la situation⁶

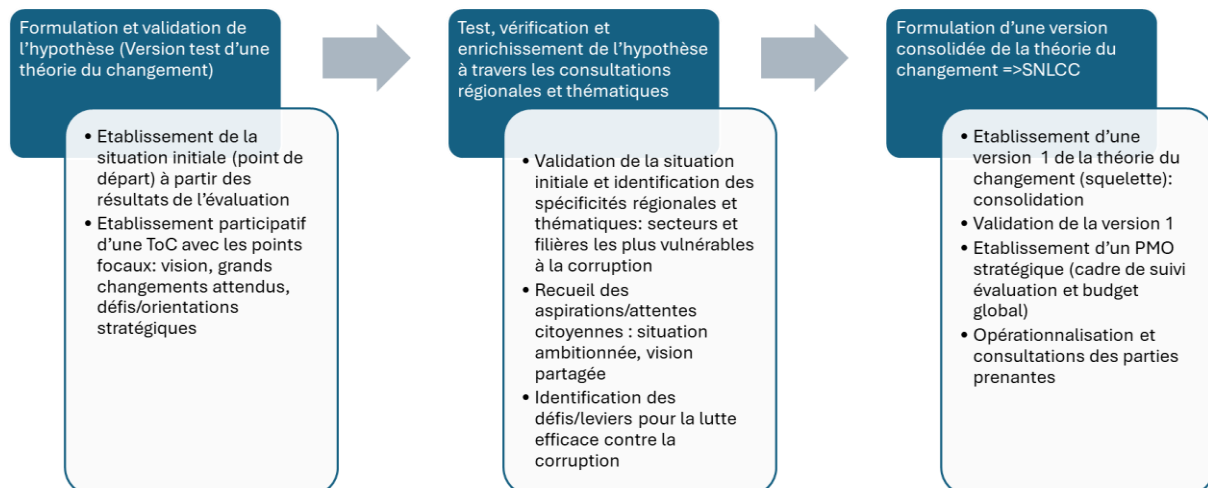
La première phase a consisté à évaluer la mise en œuvre de la SNLCC 2015-2025 suivant les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (pertinence, cohérence, efficacité et efficience).

⁶ <https://web-archiv.e.oecd.org/fr/temp/2024-05-13/81829-criteres-cad-evaluation.htm>

Une revue de la littérature, des entretiens approfondis et des consultations ont été menés pour dresser le bilan et dégager un ensemble de recommandations à capitaliser dans la formulation de la nouvelle SNLCC.

Phase 2 : Formulation des mesures de lutte contre la corruption

Préalablement, un comité de pilotage représentant les instances de prise de décision a été instauré. Le comité a établi avec l'appui d'une équipe de consultants, une théorie du changement qui serait amenée à être étoffée à travers les consultations. La deuxième phase consiste en une série de consultations régionales visant à infirmer, confirmer et enrichir les hypothèses et le contenu de la théorie du changement. Diverses consultations thématiques ont été entreprises pour approfondir et affiner les solutions à inclure dans la nouvelle stratégie. Sur la base des différentes consultations, les données collectées ont été consolidées pour fournir une première version de la SNLCC.



Phase 3 : Validation par les instances de prise de décision

Ayant complété l'ensemble des deux phases précédentes et en vue de la validation de la SNLCC par le Conseil des Ministres, un atelier national de pré-validation s'est tenu à Antananarivo le 28 novembre 2024 afin de présenter les conclusions de travaux menés et les composantes principales ainsi que pour recueillir les ultimes observations des parties prenantes.

2. Recommandations des évaluations et consultations

2.1. Réalisations majeures initiées par le Gouvernement pour lutter contre la corruption

- Adoption d'une politique de tolérance zéro dans tous les secteurs et particulièrement dans le cadre de la lutte contre le trafic illégal de tortue par la mise en œuvre de mesures coordonnées entre les ministères au niveau des frontières (Justice, Douanes, Police, Gendarmerie) et un raffermissement de la collaboration avec les partenaires internationaux (Interpol et USFWS) ;
- Mise en œuvre de mesures visant à prévenir la corruption et à lutter contre les réseaux de spoliation foncière notamment par la mise en place de cliniques juridiques et de bureaux régionaux pour aider les victimes d'abus fonciers, la lutte contre les pratiques frauduleuses, la suspension des prescriptions acquiescives, l'annulation de titres fonciers obtenus frauduleusement, les poursuites judiciaires contre les mafias, le renforcement de la protection des biens publics, la modernisation des services fonciers et la simplification des procédures administratives ;
- Révocation des hauts responsables de l'administration impliqués dans des affaires de corruption en vertu de l'importance de la notion d'éthique dans la conduite des affaires de l'État et de la lutte contre la corruption sous toutes ses formes ;
- Adoption de mesures visant à prévenir et à lutter contre la corruption tout en améliorant le système de prévention de la corruption au sein de l'aéroport international d'Ivato impliquant des mesures immédiates pour améliorer les procédures et pour changer les comportements ;
- Modernisation du système de dédouanement électronique pour réduire les délais de traitement des dossiers au sein de l'Administration douanière malagasy et améliorer sa conformité aux standards internationaux, permettant ainsi de consolider la lutte contre la fraude et la corruption tout en améliorant les services aux entreprises et aux citoyens ;
- Renforcement des mesures de contrôle pour lutter contre le trafic d'or et l'implication des agents publics, notamment le raffermissement de la collaboration entre les ministères pour améliorer le contrôle aux frontières, le remplacement des responsables du protocole afin d'assurer une meilleure supervision, la mise en place d'une coopération accrue avec les agences de lutte contre la corruption, l'intensification du processus d'identification officielle des « valises diplomatiques » pour éviter toute confusion, la récupération systématique des passeports officiels délivrés pour des missions spécifiques à la fin des missions à leur détenteur ou à leur expiration et la révision du décret relatif aux passeports diplomatiques pour renforcer les contrôles et prévenir les abus ;

- Intensification des contrôles sur toute la chaîne de valeur de l'or, ayant permis la fermeture de plusieurs sites d'exploitation illégale, ainsi que de la saisie des équipements utilisés dans les activités illicites ;
- Poursuite des initiatives tendant à la digitalisation des documents gouvernementaux nécessaires aux usagers des services publics pour renforcer la transparence et la prévention de la corruption ;
- Renforcement de la lutte contre la corruption dans les secteurs prioritaires, tel que le secteur de l'éducation par la mise en place de comité dénommé Comité ANTICOR constitué de tous les acteurs de l'éducation (agents des Cisco, de District, représentant des parents d'élèves ou du syndicat...) pour prévenir et s'attaquer à la corruption au sein de l'éducation tout en visant à améliorer le système éducatif ;
- Renforcement des contrôles a priori et a posteriori pour lutter contre les marchés fictifs dans tous les ministères ;
- Renforcement de la lutte contre la corruption dans les concours administratifs par la sécurisation des notes des candidats, l'accélération de la publication des résultats et la mise en place de mécanismes de dénonciation efficace ;
- Organisation de campagnes médiatiques pour sensibiliser le public sur les dangers de la corruption et encourager la dénonciation ;
- Formation et sensibilisation des agents publics aux pratiques éthiques et à la probité ;
- Collaboration avec des organisations internationales pour le rapatriement des avoirs illicites placés à l'étranger ;
- Partenariat avec des institutions comme l'ONUDC ou Transparency International pour bénéficier d'un appui technique ;
- Création de comités locaux pour surveiller la corruption à l'échelle communautaire ;
- Renforcement des contrôles dans les zones sensibles, comme les sites miniers et forestiers ;
- Encouragement des entreprises à adopter des codes d'éthique et des pactes d'intégrité pour les marchés publics.
- Introduction d'incitations pour les entreprises respectant les normes de transparence

2.2. Principales conclusions de l'évaluation de la SNLCC 2015-2025

2.2.1. Principaux résultats de la SNLCC 2015-2025

Grace aux efforts de l'Etat Malagasy :

- La SNLCC a permis de parachever la mise en place de cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption à Madagascar pour couvrir de manière holistique la prévention, la détection et la répression de la corruption.
- La SNLCC a contribué à renforcer les capacités et à développer des compétences spécialisées en matière de prévention, de détection et d'investigation de la corruption au sein du Système Anti-corruption (SAC) de Madagascar.
- Une approche holistique et responsabilisant relative à la prévention de la corruption a été mise en œuvre dans le cadre de la SNLCC, prévoyant notamment l'élaboration de politiques sectorielles et de structures anti-corruption au niveau de tous les ministères, administrations générales, déconcentrées et décentralisées et, établissements publics et des sociétés à participation publique.
- La SNLCC a favorisé la sensibilisation et mobilisation des acteurs non étatiques (société civile, médias, secteur privé etc.), qui ont joué un rôle actif dans la dénonciation et la prévention de la corruption, ainsi que dans le plaidoyer pour la promotion de l'intégrité dans le secteur public.

D'autres améliorations restent à entreprendre :

1. Améliorer l'efficacité du système judiciaire :

- Assurer une indépendance totale du système judiciaire et des organes de contrôle.
- Accélérer la mise en œuvre des décisions de justice, notamment dans les affaires de grande corruption.
- Simplifier les procédures de levée des immunités pour les hauts responsables impliqués dans des affaires de corruption

2. Renforcer la transparence et la participation citoyenne :

- Promulguer une loi sur l'accès à l'information publique pour permettre une surveillance accrue par les citoyens et les médias ;
- Encourager la création de plateformes de dénonciation sécurisées et accessibles à tous

3. Accroître les ressources et les capacités des institutions anti-corruption :

- Augmenter les budgets et les moyens humains pour des institutions comme le BIANCO et les PAC.

- Développer une interopérabilité des bases de données entre les institutions pour faciliter le partage d'informations et les enquêtes ;
4. Cibler les secteurs les plus vulnérables à la corruption :
- Identifier les filières stratégiques (mines, foncier, douanes, éducation) et y concentrer des efforts renforcés ;
 - Mettre en place des brigades spécialisées dans des domaines spécifiques, comme les crimes environnementaux.
5. Instaurer une culture d'intégrité dès le jeune âge :
- Intégrer l'éducation à l'éthique et à l'intégrité dans les programmes scolaires pour créer une nouvelle génération sensibilisée.
6. Adopter des mesures dissuasives fortes :
- Instaurer des peines plus sévères et exemplaires pour les responsables reconnus coupables de corruption.
- Rendre publiques les sanctions infligées pour assurer un effet dissuasif.

2.2.2. Principales forces et faiblesses de la mise en œuvre de la SNLCC

Les principales forces de la mise en œuvre de la SNLCC ont été :

- La prise en compte des besoins et des priorités nationales en matière de développement, de gouvernance et de lutte contre la corruption entre 2015-2024.
- Un cadre institutionnel et juridique globalement aligné aux Conventions Internationales ratifiées par Madagascar et couvrant tous les volets de la lutte contre la corruption (prévention, détection, investigation et répression).
- Une implication effective des acteurs non étatiques au sein du SAC et dans les actions mises en œuvre par ses organes.
- Des capacités institutionnelles et opérationnelles du SAC renforcées.
- La mise en place d'initiatives de renforcement de l'intégrité des agents publics, de la sécurisation des concours au sein de l'administration publique.

Les principales faiblesses de la mise en œuvre de la SNLCC ont été :

- La mesure du niveau de la perception de la corruption pour Madagascar à travers les indices internationaux et d'autres indicateurs nationaux, régionaux et internationaux mesurant les progrès en la matière, rejoint les préoccupations de l'Etat malagasy, et justifie d'autant plus sa décision de renforcer la lutte contre la corruption à l'issue de la précédente période.

- Les défis qui persistent dans la lutte contre la corruption à Madagascar à l'issue de la période 2020-2024 risquent fort d'affecter la capacité du pays à développer ses potentialités économiques, à protéger ses ressources naturelles, à permettre l'accès à des services sociaux de qualité, portant atteinte aux droits humains et ne favorisant pas un climat propice à la promotion des affaires et de l'investissement
- Le Gouvernement constate que la SNLCC n'a pas été en mesure d'atteindre l'ensemble des objectifs stratégiques anticipés notamment en raison : i) de l'environnement complexe sur les plans politique, économique et social dans laquelle elle a été mise en œuvre, ii) des difficultés rencontrées dans la coordination et la collaboration institutionnelle ainsi que l'absence de suivi régulier de sa mise en œuvre, iii) des ressources humaines et financières insuffisantes.

A la vue des résultats d'évaluation de la SNLCC pour la période 2020-2024, la recherche d'impact positifs sur le développement économique et social du Pays doit être au cœur des préoccupations en matière de lutte contre la corruption.

- La SNLCC n'a pas permis de renforcer le niveau de confiance du public. L'impunité demeure une des principales préoccupations et revendication de l'ensemble de la société malagasy. Les sanctions pénales et disciplinaires infligées dans des affaires de corruption ne sont pas assez convaincantes aux yeux de la population. Des contraintes d'ordres juridiques et opérationnels entravent la répression de la corruption. Les amendements à la loi PAC en 2021 ont modifié les attributions de ces Juridictions sur les infractions économiques, financières, environnementales et minières. La mise en accusation devant la Haute Cour de Justice rencontre certaines difficultés. La levée des immunités et privilèges pour les infractions de corruption et assimilées et le renforcement des compétences spécialisées auprès de la Cour de cassation demeurent des priorités importantes pour renforcer la répression de la corruption.
- Madagascar rencontre également des défis en matière d'opérationnalisation des politiques sectorielles de lutte contre la corruption et la mise en place de structures dédiées au niveau de tous les ministères, administrations générales, déconcentrées et décentralisées et, établissements publics et des sociétés à participation publique accuse des retards.

Les difficultés rencontrées en matière de coordination et de collaboration ont persisté durant la précédente période 2020-2024, entre les organes du SAC et les organes de contrôle et intégrer la lutte contre la corruption dans les dispositifs d'audit interne au sein des différentes administrations publiques.

Principaux points de calibrage et de renforcement des actions du Gouvernement dans la lutte contre la corruption dans le cadre de la nouvelle SNLCC 2025-2030

- Poursuivre l'internalisation des dispositions des conventions internationales ratifiées par Madagascar dans le cadre juridique national dans la nouvelle SNLCC, notamment, concernant l'accès à l'information à caractère public ; la mise en place d'un système de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts, notamment en ce qui concerne les activités extérieures, l'exercice d'un emploi secondaire, la participation au sein d'entreprises privées et l'acceptation de cadeaux ; la mise en place d'un régime de protection des témoins, des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte et l'adoption des dispositions réglementaires sur la gestion dynamique des déclarations de patrimoine, le renforcement de l'effectivité du recouvrement des avoirs illicites ;
- Assurer un alignement clair de la nouvelle SNLCC avec la Politique Générale de l'Etat (PGE) actualisée et une mise en cohérence avec d'autres politiques applicables de l'Etat telles que les politiques de bonne gouvernance, de lutte contre le blanchiment de capitaux, de recouvrement des avoirs, de la Vision 2035 du secteur de la justice et du plan d'action national établi suite aux recommandations du diagnostic de la gouvernance effectuée par le FMI ;
- Aligner les aspects relatifs à la décentralisation de la nouvelle SNLCC avec la Politique Nationale de Décentralisation Émergente (PNDE) ;
- Reporter la priorisation des secteurs de la précédente SNLCC dans la nouvelle SNLCC et inclure des approches dites « de filière » et de « gestion des risques dans les chaînes d'approvisionnement » ;
- Prioriser la prévention de la corruption au niveau sectoriel dans l'élaboration de la nouvelle SNLCC à travers des approches innovantes, multisectorielles et multi-acteurs. Inclure dans la nouvelle SNLCC la poursuite de la mise en place des Structures Anti-corruption (STAC) et de politiques internes de lutte contre la corruption ;
- Inclure dans la nouvelle SNLCC le renforcement de l'effectivité de l'application des codes de conduites, notamment l'application de sanctions disciplinaires et administratives à l'encontre des agents publics qui enfreignent ces codes et en incluant des mesures incitatives pour encourager l'intégrité des agents publics. Inclure également dans la nouvelle SNLCC l'évaluation des initiatives de sécurisation des concours et des modes de recrutement, de mobilité et de promotion des agents publics pour définir si l'approche suivie a permis de renforcer la transparence et l'intégrité du processus en vue de leur généralisation au sein de l'administration publique ;
- Intégrer dans la nouvelle SNLCC un axe pour lever tous les obstacles juridiques et opérationnels à une répression efficace de la corruption afin de démontrer une volonté réelle d'éradiquer l'impunité ;
- Instituer des mécanismes de coordination et de collaboration entre les organes du SAC, les STAC et les organes de contrôle et intégrer la lutte contre la corruption dans les dispositifs d'audits internes au sein des différentes administrations publiques ;
- Etendre le domaine couvert par la nouvelle SNLCC aux notions de transparence, de redevabilité, d'accès aux informations à caractère public,

d'élections et de financement des partis politiques, de droits de l'Homme, de la protection de l'environnement, de la gestion des risques et catastrophes naturelles, d'exploitation et de trafic illicite des espèces protégées, et aux crimes transnationales organisées.

- Appliquer la gestion axée sur les résultats et mettre en place une méthodologie de travail centrée sur le pilotage et la coordination de la mise en œuvre et de la SNLCC.

2.3. Principales conclusions des processus de concertations /consultations

Dans le cadre du processus, en plus des entretiens au niveau central et de la revue documentaire, des travaux de consultations régionales et thématiques ont été menés pour approfondir la compréhension de l'ancrage au niveau national, des spécificités régionales et thématiques de la corruption.

Concertations régionales

Six consultations régionales ont été menées dans les six provinces de Madagascar sous la coordination des points focaux du Comité du Pilotage chargé de l'élaboration de la nouvelle SNLCC.

L'analyse préparatoire menée par le groupe des points focaux du Comité de pilotage chargé de l'élaboration de la nouvelle SNLCC ont permis d'identifier les défis pour la LCC préliminaires suivants, qui ont été présentés et discutés dans le cadre de six consultations régionales dans les six provinces de Madagascar⁷ :

1. Renforcement de la coordination, de la collaboration et des synergies entre les membres du SAC, STAC et les organes d'inspection et de contrôle ;
2. Démantèlement des réseaux d'acteurs malveillants, lutte effective contre les représailles et contre les interventions abusives, et levée des blocages liés aux immunités à tous les niveaux ;
3. Développement de masse critique d'acteurs intègres et responsables au sein du Système National (régional et/ou local) d'Intégrité (en capitalisant sur les acquis déjà existants) ;
4. Généralisation des pratiques de déclaration de patrimoine, de gestion des conflits d'intérêts, et, de manière générale, de toutes les initiatives en faveur de la transparence par les institutions publiques (en capitalisant sur les acquis déjà existants) ;

⁷ Mahajanga 20-21 août 2024, Fianarantsoa 29-30 août 2024, Toamasina 27-28 août 2024, Antsiranana 3-4 Septembre 2024, Toliara 3-4 Septembre 2024, Antananarivo 12-13 Septembre 2024.

5. Engagement renforcé des dirigeants à tous les niveaux dans la lutte contre la corruption, avec une exemplarité constante en matière d'intégrité ;

6. Education et sensibilisations aux fins de changement de mentalité, d'une part face à la résilience négative, voire à l'appropriation des pratiques de corruption et autres pratiques illégales et immorales, et d'autre part pour rompre le cercle vicieux de la marginalisation des personnes intègres dans la société malagasy.

Les ateliers de concertations régionales ont validé ces défis dans leur ensemble et les ont enrichis par des perspectives territoriales, relatives notamment à :

- L'éradication des trafics illicites de ressources naturelles, de la forêt et minières et la protection et la gestion durable de ces ressources
- Les risques de représailles pour les lanceurs d'alerte
- Les lenteurs dans le traitement des dossiers au sein du système judiciaire

La redynamisation de la mise en place de politiques sectorielles de lutte contre la corruption et de Cellules Anti-Corruption :

- L'engagement renforcé des leaders politiques et des leaders traditionnels dans la lutte contre la corruption
- L'application effective du standard de service Collectivités au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées et Administrations Territoriales et la lutte contre les détournements de deniers publics
- Renforcement de l'engagement multi-acteurs dans la LCC dans certaines filières notamment les filières Litchi, Vanille et Girofle, Economie bleue.

Consultations thématiques

A l'issue des consultations régionales, quatorze consultations thématiques reposant sur quinze thèmes ont été organisées dans le cadre de l'élaboration de cette SNLCC et ont permis de formuler les recommandations issues directement des secteurs et des acteurs concernés par la lutte contre la corruption, et ceux identifiés comme les plus vulnérables face à la corruption sur le plan institutionnel et économique⁸. Ces recommandations ont renforcé les résolutions des consultations régionales et ont démontré la nécessité de renforcement du cadre institutionnel et d'une approche collaborative pour cette nouvelle stratégie.

⁸ 15 ateliers thématiques ont été organisés durant le mois d'octobre 2024 et ont vu la participation des Ministères concernés, des différents acteurs de LCC, les partenaires techniques et financiers œuvrant dans ces thématiques et les représentants de la société civile. Lesdites thématiques sont : Droits humains, Ministères PILCC, Genre, ODD, Secteur privé, Système judiciaire et organes de contrôle, Transparence, digitalisation et exploitation des données, Gouvernance foncière et état civil, Décentralisation et gouvernance locale, Espèces sauvages et bois précieux, Ressources minières, Ressources halieutiques, Intégrité des agents de l'Etat, Jeunesse et Sport, Convention internationale.

Ainsi, les recommandations ont pu être classées selon trois aspects essentiels de cette stratégie : la promotion de l'intégrité et la transparence dans la gestion des affaires aussi bien publiques que privées et au niveau des communautés locales ; le renforcement du partenariat et de la synergie entre les acteurs de la LCC ; et la poursuite des efforts dans la mise en place des Pôles Anti-Corruption et l'application effective des sanctions et du recouvrement des avoirs illicites.

En termes d'intégrité et de transparence, les recommandations mettent en exergue la promotion de l'intégrité à tous les niveaux, notamment à travers : le renforcement de la numérisation des services publics pour réduire les interactions directes entre agents et usagers, minimisant ainsi les opportunités de corruption. Le renforcement de l'accès à l'information par l'adoption de la loi sur l'accès à l'information à caractère publics et la traduction des textes législatifs dans les langues locales pour une meilleure compréhension par tous. La mise en place de mécanismes de plaintes anonymes et sécurisés, ainsi que la publication systématique de rapports sur la gestion publique, visent à garantir une transparence accrue. Également, une obligation stricte de rendre des comptes pour les institutions publiques, de renforcer le contrôle citoyen, et adopter des normes d'intégrité et d'éthique dans tous les secteurs.

Renforcer la communication et sensibiliser les citoyens aux lois anti- corruption, tout en vulgarisant les textes juridiques dans les langues locales.

Des recommandations liées à l'éducation à l'éthique et à l'intégrité devant être intégrée dans les programmes scolaires et les formations professionnelles pour encourager une culture de responsabilité dès le plus jeune âge ont également été formulées.

En termes de partenariats et synergie, les ateliers ont mis en avant la nécessité de renforcer la collaboration entre les institutions publiques, le secteur privé, les organisations de la société civile, et les communautés locales. La mise en place de plateformes de dialogue public-privé pour adopter des normes communes d'intégrité, telles que les certifications ISO et les pactes d'intégrité. La participation accrue des médias dans la sensibilisation et la vulgarisation des lois anti-corruption. La mise en place de mécanismes de coordination interinstitutionnelle, soutenue par une interopérabilité des systèmes d'information, pour optimiser le partage de données et l'efficacité des actions. La participation active des communautés locales, en particulier dans les zones à risque, est également à encourager pour une lutte concertée contre la corruption. Les résolutions ont aussi porté sur une approche communautaire et spécifique, c'est-à-dire, développer des initiatives ciblées dans les secteurs sensibles comme l'environnement, les ressources naturelles, le sport, et le secteur privé. Renforcer les collaborations entre les institutions, les communautés locales, et les partenaires internationaux pour mieux coordonner les actions et maximiser leur impact.

En ce qui concerne la dissuasion et le recouvrement des avoirs, les ateliers ont souligné la nécessité de garantir l'indépendance de la justice en renforçant les mécanismes de séparation des pouvoirs, de réviser les lois sur les immunités afin de lutter efficacement contre l'impunité et d'appliquer systématiquement des sanctions disciplinaires et pénales exemplaires contre les responsables impliqués. Des recommandations sur l'application de sanctions sévères contre les infractions liées à

la corruption, la mise en place de brigades spécialisées pour enquêter sur les crimes spécifiques, tels que les crimes environnementaux ont été formulées lors de ces ateliers. Quant au recouvrement des avoirs illicites, les ateliers ont permis de souligner l'importance du parachèvement du cadre légal et la mise en place de brigades spécialisées et indépendantes pour mener des enquêtes approfondies et coordonnées. Une coopération internationale accrue a également été préconisée pour identifier, confisquer, et restituer les biens détournés. Enfin, les ateliers ont suggéré que les ressources recouvrées puissent être réinvesties dans les entités impliquées dans la lutte contre la corruption pour renforcer leurs capacités.

2.4. Enjeux / retombées pour Madagascar

A travers d'édification de sa SNLCC, Madagascar est plus que jamais conscient que lutter efficacement contre la corruption à Madagascar revêt une importance cruciale pour la réduction de la pauvreté. En éradiquant la corruption, les ressources publiques seront mieux utilisées et allouées de manière plus équitable, permettant ainsi de financer des projets de développement essentiels tels que l'éducation, la santé et les infrastructures de base. Grâce à une gestion transparente et responsable des deniers publics, les communautés les plus vulnérables pourront bénéficier d'un accès amélioré aux services indispensables à leur bien-être et à leur autonomisation. Une diminution significative de la corruption permettrait également d'accroître la confiance des investisseurs nationaux et internationaux dans l'économie malagasy, stimulant ainsi la croissance économique et la création d'emplois dans le Pays.

Le renforcement de la lutte contre la corruption contribuera ainsi de manière significative au développement socio-économique et à l'émergence économique de Madagascar. En créant un environnement propice à la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité, Madagascar pourra attirer davantage d'investissements étrangers et renforcer la compétitivité de ses entreprises locales. Une lutte anti-corruption efficace favorisera également un climat d'affaires plus sain, où la concurrence est juste et les opportunités sont accessibles à tous. Ce cercle vertueux permettra à Madagascar de réaliser des progrès sociaux et économiques substantiels, de réduire les inégalités et de poser les bases d'une croissance durable et inclusive.

**Vous pouvez scanner ici
le rapport d'évaluation
de la Stratégie Nationale
de Lutte Contre la
Corruption 2015-2025.**



3. Stratégie

3.1. Vision

« En 2030, Madagascar est une île d'intégrité où les réseaux de corruption et l'impunité ne freinent plus le développement durable et inclusif. »

« Amin'ny taona 2030 Madagasikara dia ho nosy hanjakan'ny fahitsiana, ka tsy ho sakana ho amin'ny fampandrosoana lovain-jafy intsony ny tambajotran'ny kolikoly sy ny tsy matimanota. »



3.2. Théorie du changement

Partant du constat de l'absence d'une théorie de changement dans la précédente stratégie, la nouvelle SNLCC se veut innovante et initie une théorie de changement pour accompagner sa mise en œuvre.



3.3. Objectifs stratégiques

La stratégie comporte trois (03) objectifs stratégiques :

Objectif stratégique 1 : Mettre fin à l'impunité

Le bilan de la SNLCC 2015-2025 a mis en lumière les difficultés de la précédente stratégie à renforcer le niveau de confiance du public dans la répression effective de la corruption visant à mettre fin à l'impunité. Cette dernière et la peur des représailles constituent les préoccupations principales de la société malagasy actuellement. Ainsi, la stratégie entend ***mettre fin à l'impunité, et intensifier la lutte contre les réseaux de corruption et les représailles, dans le strict respect de la légalité.*** Pour y arriver, il s'agira de (i) sanctionner sévèrement les auteurs d'infraction de corruption et assimilées (les représailles y compris) (ii) identifier et de confisquer de manière efficace les biens mal acquis (iii) lever les blocages favorisant l'impunité de certains auteurs d'infraction de corruption et d'assimilés.

Objectif stratégique 2 : Propulser l'approche multi-acteurs, les partenariats et synergie de la lutte contre la corruption

Le contexte de globalisation impliquant une rapidité de plus en plus accrue des flux d'information implique une optimisation des modalités de collaboration entre les entités du Système anti-corruption (SAC). La connectivité des réseaux de corruption nécessite également d'élargir la collaboration avec les Structures anti-corruption (STAC) mais également aux organes de contrôles et d'audits internes des ministères sectoriels et des institutions. A ce titre, la stratégie quinquennale veut ***garantir l'efficacité du SAC et des STAC, et leur synergie avec les organes de contrôle.*** Pour y arriver, il s'agira de (i) faire émerger des coalitions existantes au niveau de la LCC, une masse critique d'acteurs probes (ii) faire en sorte à ce que le SAC, le STAC soient dotés des ressources nécessaires et que la collaboration soit élargie avec les organes de contrôles (iii) et enfin démanteler les réseaux de corruption au niveau des secteurs et filières stratégiques.

Objectif stratégique 3 : Promouvoir une culture d'intégrité partagée par tous

Au-delà de la lutte contre l'infraction de corruption en tant que telle, il s'agira pour les cinq années à venir de viser un changement de comportement. Plus spécifiquement, la stratégie ambitionne de ***ré-ancrer durablement la culture de probité, de transparence, et de redevabilité dans les secteurs publics et privés.*** Pour ce faire, il s'agira de mettre en place un environnement dans lequel (i) les acteurs probes sont valorisés et protégés (ii) les détenteurs d'autorités sont exemplaires et assument pleinement leur responsabilité (iii) la pratique de la transparence et la redevabilité est institutionnaliser à tous les niveaux.

3.4. Effets, sous-effets et domaines d'interventions prioritaires (secteurs/ thématiques)

3.4.1. Objectif stratégique 1 : Mettre fin à l'impunité

La mise en œuvre d'une répression efficace mettant fin à l'impunité demeure une priorité essentielle dans le cadre de la lutte contre la corruption. La faible effectivité des sanctions pénales et disciplinaires surtout dans des affaires de corruption d'envergure constitue un obstacle majeur à une répression effective de la corruption. C'est pourquoi cette nouvelle stratégie intègre un axe central axé sur la dissuasion. Celle-ci joue un rôle clé en poursuivant deux objectifs complémentaires : d'une part, sanctionner sévèrement les auteurs afin qu'ils répondent de leurs actes, et d'autre part, décourager l'ensemble de la population à s'engager dans de telles pratiques.

◆ Effet 1.1 Les auteurs des infractions de corruption et assimilés, ainsi que les auteurs de représailles, sont sévèrement sanctionnés

Pour garantir que les auteurs d'infractions de corruption et assimilées, ainsi que ceux responsables de représailles, soient sévèrement sanctionnés, il est indispensable d'harmoniser le cadre juridique et institutionnel de lutte contre la corruption, de le vulgariser à tous les niveaux, et de renforcer l'identification et la répression des cas de corruption.

➤ Sous-effet 1.1.1 Cadre juridique et institutionnel de LCC harmonisé et vulgarisé

Un cadre juridique et institutionnel solide et cohérent est indispensable pour une lutte efficace contre la corruption (LCC). Cela implique de combler les lacunes existantes dans la législation nationale en alignant celle-ci sur les normes internationales. Parmi les priorités figurent la clarification du champ infractionnel de la lutte contre la corruption, l'adoption de dispositions spécifiques relatives à la corruption sexuelle, et le traitement des obstacles qui freinent une répression effective.

La coordination entre le comité consultatif du BIANCO et le parquet des Pôles Anti-Corruption (PAC) est également essentielle pour garantir une synergie des actions. En outre, il est crucial de renforcer l'infrastructure institutionnelle en étendant les PAC aux provinces restantes et en créant une Chambre spécialisée pour les affaires des PAC au sein de la Cour de cassation.

Parallèlement, la vulgarisation intensive des textes juridiques sur la LCC doit être une priorité pour assurer une compréhension optimale de la législation par l'ensemble des parties prenantes, y compris les citoyens. Cette approche doit être soutenue par un renforcement de la collaboration entre les acteurs du système judiciaire et par l'établissement d'une coopération d'entraide judiciaire.

Le renforcement de la collaboration entre les acteurs du système judiciaire porte sur les aspects suivants :

- Partage d'informations au niveau de l'enquête préliminaire sur les réseaux de corruption existants ;
- Actions concertées et coordonnées des agents pour les opérations de flagrance sur terrain ;
- Partage de documentation sur les éléments constitutifs des infractions et les inculpations : une table des infractions courantes, incluant les infractions de corruptions et infractions assimilée a été établie par le Ministère de la Justice avec l'appui de l'Union Européenne⁹ ;
- Mettre en œuvre le projet envisagé depuis 2020 de mettre en réseau les juridictions du PAC, le BIANCO, le SAMIFIN et l'ARAI,

Ces mesures visent à créer un environnement juridique et institutionnel plus cohérent et accessible, capable de répondre efficacement aux défis complexes de la lutte contre la corruption.

➤ **Sous-effet 1.1.2 Identification et répression des cas de corruption renforcé**

Pour renforcer l'identification et la répression des cas de corruption, il est primordial de vulgariser la politique pénale en matière de LCC et d'en garantir son application uniforme par tous les acteurs du système judiciaire. Cela passe par l'organisation de sessions de formation spécialisées destinées aux magistrats, aux officiers de police judiciaire (OPJ) et à tous les autres acteurs du Système Anti-Corruption (SAC) impliqués dans l'identification et la répression des infractions.

Il est également crucial de renforcer la vulgarisation des responsabilités et attributions des différents acteurs chargés du traitement et répression des cas de corruption à l'endroit des citoyens et acteurs afin d'assurer une lutte optimale. Par ailleurs, la collaboration entre les organes de contrôle des finances publiques et les instances administratives et judiciaires compétentes doit être consolidée pour garantir une gestion cohérente et efficace des dossiers de corruption surtout ceux relatifs aux détournements des deniers publics et ceux touchant les agents publics.

Enfin, la participation citoyenne joue un rôle fondamental dans la lutte contre la corruption. Il est donc essentiel de renforcer la collaboration avec les organisations de la société civile et d'encourager la dénonciation des actes de corruption. Parallèlement, les recommandations des organes de contrôle des finances publiques doivent être rendues effectives pour garantir la transparence et l'intégrité dans la gestion des ressources publiques. Ces actions stratégiques visent à rendre plus rigoureuse et plus efficace l'identification et la répression des cas de corruption à tous les niveaux.

⁹ Cf. Table des infractions pénales courantes à Madagascar, ouvrage de 1067 pages élaboré dans le cadre du Projet Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe (NFD)

➤ **Sous-effet 1.1.3 Mécanisme de répression des représailles mis en place**

La mise en place d'un mécanisme efficace de répression des représailles est indispensable pour protéger les dénonciateurs et les acteurs intègres, et pour encourager une participation active à la lutte contre la corruption. Cela passe par une vulgarisation et une application rigoureuse des dispositions de la loi n° 2016-020, notamment ses articles 36 (article 374 nouveau du Code pénal), 58 et 59, qui sanctionnent les auteurs de représailles.

Par ailleurs, il est nécessaire de compléter le cadre juridique existant en renforçant les dispositions légales visant à prévenir et à réprimer les représailles. Ces ajustements permettront de combler les lacunes actuelles et de garantir une meilleure protection des lanceurs d'alerte.

Enfin, un programme de dissuasion et de sanctions sera mis en œuvre pour décourager toute tentative de représailles. Ce programme doit s'appuyer sur des mesures strictes et visibles, renforçant ainsi la confiance des citoyens et des acteurs engagés dans la lutte contre la corruption.

◆ **Effet 1.2 Les biens mal acquis sont identifiés et confisqués de manière efficace**

Le recouvrement des avoirs illicites constitue un levier fondamental dans la lutte contre la corruption. Elle vise non seulement à priver les auteurs de corruption de l'usage des biens mal acquis, mais également à réorienter ces ressources vers le financement du développement. En complément de la Stratégie Quinquennale de Recouvrement des Avoirs Illicites, cette nouvelle SNLCC intègre des actions stratégiques spécifiques pour renforcer l'efficacité et l'effectivité de la confiscation des biens mal acquis. Ces mesures visent à garantir une répression plus rigoureuse et à maximiser l'impact de la lutte contre la corruption en traduisant les principes de justice en résultats concrets et durables. Pour atteindre ces objectifs, il est crucial d'harmoniser et de vulgariser le cadre juridique et institutionnel relatif au recouvrement des avoirs illicites (RAI), de renforcer l'identification des biens mal acquis, d'intensifier leur confiscation, et d'affecter ainsi que d'exploiter de manière rationnelle les biens récupérés.

➤ **Sous-effet 1.2.1 Cadre juridique et institutionnel du RAI harmonisé et vulgarisé**

Pour assurer l'efficacité du recouvrement des avoirs illicites (RAI), il est indispensable de disposer d'un cadre juridique et institutionnel harmonisé et conforme aux normes internationales. Cela passe par l'identification des lacunes existantes et leur ajustement pour mieux répondre aux défis actuels. L'élargissement du champ

d'application du RAI à toutes les infractions économiques et financières constitue également une étape clé pour maximiser son impact.

Parallèlement, la formation des acteurs étatiques et non étatiques sur les dispositifs et mécanismes de RAI est essentielle pour renforcer leurs capacités et leur compréhension des enjeux. Une synergie opérationnelle doit être développée entre les différentes entités impliquées, notamment l'ARAI, le SAMIFIN, le BIANCO, les PAC, les OPJ et les administrations spécialisées. Enfin, la mise en place d'un système d'information numérique interactif facilitera la collecte et le partage de données, améliorant ainsi la coordination et l'efficacité des actions de recouvrement des avoirs illicites.

Ce cadre renforcé et vulgarisé permettra de consolider les efforts et d'optimiser les résultats dans la lutte contre les crimes financiers.

➤ **Sous-effet 1.2.2 Identification des biens mal acquis renforcée**

Le renforcement de l'identification des biens mal acquis repose sur une approche intégrée et proactive. Une gestion dynamique et une exploitation optimale des déclarations de patrimoine sont essentielles pour détecter les enrichissements injustifiés et garantir une transparence accrue. Par ailleurs, le développement des enquêtes patrimoniales permet de repérer efficacement les anomalies et d'agir en amont des infractions.

La participation citoyenne joue également un rôle clé dans ce dispositif. En collaborant étroitement avec les organisations de la société civile, il devient possible de renforcer la surveillance des biens publics, de favoriser les investigations indépendantes et de stimuler les signalements d'actes de corruption. De plus, une coopération active avec les services des impôts, des douanes et des domaines est indispensable pour optimiser la détection des biens illicites sur le territoire national.

Enfin, une collaboration internationale renforcée est cruciale pour identifier et recouvrer les biens mal acquis localisés à l'étranger, consolidant ainsi les efforts nationaux dans la lutte contre la corruption et les infractions économiques.

➤ **Sous-effet 1.2.3 Confiscation des avoirs illicites intensifiée**

Pour intensifier la confiscation des avoirs illicites, il est crucial d'améliorer l'application des décisions de gel, de saisie et de confiscation en renforçant les capacités des officiers de police judiciaire (OPJ), des autorités de poursuite spécialisées (APS) et des magistrats. Une formation ciblée et continue permettra à ces acteurs de mieux appréhender les mécanismes juridiques et opérationnels nécessaires à une exécution efficace de ces mesures.

De plus, les agents des institutions financières, des opérateurs de télécommunications et des services des domaines doivent également voir leurs compétences renforcées afin d'assurer une exécution rigoureuse des décisions de

justice. L'instauration d'une politique pénale claire, centrée sur le recouvrement des avoirs illicites, est une autre priorité. Cette approche inclut l'intégration dans la loi de dispositions obligeant les magistrats à prononcer systématiquement des peines de confiscation pour les infractions liées à la corruption.

Ces actions stratégiques visent à garantir une répression effective et à priver les auteurs de corruption de leurs gains illicites, tout en renforçant la crédibilité des institutions judiciaires.

◆ **Effet 1.3 : Les blocages favorisant l'impunité de certains auteurs d'acte de corruption sont levés.**

- **Sous-effet 1.3.1 Le fondement juridique des immunités et privilèges (protection d'une fonction politique et non de la personne publique) est compris et respecté par tous**

Généralités sur les immunités et privilèges

Un principe essentiel posé par la Constitution est celui de l'égalité des citoyens devant la loi et devant la justice qui se décline en trois impératifs : ils ont les mêmes juges, les mêmes règles procédurales, et les mêmes règles substantielles ou de fond applicables.

L'immunité ou le privilège de juridiction est le droit donné à certaines personnes de comparaître devant une juridiction autre que celle à laquelle les règles du droit commun procédural attribuent compétence. Il s'agit donc d'une exception c'est-à-dire d'une dérogation au principe d'égalité ci-dessus, la personne va ainsi comparaître devant une autre juridiction que celle normalement territorialement compétente, ou devant une juridiction spécialisée ou devant une juridiction d'exception.

L'inviolabilité ou l'immunité de procédure vise le fait que la personne peut être poursuivie, mais toute mesure « coercitive » à son encontre nécessite la mainlevée de son immunité par sa hiérarchie ou par ses pairs : une autorisation de poursuite ou d'arrestation est nécessaire, et il s'agit d'une dérogation aux règles procédurales applicables.

L'exemple d'exception touchant les règles de fond applicables est celui de l'irresponsabilité pénale et civile du Président de la République. Selon l'article 131 de la Constitution ce dernier n'est responsable des actes accomplis dans l'exercice de ses fonctions ou à l'occasion de l'exercice de celle-ci qu'en cas de haute trahison ou de violation grave et répétée de la Constitution, de manquement à ses devoirs manifestement incompatibles avec l'exercice de son mandat.

L'immunité et le privilège ne touchent cependant que les actes accomplis dans l'exercice des fonctions ou à l'occasion de l'exercice de celle-ci. Le fondement de l'immunité ou de l'inviolabilité ou de l'irresponsabilité n'est pas la protection de la qualité, mais celle de la fonction : elle n'est pas la protection de la personne politique/publique, mais se justifie par la nécessité de protéger la fonction. S'écarter

de ce cadre peut favoriser les abus et à l'impunité absolue, et dans la logique juridique les exceptions doivent être interprétées restrictivement.

Il faut enfin signaler que selon l'article 47 de la loi n°2016-020 du 22 août 2016 « Sans préjudice des dispositions constitutionnelles législatives et réglementaires en vigueur relatives aux immunités et privilèges accordés à certaines catégories de personnes et lesquels prennent effet à partir de la phase poursuite exercée par le Ministère public, conformément aux articles 147, 172 et 175 du Code de procédure pénale Malagasy, toute personne suspectée d'être auteur, co-auteur, complice ou instigateur de fait de corruption ou d'infraction assimilée à la corruption peut faire l'objet d'audition dans le cadre d'une enquête préliminaire ». L'existence d'une immunité n'empêche pas l'OPJ de procéder à une enquête sur une personne suspectée de corruption, et c'est seulement au stade de la poursuite qu'une levée d'immunité ou une autorisation de poursuite est nécessaire.

En cas de flagrant délit cependant, la levée d'immunité et l'autorisation de poursuite ne sont plus indispensables pour engager la poursuite.

Les immunités et privilèges existants

Les immunités et privilèges sont très nombreux en droit Malagasy pour les catégories de personnes ci-après :

- Chefs d'institutions, membres du gouvernement, des assemblées parlementaires : responsabilité pénale qui relève d'une juridiction d'exception, la Haute Cour de Justice, la mise en accusation est effectuée par l'Assemblée nationale statuant au scrutin public à la majorité absolue de ses membres. Pour les actes commis hors des fonctions, nécessité d'obtenir une autorisation de poursuite.
- Dignitaires de l'Etat, membres de la Haute Cour Constitutionnelle, Grand chancelier de l'Ordre national, Chef d'Etat-major général, pour les crimes ou d'un délit commis dans l'exercice ou hors de l'exercice des fonctions, la poursuite ne peut être engagée que sur ordre du Ministre de la Justice.
- Magistrats : crime ou d'un délit commis dans l'exercice ou hors de l'exercice des fonctions, la poursuite ne peut être engagée que sur ordre du Ministre de la Justice.
- Police nationale : hormis les cas de crimes et délits flagrants, la poursuite des fonctionnaires de Police est soumise à l'autorisation du Ministre chargé de la Police Nationale.
- Gendarmerie nationale : crime ou un délit commis par des militaires de la gendarmerie dans l'exercice de leurs fonctions relatives à la police judiciaire ou administrative, autorisation préalable du Ministre dont relèvent les forces armées ou du Chef de l'Etat. Cette autorisation sera considérée comme acquise si elle n'a pas été refusée dans le délai de deux mois à compter de la date de réception de la demande

- Chefs des organes déconcentrés de l'Etat, Préfet, Sous-préfet et Chef de district : la poursuite ne peut être engagée que sur l'ordre du Procureur Général près la Cour d'appel. La poursuite, l'instruction et le jugement sont confiés à des juridictions autres que celle dans le ressort de laquelle le fonctionnaire inculpé exerce ses fonctions.
- Membres des forces armées : justiciable du Tribunal militaire et ordre de poursuite du Ministre dont relèvent les Forces armées.
- Membres du corps de l'Administration pénitentiaire : autorisation du Ministre de la Justice pour les poursuites judiciaires, sauf le cas de flagrant délit.
- Agents de la douane : s'ils agissent dans l'exercice de leurs fonctions, ils ne peuvent faire l'objet d'enquête ou d'instruction que sur autorisation du Ministre chargé des douanes, sauf cas de flagrant délit engageant leurs propres responsabilités.
- Agents des impôts : s'ils agissent dans l'exercice de leurs fonctions, ils ne peuvent faire l'objet d'enquête ou d'instruction que sur autorisation du Ministre chargé des finances, sauf cas de flagrant délit engageant leurs propres responsabilités.
- Enseignants et chercheurs de l'Enseignement supérieur : jouissent des libertés académiques et de la franchise universitaire et ne peuvent être inquiétés en raison des activités scientifiques et pédagogiques qu'ils accomplissent.
- Avocat : toute poursuite pour infraction commise par un avocat dans l'exercice de sa profession doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Procureur général près la Cour d'appel du lieu de la commission de l'infraction, après avis du Premier Président de ladite cour et du bâtonnier, dans le délai de 3 mois. Avant tout dépôt de plainte ou toute introduction d'instance ou en cas de constitution en cours de procédure contre un confrère ou un magistrat, il doit, dans tous les cas, en référer préalablement au Bâtonnier et obtenir son autorisation.
- Notaire : lorsqu'un notaire est susceptible d'être inculpé d'un crime ou d'un délit commis dans l'exercice de ses fonctions, la poursuite ne peut être engagée que sur l'ordre du Procureur général près la Cour d'Appel du ressort du notaire incriminé sauf le cas de crime flagrant ou de délit flagrant.

Le fondement juridique de ces immunités et privilèges nécessite d'être clarifié. A titre d'exemple, pour les agents des douanes, ils avaient été mis en place en 2005 et avaient été abrogées à la demande des organes de LCC. Mais, ils ont été remis dans la Loi des Finances en 2014. L'interdiction d'auditionner les agents des impôts et douanes en phase de l'enquête préliminaire est en contradiction avec les dispositions de l'article 47 de la loi n°2016-020 du 22 août 2016.

➤ **Sous-effet 1.3.2 Le cadre législatif et réglementaire relatif aux immunités et privilèges, autorisations et ordres de poursuite est clarifié et amélioré.**

Les autorisations de poursuite nécessaires pour permettre aux juridictions d'exercer des poursuites constituent un frein réel pour l'exercice des missions des PAC, des autres juridictions de droit commun et des juridictions d'exception.

De ce fait, un comité ad hoc sera mis en place pour harmoniser les textes et dispositions contradictoires relatives aux immunités, définir les modalités de demande d'autorisation d'enquête, réfléchir sur l'introduction des délais stricts de réponse, rendre systématique les poursuites en cas de silence de l'administration, faciliter la procédure de demande d'autorisation de poursuite pour éviter la lenteur des demandes d'avis, mettre en place un mécanisme indépendant de traitement des demandes de poursuite du PAC au sein des ministères, sensibilisation des hauts responsables pour ne pas abuser des immunités.

Des réformes doivent également être prises relatives à la loi organique sur la HCJ pour en extraire les dispositions constituant des blocages (sur les procédures et les délais).

➤ **Sous-effet 1.3.3 La collaboration avec la société civile dans l'interpellation et la détection des cas de corruption impliquant des personnes bénéficiant d'immunités et de privilèges est consolidée.**

L'article 12 de la Convention de l'UA préconise la pleine participation, la consultation et l'accès à l'information des OSC et des médias dans la vulgarisation, la mise en œuvre et le suivi de la Convention.

Les OSC ont organisé de nombreuses séances d'information et débats sur les privilèges et immunités, et dénoncé les impunités résultant des abus dans l'application de la législation en la matière¹⁰. En effet l'information, la sensibilisation et l'éducation des hauts dignitaires de l'Etat et du public sur ces questions reste à faire.

3.4.2. Objectif stratégique 2 : Propulser l'approche multi-acteurs, les partenariats et la synergie dans la lutte contre la corruption

Une des faiblesses persistantes de la lutte contre la corruption à Madagascar réside dans des collaborations insuffisantes entre les différents acteurs, et parfois même entre les membres du Système Anti-Corruption lui-même. Ce manque de synergie se traduit souvent par des cloisonnements, marqués par l'absence de partage d'information. Pendant ce temps, les acteurs de la corruption, bien organisés en réseaux, disposent souvent de ressources importantes qui renforcent leur efficacité. Il

¹⁰ Immunité parlementaire et privilège de juridiction : impunité des parlementaires ? Revue MCI - 4ème trimestre 2022 N° 100 - Spécial « Etat de Droit » p.101

est évident que, sans une véritable coordination et une mobilisation collective des acteurs, la lutte contre ces réseaux organisés restera vaine.

◆ **Effet 2.1. Un écosystème optimisé des acteurs anti-corruption est construit, intégrant les STAC et les organes de contrôles »**

Pour renforcer l'efficacité de la LCC, il est essentiel de construire un écosystème de collaboration optimisée des acteurs anti-corruption, intégrant les STAC et les organes de contrôles. Cette construction sera axée sur une coordination plus approfondie entre ces acteurs, des moyens d'action renforcés et la mise en réseau des différents acteurs pour faciliter l'échange d'informations.

Par ailleurs les acteurs issus de différents secteurs (public, privé, société civile, médias, communautés locales) agissent ensemble pour promouvoir des valeurs de probité, de transparence et de responsabilité, et pour contrer les pratiques corruptives.

➤ **Sous effet 2.1.1 Capacités des coalitions renforcées et coordination optimisée**

Renforcer les capacités et la coordination des coalitions anti-corruption est essentiel pour créer une dynamique collective et efficace dans LCC. Cela commence par l'animation et le développement du Noyau Dur, composé des participants aux processus d'élaboration de la SNLCC, notamment le Comité de Pilotage et les participants aux ateliers régionaux et thématiques. Ce Noyau doit être élargi pour constituer une véritable communauté engagée, capable de fédérer et de coordonner des initiatives à l'échelle nationale.

Un effort particulier doit être fourni pour fédérer les différentes coalitions anti-corruption et les Réseaux d'Honnêteté et d'Intégrité déjà existants. Ces regroupements, en mutualisant leurs ressources et leurs actions, pourront développer des initiatives conjointes et multiplier leur impact. Ce processus inclut également un soutien renforcé aux associations, ONG et autres organisations, afin de les appuyer dans leurs efforts de sensibilisation auprès des acteurs ambivalents ou résistants, et de les intégrer activement au mouvement.

La mise en place de programmes de mentorat, où des leaders expérimentés partagent leur expertise et leurs bonnes pratiques avec les membres des coalitions, permettra de renforcer les compétences, d'encourager l'échange de savoir-faire et de consolider l'engagement collectif. Enfin, il est crucial de renforcer les capacités des journalistes d'investigation, qui jouent un rôle clé dans la détection, l'exposition et la sensibilisation aux pratiques corruptives.

➤ **Sous effet 2.1.2 Mobilisation accrue et sensibilisation publique renforcée**

La mobilisation du public et le renforcement de la sensibilisation constituent des leviers essentiels pour élargir la base des acteurs engagés dans la lutte contre la corruption. Une approche de changement de comportement doit être mise en œuvre pour promouvoir des bonnes valeurs et encourager des pratiques éthiques au sein de la société malagasy. Cette approche, fondée sur une compréhension des facteurs psychologiques et sociaux, vise à modifier progressivement les attitudes et les comportements en faveur de l'intégrité.

La participation active des citoyens, en particulier des jeunes, doit être renforcée par des campagnes de sensibilisation inclusives et engageantes. Ces campagnes peuvent inclure des forums communautaires, des activités éducatives et l'utilisation des médias sociaux pour toucher un large public. L'objectif est de transformer les citoyens en acteurs actifs de la lutte contre la corruption, en les incitant notamment à signaler les cas de corruption et à soutenir les initiatives locales.

Par ailleurs, il est crucial de mettre en lumière et de reconnaître les champions d'intégrité, que ce soit dans le secteur public ou privé, afin d'inspirer d'autres acteurs et de démontrer que l'intégrité est un principe respecté et valorisé. Ces champions peuvent devenir des modèles qui encouragent un effet d'entraînement positif dans leurs communautés.

En parallèle à la culture d'intégrité, une attention particulière doit être accordée à la marginalisation des acteurs intègres dans les services publics, y compris dans le secteur de la justice. La mise en œuvre d'un programme spécifique visant à inverser cette tendance permettra de protéger et de soutenir ces acteurs, tout en valorisant leur rôle dans la promotion de l'intégrité institutionnelle.

➤ **Sous effet 2.1.3 Les réseaux vertueux promus et accompagnés**

La promotion et l'accompagnement des réseaux vertueux et des îlots d'intégrité dans les administrations publiques représentent une stratégie clé pour instaurer une culture d'éthique dans l'administration malagasy. Les îlots d'intégrité peuvent désigner une entité, une institution ou une unité spécifique (par exemple, un département ou une administration) au sein d'un système ou d'une organisation plus large, qui fonctionne de manière exemplaire en termes d'éthique, de transparence et de responsabilité, même dans un environnement où la corruption est endémique.

Pour développer ces îlots, il est essentiel de mettre en œuvre des initiatives visant à renforcer les pratiques d'éthique et de responsabilité. Cela inclut la formation des agents publics sur les principes d'intégrité, la mise en place de codes de conduite spécifiques et l'instauration de mécanismes clairs pour prévenir et signaler les comportements contraires à l'éthique. Ces efforts permettront d'assurer une gestion publique plus transparente et une utilisation optimale des ressources.

Un aspect fondamental du succès de ces îlots d'intégrité est l'instauration de systèmes pratiques administratives aux normes établies, tout en identifiant les domaines nécessitant des ajustements. Des indicateurs tels que le niveau de confiance des agents et des citoyens (évalué à travers des sondages annuels) fourniront des informations cruciales pour ajuster les interventions et pérenniser les bonnes pratiques.

Les réseaux vertueux notamment ceux qui sont multi-acteurs seront appuyés en vue de mettre en place des initiatives d'actions collective en vue de renforcer l'engagement de tous les acteurs dans la lutte contre la corruption.

◆ **Effet 2.2 Le SAC et les STAC dotés des ressources adéquates agissent de manière coordonnée et en concertation avec les organes de contrôle**

La suffisance des ressources et la coordination du SAC et des STAC sont incontournables pour permettre une meilleure efficacité de la lutte contre la corruption. La disponibilité d'un budget suffisant, l'indépendance opérationnelle se traduisant par la pertinence de l'ancrage institutionnel et de disponibilité d'un Service Opérationnel d'activités (SOA) à disposition des SAC et la coordination des SAC, STAC avec les organes de contrôles seront les objectifs à atteindre.

➤ **Sous-Effet 2.2.1 Les SAC, STAC et organes de contrôle sont dotés de ressources suffisantes pour accomplir leurs missions**

Il est crucial de recueillir les besoins spécifiques des SAC et STAC et de leur fournir les moyens matériels, humains et financiers nécessaires pour accomplir leurs missions, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des Politiques Internes de Lutte Contre la Corruption (PILCC).

Pour renforcer leur efficacité, l'indépendance opérationnelle des STAC doit être consolidée par un système de recrutement transparent et le renforcement de leur ancrage institutionnel.

Enfin, l'harmonisation de l'organisation des STAC à travers les administrations centrales, les services déconcentrés et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) est indispensable pour garantir une cohérence des pratiques et des objectifs au sein de l'ensemble des structures.

➤ **Sous-Effet 2.2.2 La synergie/coordination des acteurs institutionnels impliqués dans la lutte contre la corruption est renforcée**

Pour améliorer l'efficacité des structures de contrôle et de lutte contre la corruption, il est essentiel d'évaluer les modes actuels de collaboration entre les Services Techniques et Administratifs de Contrôle, les Structures Administratives de Contrôle

et les organes de contrôle. Cette évaluation permettra de repérer les lacunes et les points à améliorer.

Il s'agira ensuite de définir et de mettre en œuvre un mécanisme de coordination et d'échange d'informations non seulement entre le SAC mais aussi avec les organes de contrôle.

Par ailleurs, il est essentiel d'appuyer et de pérenniser les échanges d'informations et la collaboration entre les Structures Administratives de Contrôle (SAC) et les directions ministérielles en charge du contrôle interne et de l'audit, notamment via des *task forces* dédiés. L'appui aux ministères sectoriels dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des Politiques Internes de Lutte Contre la Corruption (PILCC) est également indispensable pour renforcer l'intégration de ces enjeux à tous les niveaux.

En parallèle, une communication stratégique spécifique devrait être mise en place pour traiter les dossiers sensibles de corruption et sensibiliser efficacement l'opinion publique.

Au niveau des thématiques spécifiques, il est essentiel de former et de sensibiliser les agents de terrain, telles que les espèces citées dans l'annexe CITES, les procédures de commercialisation, le blanchiment de capitaux, la corruption, et le recouvrement des avoirs illicites, afin de garantir une approche interdisciplinaire et cohérente dans la lutte contre la corruption.

De plus, une stratégie de communication dédiée à cette cause, en alignement avec les objectifs de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) sera établit. Cette stratégie devrait inclure l'opérationnalisation de mécanismes de pilotage et de suivi-évaluation (S&E) afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions, y compris celles liées à la communication.

◆ **Effet 2.3 Les réseaux de corruption dans sept secteurs prioritaires (justice, santé, éducation, force de défense et sécurité, foncier, finances publiques, jeunesse et sport) et sept filières stratégiques (trafic d'espèces sauvages, or, saphir, vanille, girofle, litchis, économie bleue) sont démantelés.**

Dans une logique d'approche filière, la stratégie priorisera l'identification des cartographies de réseaux de corruption et le démantèlement effectif de ces dits réseaux au niveau des sept secteurs (justice, santé, éducation, force de défense et de sécurité, foncier, finances publiques) et de sept filières stratégiques (trafic d'espèces sauvages, or, saphir, vanille, girofle, litchis, économie bleue). Ces secteurs et filières stratégiques découlent des exercices de cartographie des corruptions réalisés par les directions territoriales du BIANCO.

➤ **Sous-Effet 2.3.1 Les cartographies des réseaux d'acteurs de corruption potentiels dans les secteurs vulnérables à la corruption sont établies et mises à jour régulièrement**

Dans un objectif de démantèlement, il s'agira de cartographier les réseaux d'acteurs de corruption. Pour ce faire, il est essentiel de capitaliser sur les outils technologiques avancés, tels que le *data mining*, l'intelligence artificielle et la *blockchain*, afin d'identifier et de tracer efficacement les niches et réseaux de corruption. Ces technologies permettent une analyse approfondie des données, facilitant la détection des flux financiers suspects et la traçabilité des transactions. Si les compétences à l'utilisation n'existent pas encore ou sont à renforcer, un programme de renforcement de capacités sera mis en place pour asseoir durablement l'utilisation de ces outils au sein du SAC.

Parallèlement, il est crucial de renforcer la collaboration avec les acteurs non étatiques, notamment le secteur privé, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias, en leur conférant un rôle clé dans la surveillance, la veille et la détection des pratiques corruptives.

Enfin, la promotion de la participation des jeunes dans ces efforts constitue un levier important, car elle favorise l'innovation, mobilise de nouvelles perspectives et encourage l'engagement citoyen dans la lutte contre la corruption. Ce double levier technologique et collaboratif assure une approche intégrée et participative pour prévenir et combattre efficacement la corruption.

➤ **Sous-Effet 2.3.2 Un système de renseignement de veille partagé et d'actions conjointes entre le SAC, les STAC et les organisations de corps d'inspection et de contrôle sont opérationnels et sécurisés**

Le décloisonnement et la mise en place d'un système de partage d'information entre le SAC, les STAC et les organes de contrôle est de rigueur, pour contrebalancer la fluidité de l'information au niveau des réseaux d'acteurs de corruption. Pour ce faire, il est essentiel de créer une interopérabilité entre les systèmes d'information (SI) des SAC, afin de garantir un partage fluide et sécurisé des données. Le modus operandi de cadre d'échange et de l'interopérabilité des systèmes d'informations seront les priorités pour les années à venir. Et l'établissement d'un cadre structuré pour le partage et les échanges d'informations sécurisées entre les membres du SAC renforcera la coordination des efforts.

En outre, la mise en place de collaborations inter-agences et de partenariats internationaux est cruciale pour détecter et démanteler les réseaux de Criminalité Transfrontalière Organisée (CTO), tout comme l'accroissement des échanges d'informations entre juridictions. Cela nécessite également de définir et de mettre en œuvre des modes opératoires adaptés pour le démantèlement des réseaux, tels que des enquêtes conjointes, des opérations d'infiltration, la collaboration avec des informateurs et des opérations sous couverture ou en flagrant délit. Il faudra pour cela renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la lutte contre la corruption et la

CTO en matière de collecte de preuves, en leur fournissant une formation approfondie sur les procédures judiciaires, les techniques de forensic et la documentation rigoureuse des preuves.

Enfin, Il s'agira également d'instaurer un système de signalement sécurisé pour encourager les dénonciations tout en assurant la confidentialité, ainsi qu'un programme de protection des témoins pour préserver leur sécurité.

Ce cadre intégré, combinant technologie, collaboration, sécurité et renforcement des compétences, permettra une lutte plus efficace et cohérente contre la corruption et la criminalité organisée.

➤ **Sous-Effet 2.3.3 Effectivité des actions et synergies – Réglementation et outils favorisant le démantèlement des réseaux**

Pour mettre en place un environnement favorable au démantèlement des réseaux de corruption, la stratégie propose de mettre en œuvre des méthodes d'investigation adaptées aux modes opératoires spécifiques de chaque secteur concerné, afin d'identifier et de neutraliser leurs mécanismes d'action. L'utilisation d'outils de traçabilité des flux financiers constitue une mesure clé pour remonter jusqu'aux têtes de réseaux et aux bénéficiaires finaux. Dans cette optique, des cellules d'enquête intégrées, composées d'experts de différents domaines (policiers, magistrats, auditeurs financiers, spécialistes IT), doivent être missionnées pour traiter des cas complexes nécessitant une approche interdisciplinaire.

Il s'agira également d'identifier et de démanteler les mécanismes de protection politique, sociale ou institutionnelle qui permettent à ces réseaux de perdurer.

Pour compléter cette approche, un système d'alerte précoce doit être instauré pour détecter et signaler les transactions ou comportements suspects associés aux réseaux de corruption. Enfin, le partage rapide et sécurisé d'informations entre les institutions nationales est fondamental pour garantir que les données collectées par une entité soient exploitées efficacement par les autres.

Ce cadre intégré, combinant investigations ciblées, outils technologiques, collaboration experte et mécanismes de prévention, permettra de désarticuler durablement les réseaux de corruption et d'enrayer leur influence

3.4.3. Objectif Stratégique 3 : Promouvoir une culture d'intégrité partagée par tous

La culture d'intégrité souhaitée pour Madagascar dépasse le concept de culture anti-corruption, souvent associée, dans sa compréhension commune, aux comportements des acteurs publics et privés qui s'abstiennent de tout acte de corruption. Elle englobe également des attitudes et comportements ancrés dans des valeurs telles que le professionnalisme, la compétence et la responsabilité, tout en intégrant le principe de

redevabilité. La démarche pour développer cette culture se rapproche s'inscrit plus globalement dans la promotion de la culture d'intégrité et de la bonne gouvernance.

◆ **Effet 3.1 Les acteurs probes sont valorisés et protégés de toute forme de pressions.**

Le principal défi à Madagascar réside dans la nécessité de briser la perception selon laquelle les acteurs souhaitant accomplir leur travail avec intégrité et refuser des interventions manifestement illégales, inéquitables ou injustes sont marginalisés ou écartés.

➤ **Sous effet 3.1.1 La réglementation et les outils de promotion de l'intégrité sont effectivement mis en pratique dans les secteurs public et privé**

Pour renforcer l'intégrité, il est essentiel d'adopter des standards actualisés, qui peuvent être consignés dans des outils tels que les codes de conduite et les chartes d'intégrité, afin de guider les agents publics dans leurs actions. Ces outils doivent être accompagnés de mécanismes de suivi, de sanction et d'incitation, comme des distinctions officielles pour récompenser les pratiques exemplaires, et des sanctions dissuasives pour les manquements.

Il convient de souligner que, contrairement au code de conduite, qui repose sur une démarche volontaire, de nombreux métiers, tant dans la fonction publique que dans le secteur privé, sont régis par des codes de déontologie spécifiques et des règlements intérieurs obligatoires. Toute violation de ces règles peut entraîner des sanctions sévères, pouvant aller jusqu'à l'exclusion définitive. Il est attendu des responsables de ces organisations de veiller au strict respect de ces codes de déontologie et règlements intérieurs.

Une législation claire sur les conflits d'intérêts est également indispensable, avec une définition précise des situations concernées, des obligations de divulgation et des outils pour détecter et gérer ces conflits. Les sanctions adaptées garantiront l'application rigoureuse de ces mesures.

Dans le secteur privé, des actions telles que les pactes d'intégrité, les actions collectives, le renforcement de la gouvernance d'entreprise, et les initiatives de dialogue public-privé encouragent des pratiques transparentes et des initiatives conjointes de LCC. La mise en place de certifications ou labels d'intégrité permettra de valoriser les organisations engagées dans la lutte contre la corruption.

Enfin, des programmes de sensibilisation nationale, ciblant les secteurs les plus exposés à la corruption, et l'intégration systématique de la lutte contre la corruption dans les programmes scolaires contribueront à inculquer des valeurs d'intégrité dès le plus jeune âge. Ces efforts coordonnés visent à transformer durablement la société en une référence en matière de bonne gouvernance et d'éthique.

➤ **Sous-effet 3.1.2 Une gestion de l'emploi public basée sur le mérite et des critères objectifs de performance est mise en place**

Le changement attendu vise à ancrer une gestion de l'emploi public fondée sur des critères objectifs et transparents, garantissant que les recrutements, les affectations, les promotions, et même les licenciements reposent sur le mérite et la performance. Cela passe notamment par la mise en œuvre de profils de poste détaillés, définissant les compétences, les qualifications et les aptitudes nécessaires pour chaque position. Ces profils doivent être accompagnés de critères objectifs applicables à l'ensemble du cycle de gestion des ressources humaines, de la sélection initiale des agents publics à l'évaluation de leurs performances, en passant par leur mobilité et leur évolution de carrière.

L'instauration de procédures claires et transparentes pour le recrutement, la promotion et le licenciement constitue un pilier essentiel. Ces processus doivent être accessibles au public, notamment à travers la publication des procédures et des barèmes salariaux. Une telle démarche renforce la confiance des citoyens et des agents eux-mêmes dans l'équité et l'intégrité de la gestion publique. À ce titre, la perception de l'intégrité des processus de recrutement devient un indicateur clé à surveiller.

La transparence dans ces procédures s'étend également aux concours administratifs, qui constituent souvent l'unique porte d'entrée dans la fonction publique. Ces concours doivent être sécurisés contre les risques de manipulation ou de fraude. Il est nécessaire d'évaluer les initiatives existantes dans ce domaine, afin d'identifier les bonnes pratiques et de les généraliser à tous les concours. Ces mesures garantiront une sélection des agents publics strictement basée sur le mérite.

En intégrant ces réformes, la fonction publique malagasy pourra non seulement attirer des profils compétents et intègres, mais également valoriser et motiver ses agents, tout en renforçant l'efficacité et la redevabilité de l'administration. L'ensemble de ces efforts contribuera à l'amélioration des perceptions sur l'intégrité du processus de recrutement et à la consolidation de la confiance des citoyens envers l'État.

➤ **Sous-effet 3.1.3 Un cadre juridique et des dispositifs de protection des dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sensibles au genre sont mis en œuvre et fonctionnel**

La protection des agents publics et toute personne qui dénonce les agissements répréhensibles dans leur cadre professionnel (lanceurs d'alerte) est au cœur des dispositifs permettant d'assurer l'intégrité des institutions publiques.

En effet, des initiatives en ce sens ont été menées à Madagascar, mais un cadre légal clair de protection des lanceurs d'alerte et dénonciateurs et témoins devrait être mis en place d'une part pour renforcer l'engagement de Madagascar envers la Convention des Nations Unies contre la Corruption qui préconise des mesures spécifiques pour protéger ces acteurs, visant à assurer la protection des lanceurs

d'alerte et les dénonciateurs et témoins contre les abus et représailles, tout en assurant qu'ils puissent témoigner sans crainte.

De même, un programme de protection des dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sensibles au genre devrait être mis en place en parallèle avec le cadre juridique pour promouvoir une culture de transparence et d'intégrité. Ainsi un programme de protection bien conçu montre l'engagement de l'Etat à encourager la justice et l'intégrité au sein de l'Administration publique et de la société en générale. La prise en compte du genre dans l'instauration de ce type de programme est nécessaire dans la mesure où les femmes et les minorités de genre peuvent être confrontées à des formes uniques de représailles, notamment des violences basées sur le genre, harcèlement et intimidations ciblées, ou une stigmatisation sociale plus forte. Un programme sensible au genre intégrera ces réalités, assurant des mécanismes de protection adaptés.

En parallèle au cadre juridique et au dispositif de protection, les lanceurs d'alerte et dénonciateurs doivent être renforcés. Ainsi il est nécessaire de renforcer la capacité des agents publics à résister aux interventions abusives d'une part, et renforcer la connaissance des citoyens de leurs droits et des enjeux de leur participation dans l'identification et la dénonciation des cas de corruption d'autre part. Tous (agents publics ou non) devraient également être sensibilisés sur les mécanismes de protection existants.

Enfin, il est indispensable de sécuriser les plateformes de signalement des cas de corruption en intégrant des protocoles de protection des données et de confidentialité pour les utilisateurs pour protéger l'identité des lanceurs d'alerte, pour encourager la participation et la confiance des utilisateurs et pour préserver l'intégrité des enquêtes.

◆ **Effet 3.2 Les détenteurs d'autorité publique aux niveaux national, traditionnel, communautaire et privée sont exemplaires en matière de probité et de prise de responsabilité dans la lutte contre la corruption.**

L'exemplarité des détenteurs d'autorité, qu'ils soient nationaux, traditionnels, communautaires ou issus du secteur privé, constitue un fondement incontournable dans la lutte contre la corruption. Leur comportement et leur probité influencent directement la perception et la confiance des citoyens envers les institutions. En incarnant les valeurs de probité et de responsabilité, ces leaders deviennent des modèles qui inspirent et renforcent l'engagement collectif contre les pratiques corruptives.

➤ **Sous-Effet 3.2.1 Sanctions exemplaires et reconnaissance des acteurs probes mis en œuvre.**

Pour instaurer une culture de probité et de responsabilité, il est indispensable de renforcer les mécanismes de sanctions exemplaires contre les pratiques de corruption

tout en valorisant les acteurs publics intègres. Cela passe par une augmentation des poursuites et des sanctions appliquées aux hauts responsables impliqués dans des pratiques corruptives. Ces mesures doivent être rigoureusement exécutées et médiatisées pour servir de levier dissuasif et restaurer la confiance des citoyens envers les institutions. Le Conseil de discipline joue ici un rôle clé en assurant que les cas de corruption soient traités avec impartialité et transparence, et que les sanctions appliquées soient proportionnées et exemplaires.

En parallèle, la mise en place de sanctions positives, sous forme de récompenses et distinctions officielles, permet de reconnaître et de promouvoir les comportements intègres au sein de la fonction publique. Ces récompenses, attribuées aux agents publics exemplaires, non seulement valorisent l'éthique et la responsabilité, mais encouragent également une émulation positive parmi leurs pairs.

À un niveau local, la création de cellules anti-corruption intégrées dans les communautés offre un mécanisme de proximité pour lutter contre la corruption et les abus de pouvoir, y compris au sein des dinas. Ces cellules, composées de membres locaux et appuyées par des cadres légaux, permettent de détecter rapidement les infractions, de sensibiliser les communautés aux enjeux d'intégrité et de faciliter le signalement des cas de corruption.

➤ **Sous-Effet 3.2.2 Une nomination exemplaire et une évaluation rigoureuse des hauts responsables par rapport à la prise de responsabilité face à des cas de corruption est mise en œuvre.**

Une nomination exemplaire et une évaluation rigoureuse des hauts responsables sont essentielles pour renforcer leur responsabilité dans la lutte contre la corruption. Cela nécessite d'abord l'adoption de réformes législatives visant à encadrer strictement les nominations aux Hauts Emplois de l'État (H.E.E.), avec des critères transparents et objectifs qui intègrent la probité et la compétence. Ces réformes permettront de garantir que seuls des individus qualifiés et intègres accèdent aux postes stratégiques.

En parallèle, il est indispensable de renforcer l'institutionnalisation et l'efficacité des enquêtes de moralité préalables à ces nominations. Ces enquêtes doivent être systématiques et approfondies, avec des mécanismes de vérification rigoureux et indépendants pour évaluer l'intégrité, le passé professionnel et l'engagement des candidats envers les valeurs éthiques.

Les hauts responsables doivent également bénéficier de formations ciblées pour renforcer leurs capacités en leadership éthique, en gouvernance responsable et en gestion des conflits d'intérêts. Ces formations doivent inclure des modules sur la conformité et les outils pratiques pour prévenir et gérer la corruption au sein des services publics. Une telle préparation leur permettra de mieux incarner les valeurs d'intégrité et de servir de modèles au sein de leurs institutions.

Enfin, le système d'évaluation des hauts fonctionnaires doit être révisé pour favoriser une culture de performance basée sur des indicateurs clairs, tels que le taux de

résolution des pratiques abusives signalées et les résultats en matière de lutte contre la corruption. Cette révision vise à responsabiliser davantage les hauts responsables tout en instaurant un environnement axé sur la redevabilité et l'efficacité dans l'exercice de leurs fonctions.

◆ **Effet 3.3 La transparence et la redevabilité sont institutionnalisées dans les administrations centrales/déconcentrées, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et les fokontany**

L'institutionnalisation de la transparence et la redevabilité à tous les niveaux demeure un défi majeur. Cela permet d'exposer les pratiques de corruption au grand jour, d'accroître la confiance du public. L'accès à l'information, le renforcement de la digitalisation et des pratiques de redevabilité existantes seront les leviers permettant d'atteindre ce changement.

➤ **Sous-effet 3.3.1 Digitalisation renforcée pour faciliter la LCC dans les services publics**

Madagascar a initié divers programmes de digitalisation qui contribuent à l'amélioration des services publics. La stratégie compte poursuivre, optimiser et élargir les initiatives de digitalisation existantes, notamment de délivrance des actes administratifs (diplôme/équivalence administrative, foncier, état civil). Elle fera en sorte de diminuer les opportunités de corruption à travers la réduction de l'interaction humaine entre les usagers et les agents publics.

L'usage de faux étant au cœur de la problématique de la gestion des services fonciers et des services financiers, un système de détection des faux et usages de faux de type hologramme sera mis en place. Cela se fera par le biais du renforcement des initiatives de digitalisation.

La mise en place de politiques de données ouvertes conciliant l'accès du citoyen à l'information à caractère public et le souci du régulateur de fournir des données recoupées, qui seront utilisées en toute responsabilité.

Au niveau des administrations vulnérables à la corruption et des juridictions, des programmes d'affectation aléatoire de dossiers seront mis en place.

Pour lever les réticences au changement, les agents publics seront renforcés dans l'usage des systèmes d'information. Ils seront recyclés de façon périodique.

➤ **Sous-effet 3.3.2 Mécanismes pour promouvoir la redevabilité mis en place (CTD, finances publiques, administrations territoriales)**

Pour renforcer la gouvernance et lutter efficacement contre les dysfonctionnements institutionnels, il est essentiel de clarifier les compétences entre l'État, les Services Techniques Déconcentrés (STD) et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD)

par l'adoption d'un corpus juridique adapté et d'une Charte de responsabilité. Cela permettrait d'assurer une meilleure répartition des rôles et une coordination optimale des actions.

Parallèlement, la stratégie veut renforcer les systèmes de contrôle et de redevabilité des CTD en veillant à l'effectivité des contrôles de légalité pour garantir la conformité des décisions prises au cadre légal en vigueur.

L'instauration de mécanismes de rapportage efficaces, combinés à des dispositifs de contrôle interne et à un suivi rigoureux des recommandations formulées par les organes de contrôle des finances publiques, les institutions supérieures de contrôle et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), la Commission Nationale des Marchés (CNM) et les Commissions Régionale des marchés (CRM), contribuera à une gestion plus transparente et responsable des ressources publiques.

Ces mesures intégrées favoriseront une gouvernance plus efficace et une lutte accrue contre les pratiques illégales ou abusives.

➤ **Sous-effet 3.3.3 Accès à l'information à caractère public garanti**

Pour renforcer la transparence et la participation citoyenne en vue d'une lutte plus efficace dans la lutte contre la corruption, il est primordial de mettre en place un encadrement juridique garantissant l'accès à l'information à caractère public. L'accès à l'information est d'ailleurs un droit fondamental. A cet effet, un projet de loi a déjà été élaboré par le Ministère de la Communication et en cours d'examen par les instances habilitées.

De manière plus concrète, il s'agira également de faciliter l'accessibilité au Journal Officiel, afin que les citoyens puissent consulter aisément les lois, règlements et décisions administratives.

Par ailleurs, la mise en place de standards de services au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et dans des secteurs clés comme l'éducation et la santé contribuera à garantir un accès équitable et des prestations de qualité pour tous. L'accroissement de l'accessibilité des décisions administratives et judiciaires pour les citoyens, associé à la promotion d'une motivation claire et transparente des décisions administratives et judiciaires, permettra de renforcer la confiance dans les institutions.

Des initiatives de contrôles citoyens seront mises en place pour permettre une veille proactive et un suivi des actions publiques. Elles garantiront l'existence d'une redevabilité sociale au niveau de l'administration centrale, des services techniques déconcentrés (STD), des CTD et des fokontany.

Enfin, un système de contrôle de la motivation des décisions judiciaires devra être mis en place pour s'assurer que ces décisions soient fondées sur des justifications rigoureuses, favorisant ainsi une gouvernance juste et responsable.

Ces différentes mesures contribueront à réduire les opportunités de corruption dans la gestion des services publics.

4. Mécanismes de pilotage, de suivi et d'évaluation

4.1. Mécanismes, outils et périodicité de pilotage, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la SNLCC

La précédente stratégie de lutte contre la corruption 2015 - 2025 a fourni des efforts en matière de suivi évaluation et définition d'indicateurs de résultats. Cette nouvelle stratégie 2026-2030 vise à accroître et mieux orienter les efforts fournis pour atteindre un résultat optimal. En effet, l'évaluation de la précédente stratégie a déterminé la nécessité de palier les lacunes constatées dans le système de gouvernance et de suivi évaluation de la stratégie, afin de mesurer les résultats effectivement atteints. Afin de permettre à la nouvelle stratégie d'être plus opérationnelle, un mécanisme institutionnalisé de pilotage et de coordination de la mise en œuvre, un système de redevabilité et un cadre de suivi et évaluation de la SNLCC seront mis en place.

Un suivi régulier permettra de détecter rapidement des défis opérationnels ou institutionnels (manque de ressources, résistance au changement, inefficacité des outils) pouvant aller à l'encontre de la mise en œuvre effective de la SNLCC, et d'adopter des mesures correctives pour améliorer les résultats.

Tandis que grâce à une évaluation continue, les priorités et les outils peuvent être orientés en fonction des nouveaux besoins déterminés. De plus, les mécanismes de suivi évaluation permettent de suivre l'utilisation des fonds et d'évaluer le changement apporté par les actions, garantissant une meilleure efficacité et transparence. La mise en place et la mise en œuvre effective de ce mécanisme contribue grandement à l'objectif d'intégrité attendue de la stratégie elle-même.

4.1.1. Mécanismes de pilotage et de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SNLCC

La mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption nécessite une synergie multi-acteurs, adoptant une approche sectorielle et par filière. Cette synergie implique la mobilisation coordonnée de l'ensemble des institutions, des ministères, du SAC, du secteur privé et de la société civile. L'objectif de cette action collective étant de réaliser les mesures définies dans le plan de mise en œuvre et de détecter toute anomalie qui pourrait entraver cette action. Un suivi régulier sera effectué, avec la collecte d'informations et de données pour évaluer le degré d'exécution du plan de mise en œuvre de la SNLCC.

Un dispositif de pilotage de la mise en œuvre de la SNLCC, copiloté par la Primature et le CSI approuvera les plans d'actions annuels et proposera des mesures correctives adaptées si nécessaire. Par ailleurs, la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières répondant aux besoins pour garantir l'efficacité de cette stratégie accompagnera la mise en œuvre de la SNLCC.

Cela implique une budgétisation appropriée dans les budgets de chaque entité concernée. Le CSI sera responsable de l'examen, de l'approbation et de la publication des rapports annuels concernant la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la SNLCC. Le processus de suivi et d'évaluation reposera sur un ensemble d'indicateurs permettant d'apprécier les réalisations en lien avec le plan de mise en œuvre, dans les délais impartis.

Le plan de mise en œuvre sera appuyé par un cadre de suivi-évaluation approprié : ceci pour permettre de mesurer le degré d'efficacité de la stratégie et du plan d'actions, dans un cadre de référence.

Des mécanismes robustes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation garantiront l'efficacité et la transparence dans la lutte contre la corruption. Ces mécanismes permettront de suivre les progrès dans la mise en œuvre, d'identifier et de surmonter rapidement les défis, et de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière optimale. Ces mécanismes seront organisés de la manière suivante :

Mise en place d'un sous-comité pour chaque objectif stratégique ainsi que des groupes de travail, notamment pour les actions concertées autour de chacun des 7 secteurs prioritaires et chacune des 7 filières stratégiques

Le comité de pilotage de la mise en œuvre de la SNLCC sera appuyé par un secrétariat technique.

Secrétariat technique

Le secrétariat technique sera chargé d'appuyer le comité de pilotage dans l'élaboration du Plan de Travail Annuel de la SNLCC. Il sera également chargé de collecter les indicateurs d'effets, de produits et des activités auprès des organismes responsables du suivi de ces indicateurs. Le secrétariat technique élabore les canevas des rapports de suivi trimestriel. Il sera composé des techniciens en suivi évaluation représentant le comité de pilotage.

Il est proposé les attributions et compositions des organes de mise en œuvre de la SNLCC, suivant le schéma de fonctionnement ci-après :

1. Pour le Comité Stratégique de Pilotage

Il est proposé d'intégrer tous les Hauts responsables du SAC pour une meilleur inclusivité.

2. Pour le Comité multi-acteurs

Il s'agit davantage d'une plateforme de concertation entre le secteur public représenté par le CSP et le secteur privé, l'OSC et les PTF en vertu du principe de redevabilité et de transparence, mais aussi du Parlement et des organes de contrôle et d'inspection. Il permet également de recueillir des recommandations et de demander l'appui (surtout des PTF) pour la mise en œuvre de la stratégie.

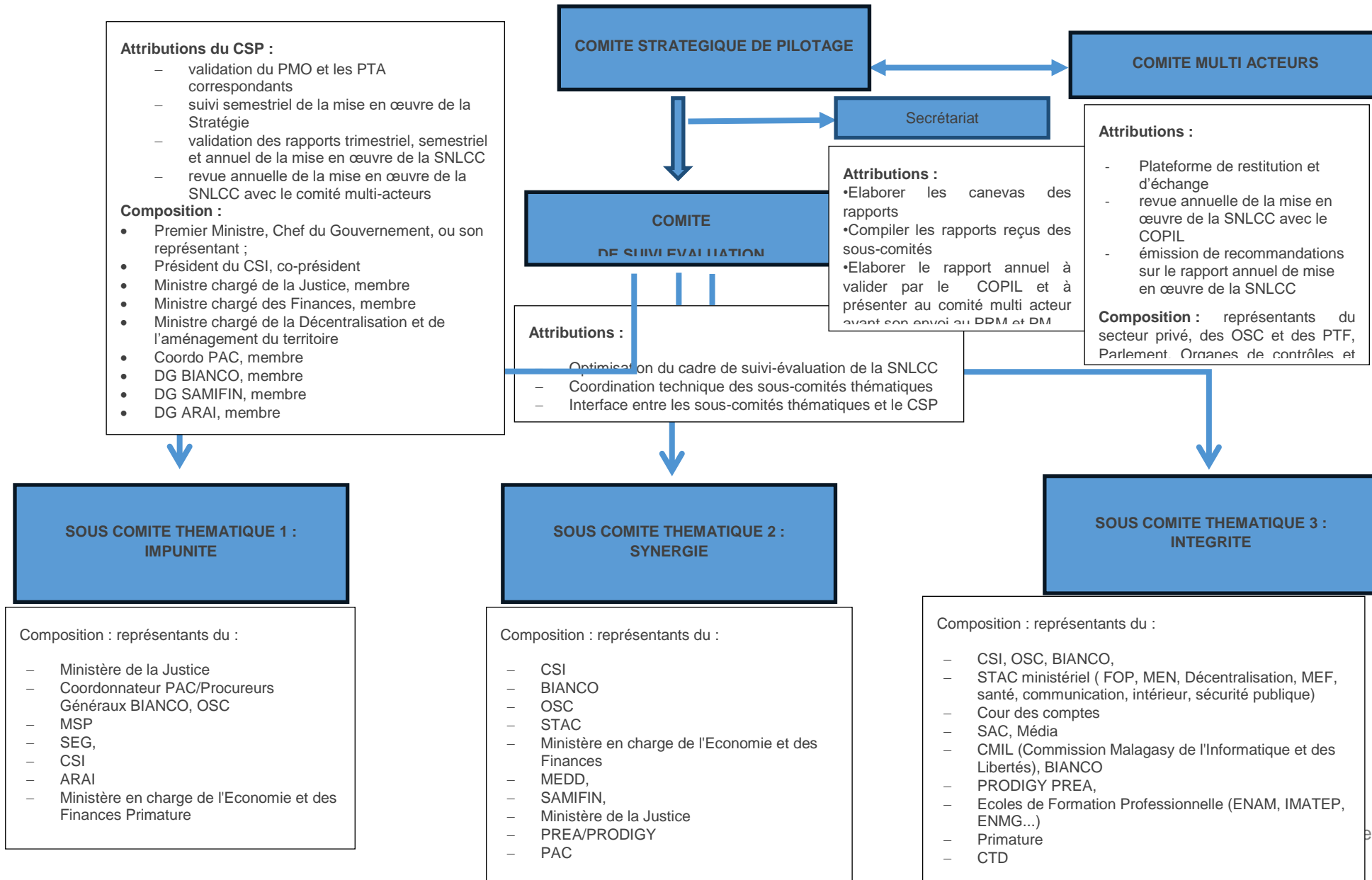
3. Pour le Comité de suivi-évaluation

Ce Comité sera composé des représentants du CSI et BIANCO vu leurs attributions, expériences et moyens.

4. Pour chaque Sous-comité thématique

Il est proposé que chaque sous-comité thématique soit placé sous le leadership d'un chef de file (par exemple : MinJus pour impunité, BIANCO pour intégrité, ...) qui sera chargé de mobiliser les parties prenantes du sous-comité, coordonner la collecte des informations en vue de l'élaboration des rapports de suivi, communiquer les avancements pour leur OS respectifs avec les problèmes rencontrés et propositions de solutions au comité de Suivi évaluation.

Schéma proposé du mécanisme de pilotage, de suivi et d'évaluation de la SNLCC



4.1.2. Périodicité du mécanisme et du suivi évaluation de la SNLCC

Structure responsable	Rôles	Périodicité
Comité de pilotage de la SNLCC	Validation du PTA et du budget	Annuel
Secrétariat technique	Elaboration du PTA	Annuel
	Elaboration des canevas des rapports de suivi	Au début de la mise en œuvre
	Collecte et revue des indicateurs de produits et d'activités (sur la base des rapports)	Trimestriel
	Collecte et revue des indicateurs d'effets	Semestriel
BIANCO	Rapport de suivi de la mise en œuvre des activités	Trimestriel
CSI	Rapport d'évaluation des effets	Semestriel
Comité multi-acteurs	Revue de la mise en œuvre et des changements opérés	Annuel
	Evaluation à mi-parcours de la SNLCC	Après 2-3 ans
	Evaluation finale de la SNLCC	Après 5 ans

5. Cadre de résultat et plan de mise en œuvre stratégique

5.1. Cadre de résultats

Effet	Sous-effet	Indicateur	Moyens et Sources de vérification
OS 1 : METTRE FIN A L'IMPUNITE			
1.1. Les auteurs des infractions de corruption et assimilés, ainsi que les auteurs de représailles, sont sévèrement sanctionnés.		Indicateurs d'effet 1.1.a. Ratio de personnes condamnées par rapport aux personnes poursuivies et jugées	
	1.1.1. Cadre juridique et institutionnel de LCC harmonisé et vulgarisé.	Indicateur 1.1.1.a. Nombre de lacunes juridiques et institutionnelles identifiées et corrigées dans le cadre de la lutte contre la corruption (par rapport aux conformités – efficacités)	
	1.1.2. Identification et répression des cas de corruption renforcé	Taux de condamnation par la juridiction compétente des affaires de corruption (MNC, REP-11)	
	1.1.3 Mécanisme de répression des représailles mis en place.	Indicateur 1.1.3.a Nombre de cas de représailles dénoncés et sanctionnés	
1.2 Les biens mal acquis sont identifiés et confisqués de manière efficace.		Indicateurs d'effet 1.2.a. Nombre de mesures prises pour harmoniser le cadre juridique et institutionnel du RAI	
		Indicateurs d'effet 1.2.b. Nombre d'enquêtes patrimoniales	
		Indicateurs d'effet 1.2.c. Nombre de décisions de gels et de saisies	
	1.2.1 Cadre juridique et institutionnel du RAI harmonisé et vulgarisé.	Indicateur 1.2.1.a. Nombre de lacunes juridiques et institutionnelles sur le RAI corrigées	
	1.2.1 Cadre juridique et institutionnel du RAI harmonisé et vulgarisé.	Indicateur 1.2.1.a. Nombre de lacunes juridiques et institutionnelles sur le RAI corrigées	

	1.2.2. Identification des biens mal acquis renforcée.	Indicateur 1.2.2.a. Pourcentage d'enrichissements illicites identifiés grâce aux enquêtes patrimoniales et investigations indépendantes	
	1.2.3. Confiscation des avoirs illicites intensifiée.	Indicateur 1.2.3.a. Nombre des décisions de confiscation prononcées par les magistrats	
		Indicateur 1.2.3.b Ratio montant avoir recouvrés/montant enjeu corruption	
		Indicateur 1.2.3.c Politique pénale sur le recouvrement des avoirs illicites élaboré	
1.3 Les blocages favorisant l'impunité de certains auteurs d'acte de corruption sont levés.		Indicateurs d'effet 1.3.a Nombre de mesures législatives et réglementaires permettant de clarifier les immunités et privilèges, autorisations et ordres de poursuite	
	1.3.1 Le fondement juridique des immunités et privilèges (protection d'une fonction politique et non de la personne publique) est compris et respecté par tous.	Indicateur 1.3.1.a. Nombre d'autorisation et d'ordre de poursuite octroyés	
	1.3.2 Le cadre législatif et règlementaire relatif aux immunités et privilèges, autorisations et ordres de poursuite est clarifié et amélioré.	Indicateur 1.3.2.a. Nombre de réformes de textes adoptés	
		Indicateur 1.3.2.b. Taux de perception de l'impunité des officiels (MNC, EGL- 1-)	
		Indicateur 1.3.2.c. Taux de perception de l'impunité des gens ordinaires (MNC, EGL-2)	
		Indicateur 1.3.2.d. Taux de perception de l'inégalité devant la Loi (MNC, EGL-3)	
1.3.3 La collaboration avec la société civile dans l'interpellation et la détection des cas de corruption	Indicateur 1.3.3.a Nombre de signalements faites par la société civile effectuées impliquant des catégorie d'agents publics bénéficiant d'immunités et de privilèges		

	impliquant des personnes bénéficiant d'immunités et de privilèges est consolidée.	Indicateur 1.3.3.b Nombre d'initiatives des OSC sur les cas de corruption impliquant des personnes bénéficiant d'immunités et de privilèges	
OS 2 : PROPULSER L'APPROCHE MULTI-ACTEURS, LES PARTENARIATS ET LES SYNERGIES DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION			
2.1 « Une masse critique » d'acteurs positifs et de réseaux vertueux émergent de coalitions et de partenariats dans la LCC.		Indicateurs d'effet 2.1.a Nombre de Noyaux durs mobilisés dans la mise en œuvre de la SNLCC	
		Indicateurs d'effet 2.1.b Nombre de coalitions anti-corruption et de Réseaux d'Honnêteté et d'Intégrité fédérés et contribuant au développement d'initiatives conjointes de LCC	
	2.1.1 Capacités des coalitions renforcées et coordination optimisée.	Indicateur 2.1.1.a Nombre de coalitions formées sur des thématiques précises	
	2.1.2 Mobilisation accrue et sensibilisation publique renforcée	Indicateur 2.1.2.a Nombre d'initiatives de sensibilisation mises en place	
		Indicateur 2.1.2.b Nombre de cas de corruption dénoncés par les communautés locales et les noyaux durs	
2.1.3 Les réseaux vertueux promus et accompagnés.	Indicateur 2.1.3.a. Niveau de confiance des noyaux durs (sondage annuel de la perception)		
2.2 Le SAC et les STAC dotés des ressources adéquates agissent de manière coordonnée et en concertation avec les organes de contrôle.		Indicateurs d'effets 2.1.a : Ratio besoins exprimés et budget alloué au SAC, STAC et organes de contrôles	
		Indicateurs d'effets 2.1.b Nombres d'affaires traitées grâce à une coordination effective entre SAC, STAC et organes de contrôles	
	2.2.1 Les SAC, STAC et organes de contrôle sont dotés de ressources	Indicateur 2.2.1.a. Part du budget mobilisé pour exécuter leur PTA	

	suffisantes pour accomplir leurs missions.	Indicateur 2.2.1.b. Taux de Cellules Anti-Corruption opérationnelles	
		Indicateur 2.2.1.c Taux de Cellules anti-corruption opérationnelles	
	2.2.2 La synergie/coordination des acteurs institutionnels impliqués dans la lutte contre la corruption est renforcée.	Indicateur 2.2.2.a Nombre de STAC disposant d'un SOA	
		Indicateur 2.2.2.b. Perception du niveau de coordination du SAC, STAC, organes de contrôle internes, par les citoyens	
		Indicateur 2.2.2.c Nombre d'initiatives conjointes entreprises par le SAC	
2.3 Les réseaux de corruption dans sept secteurs prioritaires (justice, santé, éducation, force de défense et sécurité, foncier, finances publiques, jeunesse et sport) et sept filières stratégiques (trafic d'espèces sauvages, or, saphir, vanille, girofle, litchis, économie bleue) sont démantelés.		Indicateur d'effet 2.3.a Nombres de réseaux démantelés par secteurs/ filières	
	2.3.1 Les cartographies des réseaux d'acteurs de corruption potentiels dans les secteurs vulnérables à la corruption sont établies et mises à jour régulièrement.	Indicateur 2.3.1.b. Nombre de cartographie des réseaux d'acteurs de corruption potentiels et analyse de risques conduites conjointement entre les entités du SAC et les ministères sectoriels	
	2.3.2 Un système de renseignement de veille partagé et d'actions conjointes entre le SAC, les STAC et les organisations de corps d'inspection et de contrôle sont opérationnels et sécurisés	Indicateur 2.3.2.a. Nombre de système d'information du SAC rendus interopérables	
	2.3.3 Effectivité des actions et synergies réglementations et outils favorisant le démantèlement des réseaux	Indicateur 2.3.3.a Transparence de la propriété effective - Accès des institutions financières et des autorités compétentes à des informations précises et actualisées sur la propriété effective finale (a.3.6).	

OS 3 : PROMOUVOIR UNE CULTURE D'INTEGRITE PARTAGEE PAR TOUS

3.1 Les acteurs probes sont valorisés et protégés de toute forme de pressions.		Indicateurs d'effet 3.1. a. Ratio de personnes condamnées par rapport aux personnes poursuivies et jugées.	
	3.1.1 La réglementation et les outils de promotion de l'intégrité sont effectivement mis en pratique dans les secteurs public et privé	Indicateurs 3.1.1.a. Proportion des moyennes et grandes entreprises appliquant un régime de conformité et d'intégrité (SF, B7.2 modifié)	
		Indicateurs 3.1.1.b. Proportion des institutions publiques appliquant une réglementation sur les conflits d'intérêt	
		Indicateurs 3.1.1.c. Nombre d'action collective mise en œuvre	
		Indicateurs 3.1.1.d. Taux de conformité des hauts responsables aux obligations de déclaration de conflits d'intérêt	
	3.1.2 Une gestion de l'emploi public basée sur le mérite et des critères objectifs de performance	Indicateurs 3.1.2.a Nombre de hauts responsables et agents publics recrutés sur la base de profils de poste	
		Indicateurs 3.1.2.b Perception de l'intégrité du processus de recrutements	
		Indicateurs 3.1.2.c. Transparence des procédures de recrutement /procédures d'embauche, de promotion, de retraite et de licenciement, ainsi que les barèmes salariaux, accessibles au public (SF, b.1.7)	
	3.1.3 Des dispositifs de protection des dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sont mis en œuvre et fonctionnel.	Indicateur 3.1.3.a. Nombre de dénonciateurs ayant bénéficié d'une protection de la part d'unités ou d'autorités appropriées (SF, C.3.7)	
	3.2 Les détenteurs d'autorité publique aux niveaux national, régional, traditionnel,		Indicateur d'effet 3.2.a. Niveau de performance des hauts responsables par rapport à la prise de responsabilité

communautaire et privé sont exemplaires en matière de probité et de prise de responsabilité dans la lutte contre la corruption.		Indicateur d'effet 3.2.b. Ratio nombre doléances recevables reçus au niveau des cellules de anti-corruption au niveau local et poursuite enclenchées.	
		Indicateur d'effet 3.2.c. Nombre de déport ou récusation volontaire par un juge ou un agent public.	
	3.2.1 Sanctions exemplaires et reconnaissance des acteurs probes mis en œuvre.	Indicateur 3.2.1.a Nombre de récompenses (sanctions positives) octroyées aux agents publics intègres	
		Indicateur 3.2.1.b. Taux de sanction pour corruption par le Conseil de discipline (MNC FOP-3)	
	3.2.2 Une nomination exemplaire et une évaluation de performance rigoureuse par rapport à la prise de responsabilité face à des cas de corruption est mise en œuvre.	Indicateur 3.2.2.a. Taux de signalement de pratiques abusives résolus favorablement	
		Indicateur 3.2.2.b. Nombre d'enquête de moralité	
3.3 La transparence et la redevabilité sont institutionnalisées dans les institutions, les administrations centrales/déconcentrées, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et les fokontany		Indicateur d'effet 3.3.a. Nombre d'administrations publiques ayant mis en place des politiques de données ouvertes	
		Indicateur d'effet 3.3.c Nombre de décisions administratives et judiciaires motivées.	
	3.3.1 Digitalisation renforcée pour faciliter la LCC dans les services publics.	Indicateurs 3.3.1.a. Indice Couverture de l'administration en ligne (SF, a.1.5)	
	3.3.2 Mécanismes pour promouvoir la redevabilité mis en place (CTD, finances publiques, administration et institutions)	Indicateurs 3.3.2.a. Degré de transparence budgétaire (MNC-TRR- 1)	
		Indicateurs 3.3.2.b Indice de Gouvernance Locale (IGL)	
	3.3.3 Accès à l'information à caractère public garanti	Indicateurs 3.3.3.a. Existence d'un cadre légal pour garantir l'accès du public à l'information	
		Indicateurs 3.3. 3.b. Nombre de données et informations rendues accessibles au public	

5.2. Plan de mise en œuvre stratégique

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
OS 1 : METTRE FIN A L'IMPUNITE										
1.1. Les auteurs des infractions de corruption et assimilés, ainsi que les auteurs de représailles, sont sévèrement sanctionnés.	1.1.1 Cadre juridique et institutionnel de LCC harmonisé et vulgarisé.	Comblent les lacunes du cadre juridique de LCC et les alignent avec les normes internationales entre autres en clarifiant le champ infractionnel de la lutte contre la corruption, en adoptant des dispositions sur la corruption sexuelle et en ciblant les facteurs de blocage à une répression effective	Ministère de la Justice	SAC, DGI, DGD, Parlement, Gouvernement, OSC						
		Mettre en place les PAC au niveau des provinces restantes et établir une Chambre spécialisée pour les affaires du PAC au sein de la Cour de cassation	Ministère de la Justice	PAC, PTF						
		Coordonner les actions entre le comité consultatif du BIANCO et le parquet des PAC.	Coordonnateur PAC/Procureurs Généraux	PAC, BIANCO						
		Vulgariser de manière intensive les textes en vigueur sur la LCC et assurer une compréhension optimale de la législation par tous les acteurs concernés.	Ministère de la Justice BIANCO, OSC	Juridictions Médias						
		Renforcer la collaboration entre les acteurs du système judiciaire	Ministère de la Justice	Juridictions, OSPJ						
		Mettre en place une coopération d'entraide judiciaire avec les pays à risques.	Ministère de la Justice	UNODC, Ambassade des pays concernés						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1.1.2 Identification et répression des cas de corruption renforcé.	Vulgariser la politique pénale en matière de LCC et garantir son application par tous les acteurs du système judiciaire	Ministère de la Justice, OSC	Médias, PAC, BIANCO, SAMIFIN						
		Mettre en place un mécanisme de suivi pour évaluer l'application de la politique pénale par les magistrats et autres acteurs de lutte contre la corruption	Ministère de la Justice	OSC						
		Organiser des sessions de formation spécialisées sur les techniques d'investigation et de répression de la corruption pour les magistrats, les OPJ, les autres acteurs du SAC impliqués dans l'enquête des cas de corruption	MSP, SEG, ENMG BIANCO	PTF						
		Renforcer la vulgarisation des responsabilités et attributions des différents acteurs chargés du traitement et répression des cas de corruption	OSPJ BIANCO	OSC, Médias						
		Renforcer la collaboration entre les organes de contrôles des finances publiques et les instances administratives et judiciaires compétentes	Cour Suprême Cour des Comptes	Ministère de la Justice, Ministère en charge de l'Economie et des Finances						
		Renforcer la collaboration avec les organisations de la société civile en encourageant la participation citoyenne dans la recherche et dénonciation des cas de corruption	BIANCO, CSI, ARAI	Cour des comptes, Ministère en charge de l'Economie et des Finances, OSC						
		Rendre effectif les recommandations des organes de contrôle des finances publiques.	Ministère de la Justice	Cour des comptes, IGE, Présidence, Ministère en charge de l'Economie et des Finances						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1.1.3 Mécanisme de répression des représailles mis en place.	Vulgariser et appliquer la loi 2016-020 à l'article 36, 58 et 59 contre les auteurs de représailles sur les dénonciateurs et acteurs intègres	Ministère de la Justice, Juridictions	Ordre des avocats, OSC, Médias, Syndicats						
		Compléter les dispositions juridiques existantes en matière de lutte contre les représailles.	Ministère de la Justice Parlement	Acteurs judiciaires						
		Mettre en œuvre un programme de dissuasion et de sanctions contre les auteurs de représailles.	Ministère de la Justice BIANCO	Gouvernement nt, Parlement						
1.2 Les biens mal acquis sont identifiés et confisqués de manière efficace	1.2.1 Cadre juridique et institutionnel du RAI harmonisé et vulgarisé.	Identifier les lacunes du cadre légal et institutionnel de recouvrement des avoirs illicites (RAI) et les ajuster aux normes internationales.	ARAI	Ministère de la Justice						
		Elargir le champ d'actions du RAI à toutes les infractions économiques et financières	Ministère de la Justice	Gouvernement, Parlement						
		Former les acteurs étatiques et non étatiques sur les dispositifs et mécanismes de RAI	ARAI	Médias, OSC, secteur privé						
		Développer une synergie opérationnelle entre les acteurs du dispositif de RAI (ARAI, SAMIFIN, BIANCO, PAC, OPJ et administrations spécialisées en RAI).	ARAI	SAMIFIN, BIANCO, PAC, OPJ et administrations spécialisées						
		Mettre en place un système d'information numérique interactif pour la collecte et le partage de données sur le recouvrement des avoirs, facilitant la coordination entre les acteurs du RAI.	CSI	ARAI						
	1.2.2 Identification des biens mal acquis renforcée	Instaurer une exploitation optimale et une gestion dynamique des déclarations de patrimoine.	BIANCO	HCC, Ministère de la Justice						
		Renforcer les enquêtes patrimoniales pour détecter de manière proactive les enrichissements injustifiés.	BIANCO	ARAI, OSC, médias, secteur privé						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Renforcer la collaboration avec les organisations de la société civile en encourageant la participation citoyenne dans la surveillance des biens publics, les investigations indépendantes et dénonciation de corruption.	BIANCO/ARAI	OSC, médias, secteur privé						
		Instaurer une coopération active avec les services des impôts, douanes et domaines pour optimiser la détection des biens illicites.	ARAI	DGI, Douanes, MDAT						
		Renforcer la coopération internationale pour améliorer l'identification et le recouvrement des biens mal acquis à l'étranger.	ARAI	PTF, CSI						
	1.2.3 Confiscation des avoirs illicites intensifiée.	Améliorer l'application des décisions de gel et de saisie par les OPJ, les APS et les magistrats, en renforçant leurs capacités.	ARAI ENMG	PAC						
		Renforcer les compétences des agents chargés de l'exécution des décisions de gel, de saisie et de confiscation au sein des institutions financières, des opérateurs de télécommunications et des services des domaines.	ARAI	Banques, Casinos, Opérateurs téléphoniques, MDAT/Domaine						
		Mettre en place une politique pénale axée sur le recouvrement des avoirs illicites et inclure dans la loi le prononcé systématique par les magistrats des peines de confiscation.	Ministère de la Justice	ARAI, CSI						
		Mettre en œuvre un cadre réglementaire et transparent relatif aux dispositions sur l'affectation et l'exploitation dans l'intérêt général des biens et fonds recouverts	Ministère de la Justice/Ministère en charge de l'Economie et des Finances	OSC, Ministères sectoriels						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Mettre en œuvre un système participatif impliquant la société civile pour décider de l'affectation des biens, garantissant leur alignement avec les besoins nationaux, régionaux ou locaux.	ARAI	OSC						
		Suivre et évaluer l'impact des biens recouvrés sur les projets financés ou les secteurs ciblés	OSC	Ministères sectoriels, ARAI						
1.3 Les blocages favorisant l'impunité de certains auteurs d'acte de corruption sont levés.	1.3.1 Le fondement juridique des immunités et privilèges (protection d'une fonction politique et non de la personne publique) est compris et respecté par tous.	Informé et sensibiliser les hauts dignitaires, hauts responsables, agents de l'Etat, élus, magistrats, OSC et le public sur les principes constitutionnels régissant les immunités et privilèges, qui sont des exceptions au principe d'égalité devant la loi et devant la justice.	Primature Ministère de la Justice	Tout le monde (Parlement, Membres du Gouvernement et des Hautes Institutions de l'Etat, Hauts Responsables étatiques)						
	1.3.2 Le cadre législatif et réglementaire relatif aux immunités et privilèges, autorisations et ordres de poursuite est clarifié et amélioré.	Mettre en place un comité Adhoc dédié à la réflexion sur les questions relatives aux immunités et aux privilèges (Mission : échanger sur l'opportunité de maintenir les immunités et privilèges, harmoniser les textes contradictoires dispositions relatives aux immunités, demande d'autorisation d'enquête, réfléchir sur l'introduction des délais stricts de réponse, rendre systématique les poursuites en cas de silence de l'administration, faciliter la procédure de demande d'autorisation de poursuite pour éviter la lenteur des demandes d'avis, mettre en place un mécanisme indépendant de traitement des demandes de poursuite du PAC au sein des ministères, sensibilisation des hauts responsables pour ne pas abuser des immunités).	Ministère de la Justice	Ministère en charge de l'Economie et des Finances, SEG, Ministère en charge de la Sécurité Publique, OSC						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1.3.3 La collaboration avec la société civile dans l'interpellation et la détection des cas de corruption impliquant des personnes bénéficiant d'immunités et de privilèges est consolidée	Organiser des programmes d'information et de collaboration entre les juridictions, les OSC et les médias sur la mise en œuvre des principes constitutionnels régissant les immunités et privilèges.	Ministère public ENMG	Médias, OSC, PTF						
OS 2 : PROPULSER L'APPROCHE MULTI-ACTEURS, LES PARTENARIATS ET LA SYNERGIE DANS LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION										
2.1 « Une masse critique » d'acteurs positifs et de réseaux vertueux émergent de coalitions et de partenariats dans la LCC.	2.1.1 Capacités des coalitions renforcées et de coordination optimisée	Animer et développer vers une Communauté Elargie, le Noyau Dur issus des participants des différents processus d'élaboration de la SNLCC (Comité de Pilotage, ateliers régionaux et thématiques).	CSI	Toutes les parties prenantes des consultations						
		Fédérer et élargir les différentes coalitions anti-corruption et les Réseaux d'Honnêteté et d'Intégrité à Madagascar.	CSI BIANCO	RHI Coalitions anti-corruption						
		Renforcer et appuyer les associations, les ONG et toutes autres organisations dans leurs efforts de sensibilisation et d'engagement auprès des acteurs ambivalents ou résistants au changement afin de les intégrer activement au mouvement de lutte contre la corruption.	PTF BIANCO	OSC, médias						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Mettre en place des programmes de mentorat où des leaders expérimentés partagent leur expertise avec les membres des coalitions.	BIANCO, Conseil en Ethique et déontologie (ministère de la Justice)	Ministères sectoriels						
		Renforcer les capacités des journalistes d'investigation.	BIANCO	Média UNESCO						
	2.1.2 Mobilisation accrue et sensibilisation publique renforcée.	Mettre en œuvre une approche de changement de comportement (Behavioural Change) dans la promotion de l'intégrité	CSI	SAC PTF						
		Sensibiliser et encourager la participation active des citoyens à la lutte contre la corruption y compris des jeunes.	BIANCO, OSC	Ministère en charge de la Jeunesse, Ministères sectoriels						
		Sensibiliser le public sur l'importance et la reconnaissance des champions d'intégrité.	BIANCO	Ministères sectoriels, secteur privé						
		Mettre en œuvre un programme pour inverser la tendance de marginalisation des acteurs intègres dans les services publics, y compris dans le secteur de la justice.	BIANCO, STAC	Ministères sectoriels						
	2.1.3 Les réseaux vertueux promus et accompagnés.	Développer des îlots d'intégrité sur l'éthique, la transparence et la responsabilité au sein des administrations publiques.	BIANCO	Ministères sectoriels, secteur privé						
		Mettre en place des systèmes de suivi pour évaluer régulièrement la conformité aux pratiques d'intégrité.	CSI, OSC	Ministères sectoriels						
	2.2 Le SAC et les STAC dotés des	2.2.1 Les SAC, STAC et organes de	Evaluer les modes de collaboration STAC et organes de contrôle, d'audit et d'inspection STAC et SAC	BIANCO	SAC et STAC Ministères sectoriels					

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
ressources adéquates agissent de manière coordonnée et en concertation avec les organes de contrôle.	contrôle sont dotés de ressources suffisantes pour accomplir leurs missions.	Mettre en place un mécanisme de coordination et de coopération institutionnalisé entre SAC, STAC et organes de contrôles, d’audit et d’inspection.	BIANCO	Mettre en place un mécanisme de coordination et de coopération institutionnalisé entre SAC, STAC et organes de contrôles, d’audit et d’inspection.						
		Recueillir les besoins du SAC et de STAC et les doter des moyens matériels, humains et financiers adéquats et les moyens de mises en œuvre des PILCC.	Ministère en charge de l’Economie et des Finances	Recueillir les besoins du SAC et de STAC et les doter des moyens matériels, humains et financiers adéquats et les moyens de mises en œuvre des PILCC.						
		Renforcer l’indépendance opérationnelle des STAC par le biais d’un système de recrutement et du renforcement de l’ancrage institutionnel.	BIANCO	Renforcer l’indépendance opérationnelle des STAC par le biais d’un système de recrutement et du renforcement de l’ancrage institutionnel						
		Harmonier l’organisation des STAC à travers les administrations centrales et services déconcentrés et les CTD	BIANCO	STAC Ministères sectoriels						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
	2.2.2 La synergie/coordination des acteurs institutionnels impliqués dans la lutte contre la corruption est renforcée	Mettre en œuvre une stratégie de communication de la LCC.	SAC	Ministères sectoriels						
		Opérationnaliser des mécanismes de pilotage et de SCE de la SNLCC et d'une stratégie de communication.	Comité multi-acteurs	SAC et Ministères sectoriels						
		Appuyer et pérenniser les échanges d'information et collaborations entre le SAC et les directions en charge du contrôle interne et de l'audit au niveau ministériel (Task force).	Ministère en charge de l'Economie et des Finances	SAC et directions en charge contrôles internes						
		Appuyer les ministères sectoriels dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des PILCC.	BIANCO	Ministères sectoriels						
		Mettre en place une communication stratégique pour les dossiers sensibles de corruption.	SAC	Médias						
		Former/sensibiliser les agents de terrain sur les thématiques spécifiques des autres acteurs (espèces citées dans les annexes CITES et procédures de commercialisation, blanchiment de capitaux, corruption, recouvrement des avoirs illicites).	MEDD, SAMIFIN, BIANCO	ONG Internationales, OPJ MEDD						
		Développer un système de suivi-évaluation de la SNLCC	Comité multi-acteurs	SAC et Ministères sectoriels						
		Assurer la gestion stratégique de la SNLCC	Comité multi-acteurs	SAC et Ministères sectoriels						
2.3 Les réseaux de corruption dans sept secteurs prioritaires	2.3.1 Les cartographies des réseaux d'acteurs de corruption potentiels dans les	Consolider la réglementation et développer des mécanismes pour faciliter le démantèlement des réseaux (Identification des bénéficiaires effectifs des personnes morales et des constructions juridiques, déclaration de	SAMIFIN, Ministère de la Justice	ARMP, BIANCO						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
(justice, santé, éducation, force de défense et sécurité, foncier, finances publiques, jeunesse et sport) et sept filières stratégiques (trafic d'espèces sauvages, or, saphir, vanille, girofle, litchis, économie bleue) sont démantelés.	secteurs vulnérables à la corruption sont établies et mises à jour régulièrement.	patrimoine ...)								
		Diffuser les outils technologiques pour identifier les niches des réseaux de corruption, (data mining et intelligence artificielle, block chain et traçabilité)	PREA/PRODIGY	SAC						
		Renforcer la collaboration avec les acteurs non étatiques (secteur privé, OSC, médias) dans la surveillance/veille et la détection des réseaux de corruption et promouvoir la participation des jeunes dans ces efforts.	BIANCO/SAMIFI N	OSC, médias, secteur privé						
	2.3.2 Un système de renseignement de veille partagé et d'actions conjointes entre le SAC, les STAC et les organisations de corps d'inspection et de contrôle sont opérationnels et sécurisés.	Renforcer l'interopérabilité des systèmes d'information (SI) du SAC	PTF (assistance technique)	SAC						
		Mettre en place des collaboration inter- agences et partenariats internationaux en vue de détecter la Criminalité Transnationale Organisée (CTO).	BIANCO, SAMIFIN	Ministère de la Justice, Interpol						
		Développer les échanges d'informations entre juridictions.	Cours et Tribunaux PAC	Ministère de la Justice						
		Mettre en œuvre des modes opératoires de démantèlement de réseaux (enquêtes conjointes, opérations d'infiltration, collaboration avec des informateurs, opérations sous couverture/de flagrants délits).	OSPJ (Officiers supérieurs de police judiciaire) BIANCO	Gendarmerie , Police Nationale OSPJ						
		Mettre en place/vulgariser la mise en place d'un système de signalement sécurisé.	BIANCO	OSC, médias, secteur privé						
		Etablir un cadre de partage et d'échanges d'informations sécurisées entre les membres du SAC	CSI	SAC						
		Mettre en œuvre un cadre global de supervision fondée sur les risques pour les EPNFD (Entreprises et	SAMIFIN							

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		professions non financières désignées) notamment pour l'identification des personnes assujetties dans le secteur minier	Ministère de la Justice Ministère en charge de l'Economie et des Finances							
		Promouvoir la coopération effective entre les Brigades Mixtes d'enquêtes au niveau du MEDD et la Commission de Gestion des Stocks, et l'utilisation des renseignements financiers à des fins de poursuite des infractions connexes aux CIES.	SAMIFIN, MEDD							
		Renforcer la capacité des acteurs dans la LCC dans la collecte des preuves. (Procédures judiciaires, utilisation de techniques forensic, documentation des preuves).	PTF (assistance technique)	BIANCO, Gendarmerie, Police nationale, OSC						
	2.3.3 Effectivité des actions et synergies réglementations et outils favorisant le démantèlement des réseaux.	Mettre en œuvre des méthodes d'investigation ciblées sur les modes opératoires spécifiques des réseaux suivant le secteur concerné	BIANCO	Gendarmerie, Police Nationale, SAMIFIN, DGI, Douanes						
		Mettre en place des mesures visant à neutraliser les réseaux par l'utilisation des outils de traçabilité des flux financiers pour remonter aux têtes de réseaux et aux bénéficiaires finaux	SAMIFIN	DGI, CSBF, Banques, Interpol, BIANCO						
		Missionner des cellules d'enquête intégrées rassemblant des experts de différents domaines (policiers, magistrats, auditeurs financiers, spécialistes IT) pour enquêter et agir sur des cas complexes	Ministère public (Ministère de la Justice)	BIANCO, Gendarmerie, Police nationale						
		Identifier et neutraliser les mécanismes de protection politique, sociale ou institutionnelle qui permettent aux réseaux de perdurer.	CSI	SAC, OSC						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Instaurer un système d'alerte précoce pour signaler les transactions ou comportements suspects liés aux réseaux de corruption.	SAMIFIN	Banques, Casinos, Opérateurs téléphoniques						
		Instaurer un partage rapide d'informations entre les institutions nationales et s'assurer que les informations collectées par une institution sont exploitées efficacement par les autres.	BIANCO	STAC Ministères sectoriels, DAI Ministères sectoriels						
OS 3 : PROMOUVOIR UNE CULTURE D'INTEGRITE PARTAGEE PAR TOUS										
3.1 Les acteurs probes sont valorisés et protégés de toute forme de pressions.	3.1.1 La réglementation et les outils de promotion de l'intégrité sont effectivement mis en pratique dans les secteurs public et privé.	Adopter des standards d'intégrité et des outils de mise en œuvre revus et actualisés (code de conduite, charte d'intégrité, et mettre en place des mécanismes de suivis, de sanctions et d'incitations (tels que des remises de prix et des distinctions officielles pour valoriser les pratiques exemplaires, etc.) pour les agents publics	Ministères sectoriels	Ministère en charge de la Fonction Publique						
		Appliquer une législation claire sur les conflits d'intérêt : définition claire du concept, les types de situations concernées, les obligations de divulgation, et les mesures de gestion des conflits d'intérêts (déclaration de conflits d'intérêts, mécanismes de détection) et prévoir les sanctions adaptées	Ministère de la Justice	Parlement, Présidence Ministère en charge de la Fonction Publique						
		Mettre en œuvre des mesures de promotion de l'intégrité dans le secteur privé (Pactes d'intégrité, gouvernance d'entreprise, actions collectives, dialogue public-privé)	CSI, OSC	Secteur privé						
		Mettre en œuvre des certifications/labels d'intégrité pour reconnaître et récompenser les acteurs et	CSI	Secteur public, secteur privé, OSC						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		organisations qui se distinguent par leur intégrité et leur engagement dans la lutte contre la corruption.								
		Mettre à l'échelle nationale des programmes de sensibilisation et d'éducation dans les secteurs le plus exposés à la corruption	BIANCO, STAC	Ministères						
		Mettre à l'échelle nationale l'intégration de la lutte contre la corruption dans le programme scolaire	BIANCO	Ministère en charge de l'Education Nationale, OSC						
	3.1.2 La gestion de l'emploi public est basée sur le mérite et des critères objectifs de performance	Mettre en œuvre des profils de poste et des critères objectifs de recrutement, d'affectation, de promotion, de mobilité, d'évaluation, de destitution et motiver des décisions d'affectation des agents publics.	Ministère en charge de la Fonction Publique	Ministères sectoriels, DRH						
		Evaluer des initiatives de sécurisation des concours administratifs existants en vue de leur généralisation.	Cour des comptes BIANCO	Ministère en charge de la Fonction Publique, Ministère de la Justice						
	3.1.3 Des dispositifs de protection des dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sont mis en œuvre et fonctionnel	Adopter un cadre juridique pour la protection des dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sensibles au genre	SAC, Parlement	Ministère de la Justice						
		Mettre en place un programme de protections dénonciateurs, lanceurs d'alerte et témoins sensibles au genre	BIANCO	Ministère de la Justice						
		Renforcer les agents publics à résister aux pressions et aux interventions abusives en les sensibilisant aux mécanismes de protection et à la défense de leurs droits dans les secteurs vulnérables à la corruption	BIANCO	Ministères sectoriels						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Sensibiliser le public à ses droits, aux enjeux de sa participation dans l'identification et la dénonciation des cas de corruption et de représailles, ainsi qu'aux mécanismes de protection disponibles.	BIANCO, OSC, média	SAC						
		Sécuriser les plateformes de signalement des cas de corruption en intégrant des protocoles de protection des données et de confidentialité pour les utilisateurs.	CMIL (Commission Malagasy de l'Informatique et des Libertés), BIANCO	SAC,						
3.2 Les détenteurs d'autorité publique aux niveaux national, régional, traditionnel, communautaire et privé sont exemplaires en matière de probité et de prise de responsabilité dans la lutte contre la corruption.	3.2.1 Sanctions exemplaires et reconnaissance des acteurs probes mis en œuvre.	Renforcer/augmenter la poursuite et la sanction des hauts responsables impliqués dans des pratiques de corruption et assimilées	Ministère Public, Ministère en charge de la Fonction Publique	BIANCO, PAC						
		Mettre en place des cellules anti- corruption auprès des communautés locales pour lutter contre la corruption et contre les abus de pouvoir au sein des dinas	Ministère de la Justice, KMD	CTD, Fokontany (selon le cas et la taille des dina)						
	3.2.2 Nomination des hauts responsables et évaluation de performance par rapport à la prise de responsabilité face à des cas de corruption.	Adopter les réformes sur les textes relatifs à la nomination aux Hauts Emplois de l'Etat (H.E.E.)	Ministère en charge de la Fonction Publique	Gouvernement Ministères sectoriels						
		Renforcer l'institutionnalisation et l'efficacité des enquêtes de moralités dans le cadre de la nomination des hauts responsables.	Ministère en charge de la Sécurité Publique, BIANCO	Ministères sectoriels						
		Renforcer les capacités des hauts responsables en matière de leadership éthique, gouvernance responsable, gestion de conflit d'intérêt et de sensibilisation à la conformité au sein des services publics	Ministère en charge de la Fonction Publique	Ministères sectoriels						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Réviser le système d'évaluation des hauts fonctionnaires pour favoriser une culture de performance	Ministère en charge de la Fonction Publique CSM	Ministères sectoriels (DRH)						
3.3 La transparence et la redevabilité sont institutionnalisées dans les institutions, les administrations centrales/déconcentrées, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et les fokontany	3.3.1 Digitalisation renforcée pour faciliter la LCC dans les services publics.	Mettre en place de politique de données ouvertes pour un meilleur accès aux données par les citoyens	CMIL (Commission Malagasy de l'Informatique et des Libertés)	Gouvernement nt, Parlement						
		Mettre en place un système de détection digitalisé des faux et usages de faux dans les secteurs fonciers et l'état civil	PRODIGY, PREA, Présidence,	Services publics digitalisés						
		Renforcer les capacités et recycler les agents des services sur l'usage des systèmes d'information dans les secteurs digitalisés.	Ecoles de Formation Professionnelle (ENAM, IMATEP, ENMG...)	Ministères sectoriels						
		Généraliser les programmes d'affectation aléatoire des dossiers dans les administrations vulnérables à la corruption et les juridictions	Ministères de l'Intérieur Ministère de la Justice Conseil d'Etat	Ministères sectoriels						
		Accélérer la mise en œuvre des programmes existants de digitalisation de la délivrance des actes administratifs (diplôme/équivalence administrative, foncier, état civil)	PRODIGY, ministère de l'Intérieur	Ministères sectoriels						
	3.3.2 Mécanismes pour promouvoir la redevabilité mis en place (CTD, finances publiques,	Clarifier les compétences entre État, les Services Techniques Déconcentrés et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) à travers l'adoption de corpus juridique adapté et de la Charte de responsabilité	Primature, ministère de la Décentralisation	Représentant de l'Etat, CTD						

Effet	Sous-Effet	Actions stratégiques	Responsables	Parties prenantes	Début de Mise en œuvre					
					2025	2026	2027	2028	2029	2030
	administration et institutions)	Renforcer les systèmes de contrôle et de redevabilité des CTD notamment l'effectivité des contrôles de légalité	Primature	CTD, Fokontany (selon le cas et la taille des dina)						
		Mettre en place des mécanismes de rapportage effectifs, de contrôle interne et de suivi des recommandations émises par les Organes de contrôle des finances publiques, les Institutions supérieures de contrôle et les autorités de contrôle des marchés publics (ARMP, Commission Nationale des Marchés, Commission Régionale Marchés)	Ministère en charge de l'Economie et des Finances, ARMP, Commission Nationale des Marchés, Commission Régionale Marchés	Communes et régions						
3.3.3 Accès à l'information à caractère public garanti	Adopter un cadre juridique relatif à l'accès à l'information à caractère public aligné aux standards internationaux	Parlement et Ministère en charge de la Communication	OSC, Média, Secteur privé, Administration							
	Digitaliser le Journal Officiel	Primature	Ministères sectoriels							
	Mettre en place des initiatives de contrôle citoyen	OSC	Gouvernement, CTD							
	Mettre en place des standards de services (CTD/secteurs éducation et santé)	MEN Ministère en charge de la santé CTD	MEN ministère de la Santé CTD							
	Motiver les décisions administratives à tous les niveaux et rendre accessible ces décisions pour les citoyens	Ministères sectoriels	OSC, Ministères sectoriels							
	Renforcer le contrôle des décisions des juridictions inférieures par les juridictions supérieures	Cours et Tribunaux CSM	Ministère de la Justice							

REMERCIEMENTS

Le Comité de Pilotage tient à adresser ses vifs remerciements aux partenaires internationaux pour leur soutien au processus d'évaluation et d'élaboration de la SNLCC.

Le PNUD a été le premier partenaire pour l'élaboration de la SNLCC avec le soutien non-négligeable et apprécié de l'OIF, l'Ambassade de France, l'ONUDC, l'UNHCR, le SNU, l'USAID et l'Institut de Bâle.





Cet ouvrage a été édité avec l'appui financier de



**STRATEGIE NATIONALE DE LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION**

SNLCC 2025 - 2030

