

# Sommaire

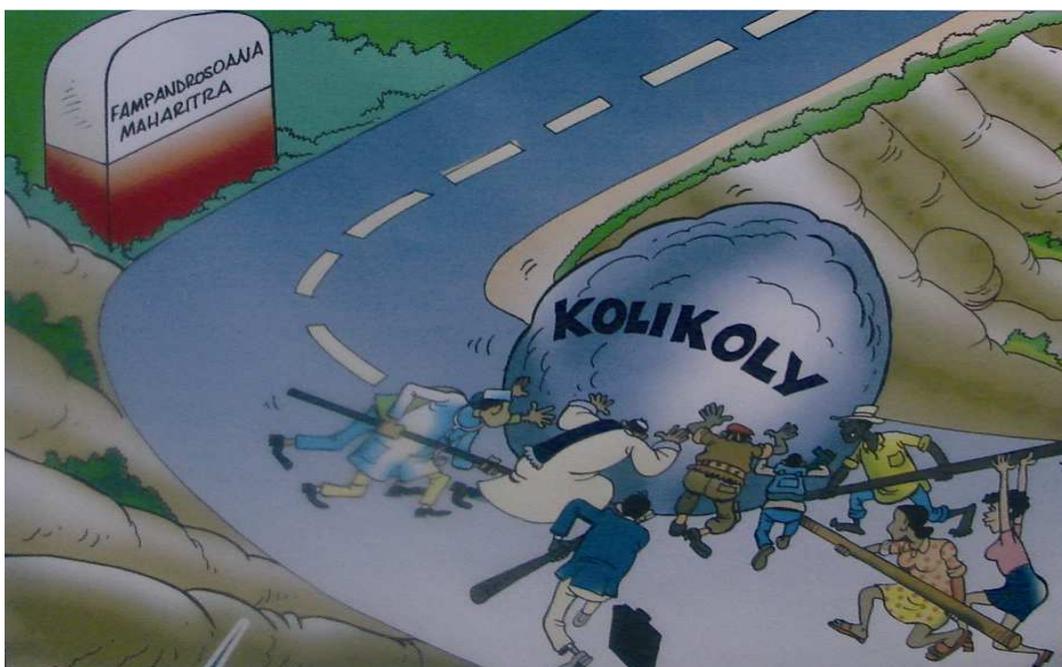
	Page
<b>Mot du Directeur Général</b>	<b>4-5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6-8</b>
<b>1. Rappel du cadre juridique et organisationnel</b>	<b>9</b>
<b>2. Rappel du cadre stratégique du Bureau</b>	<b>10</b>
<b>3. Rappel des objectifs et orientations majeures de l'année 2008</b>	<b>11</b>
<b>4. Ressources humaines et matérielles du Bureau</b>	<b>13</b>
4.1 Evolution des effectifs	13
4.2 Mise en place des branches territoriales	15
4.3 Matériels et équipements	17
<b>5. Renforcement des capacités</b>	<b>18</b>
5.1 Formations internes	21
5.2 Formations locales	22
5.3 Formations extérieures	23
5.4 Séminaires et forums internationaux	24
<b>6. Réalisations techniques relatives à la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption</b>	<b>25</b>
<b>6.1 Volet Education</b>	<b>25</b>
6.1.1 Mobilisation des acteurs régionaux pour la mise en œuvre de leur Politique Régionale de Lutte Contre la Corruption (PRLCC)	25
6.1.2 Mobilisation et renforcement de capacités des organismes non étatiques	26
6.1.3 Mobilisation du secteur privé à adopter la culture d'éthique et de transparence dans la conduite des affaires	27
6.1.4 Appui à la finalisation du code de conduite et à son appropriation par les agents des secteurs prioritaires	28
6.1.5 Promotion de la lutte contre la corruption sur les axes routiers	29
6.1.6 Promotion de l'intégration de la dimension « lutte contre la corruption » dans les curricula de formation des centres de formation professionnelle	30
6.1.7 Introduction des notions d'intégrité dans le programme scolaire des cycles primaire, secondaire et universitaire	30
<b>6.2 Volet Prévention</b>	<b>31</b>
6.2.1 Revue des systèmes et analyse des procédures dans les secteurs prioritaires	31
6.2.2 Audit des secteurs	37
6.2.3 Accompagnement des entités cibles dans la mise en œuvre des recommandations des travaux de revue et d'analyse	38
6.2.4 Appui des secteurs pour la mise en place des dispositifs anti-corruption, des standards de service et des normes d'accueil des usagers	44
6.2.5 Prévention de la corruption dans la décentralisation de la gestion foncière	46
6.2.6 Elaboration et vulgarisation des guides de bonnes pratiques pour les agents publics et les usagers	47

	Page
<b>6.3 Volet Application de la loi</b>	<b>48</b>
<b>6.3.1 Réception et conservation des déclarations de patrimoine</b>	48
<b>6.3.2 Réception et traitement des doléances</b>	50
<b>6.3.3 Système de suivi du traitement des doléances</b>	56
<b>6.4 Volet Communication</b>	<b>61</b>
<b>7. Budget et réalisations financières</b>	<b>66</b>
7.1 Situation du financement du Plan de Travail Annuel 2008	66
7.2 Fonds octroyés dans le cadre du Budget de l'Etat	69
7.3 Fonds octroyés par le Royaume de Norvège	71
<b>8. Résultats et acquis</b>	<b>73</b>
<b>9. Constats d'ordre général et recommandations</b>	<b>75</b>
<b>10. Perspectives 2009-2012</b>	<b>78</b>
10.1 Grandes orientations	78
10.2 Plan de financement	80
<b>11. Grandes orientations 2009</b>	<b>82</b>
11.1 Principaux objectifs poursuivis pour l'année 2009	83
11.2 Principaux résultats escomptés pour l'année 2009	84
11.3 Budget prévisionnel 2009	86
11.4 Plan de financement 2009	87
<b>CONCLUSION</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>90</b>
<u>Annexe 1</u> : Organigramme du BIANCO	91
<u>Annexe 2</u> : Rapport des comités consultatifs du BIANCO	92
<u>Annexe 3</u> : Procès verbal de la revue annuelle avec les bailleurs de fonds	98
<u>Annexe 4</u> : Liste des entités ayant collaboré dans la mise en place des standards de service	102
<u>Annexe 5</u> : Tableau de comparaison des réalisations aux indicateurs prévus	105
<b>Liste des tableaux</b>	
<u>Tableau 1</u> : Répartition des effectifs de la Division Investigation par branche territoriale	14
<u>Tableau 2</u> : Mise en place des branches territoriales du Bureau en 2008	15
<u>Tableau 3</u> : Liste des matériels, outillages et véhicules du Bureau	17
<u>Tableau 4</u> : Récapitulation des formations internes réalisées en 2008	21
<u>Tableau 5</u> : Récapitulation des formations locales suivies en 2008	22
<u>Tableau 6</u> : Récapitulation des formations extérieures suivies en 2008	23
<u>Tableau 7</u> : Récapitulation des séminaires internationaux assistés en 2008	24
<u>Tableau 8</u> : Récapitulation des travaux de revue et d'analyse de systèmes réalisés en 2008	32
<u>Tableau 9</u> : Récapitulation des concours assistés par le Bureau	38
<u>Tableau 10</u> : Séances d'information réalisées sur les marchés publics	42
<u>Tableau 11</u> : Récapitulation des séances de mobilisation des comités de gestion des boîtes à doléances	43
<u>Tableau 12</u> : Ateliers de mobilisation réalisés sur les guichets fonciers	46
<u>Tableau 13</u> : Evolution annuelle de la réception de déclarations de patrimoine	49
<u>Tableau 14</u> : Répartition par secteur des dossiers investigables	53

	Page
<u>Tableau 15</u> : Nombre d'arrestations, de mise en mandat de dépôt et liberté provisoire	54
<u>Tableau 16</u> : Evolution annuelle du traitement des doléances	55
<u>Tableau 17</u> : Evolution du nombre d'arrestations, de mise en mandat de dépôt et liberté provisoire	56
<u>Tableau 18</u> : Répartition des dossiers transmis par Juridiction	60
<u>Tableau 19</u> : Répartition par rubrique du budget alloué au financement des activités	66
<u>Tableau 20</u> : Récapitulation de l'utilisation par rubrique des fonds alloués par l'Etat	70
<u>Tableau 21</u> : Récapitulation de l'utilisation par rubrique des fonds alloués par le Royaume de Norvège	72
<u>Tableau 22</u> : Plan de financement 2009-2012 en Ariary	80
<u>Tableau 23</u> : Plan de financement 2009-2012 en USD	81
<u>Tableau 24</u> : Budget prévisionnel de mise en œuvre des activités des trois volets	86
<u>Tableau 25</u> : Plan de financement 2009	87

### Liste des graphiques

<u>Graphique 1</u> : Projection de l'évolution de l'IPC de Madagascar jusqu'en 2012	10
<u>Graphique 2</u> : Evolution des effectifs du Bureau	13
<u>Graphique 3</u> : Répartition des effectifs par Branche Territoriale	13
<u>Graphique 4</u> : Récapitulation des séances de renforcement de capacités réalisées en 2008	24
<u>Graphique 5</u> : Récapitulation du nombre de concours assistés par le Bureau en 2008	40
<u>Graphique 6</u> : Répartition des déclarations de patrimoine reçues	48
<u>Graphique 7</u> : Répartition par branche territoriale des doléances reçues	50
<u>Graphique 8</u> : Evolution annuelle du nombre de doléances reçues	51
<u>Graphique 9</u> : Evolution annuelle du nombre de doléances de corruption reçues	51
<u>Graphique 10</u> : Récapitulation par branche territoriale du traitement des doléances reçues	52
<u>Graphique 11</u> : Evolution de la proportion de dossiers transmis aux juridictions	55
<u>Graphique 12</u> : Evolution de la performance du traitement des doléances	56
<u>Graphique 13</u> : Répartition par rubrique du budget prévisionnel 2008	66
<u>Graphique 14</u> : Proportion du financement disponible par rapport au financement prévu	67
<u>Graphique 15</u> : Répartition des fonds disponibles par source de financement	68
<u>Graphique 16</u> : Utilisation des fonds alloués par l'Etat	69
<u>Graphique 17</u> : Disponibilité des fonds alloués par l'Etat par rubrique	69
<u>Graphique 18</u> : Situation financière du projet financé par le Royaume de Norvège	71
<u>Graphique 19</u> : Evolution de l'Indice de Perception de la Corruption de Madagascar	73



## Mot du Directeur Général

L'année 2008 inaugure la mise en œuvre du plan stratégique du Bureau inspiré du Madagascar Action Plan (MAP). L'objectif poursuivi, qui est de réduire la corruption, demeure le même, mais les résultats attendus – provoquer un changement de valeur visible, et susciter la confiance des usagers envers l'Administration – ainsi que les indicateurs de résultats, parmi lesquels l'obtention d'un score de 5,0 à l'Indice de Perception de la Corruption à l'horizon 2012, ont été précisés.



Le Bureau s'est ainsi attelé à la mise en marche d'une stratégie bien déterminée conçue de façon à atteindre des résultats significatifs dès la fin de l'année 2008.

Pour la troisième année consécutive, le score de Madagascar à l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International est en augmentation : 3,4 en 2008 contre 3,2 en 2007. Le rang a également connu une légère amélioration : 85<sup>ème</sup> sur 180 pays contre 94<sup>ème</sup> sur 179 pays.

Ces améliorations, notables, ont résulté des stratégies mises en œuvre durant ces dernières années. Dans le but de provoquer un changement de comportements et de pratiques au niveau national, prônant la transparence et l'intégrité, nos interventions ont été déployées, d'une part, vers tous les acteurs et parties prenantes, et d'autre part, sur toute l'étendue du territoire.

La mise en place des dernières branches territoriales du Bureau dans les six ex-chefs lieux de provinces, achevée en 2008, vise entre autres à renforcer nos moyens d'intervention au niveau local. L'opérationnalité de ces branches territoriales est une valeur ajoutée permettant de mettre en œuvre des actions spécifiques soutenues en réponse à des problématiques de fond.

Il en est ainsi de certains aspects de la pratique de la corruption, pouvant relever d'une entente établie de longue date entre plusieurs responsables publics dans certaines zones. En outre, les différentes manifestations de la corruption peuvent également tirer leur origine de pratiques entendues érigées en "us et coutumes" que des actions sporadiques et isolées ne permettraient pas d'éradiquer.

Un partenariat avec l'ensemble des acteurs locaux a ainsi été construit et développé, notamment par l'intermédiaire de l'insertion de la lutte contre la corruption dans les programmes régionaux de développement. En tant que premiers responsables du développement de leur circonscription, les autorités régionales ont été systématiquement associées aux initiatives du Bureau.

Ce partenariat s'étend sur les trois volets de la lutte, à savoir l'éducation, la prévention et l'application de la loi et a, d'ores et déjà, permis d'obtenir des résultats prometteurs.

Les actions initiées par le Bureau ont été relayées par des entités locales conduites par leur chef de région. Il en est ainsi, lors de la Journée Mondiale de la lutte contre la corruption (9 décembre) dans la région Bongolava, où l'ensemble des "forces vives" de la Région s'est mobilisé pour célébrer, à sa façon, cette date importante.

Notons également la célérité accrue observée dans la mise en place des standards minima de service dans les services publics déconcentrés et les collectivités territoriales décentralisées acquise grâce à la mise en œuvre d'un partenariat intéressant entre le Bureau, le Rapid Result Initiative et les bureaux de régions qui en ont assumé le leadership.

Véritables fers de lance du développement dans les diverses contrées de l'île, le leadership régional suscité dans les actions de lutte est un préalable déterminant à leur réussite.

Mais ce leadership n'a pas eu une portée uniquement régionale. En effet, l'année 2008 a été marquée par la mobilisation de l'Administration contre la corruption. Ainsi, l'ensemble des départements

ministériels, réunis à l'initiative de Monsieur le Premier Ministre, s'est engagé à intensifier les actions de lutte à leurs niveaux. Organisée le 23 septembre, la réunion a permis de dresser un plan d'action dont la mise en œuvre suivie devrait permettre d'obtenir rapidement des résultats conséquents.

L'année 2008 a également été marquée par l'intensification du partenariat dans la lutte contre la corruption. Il en est ainsi des partenariats mis en œuvre avec le programme Millénum Challenge Account et le Projet Pôles Intégrés de Croissance et ceux qui ont été envisagés avec l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et le programme Fonds de Développement Local. Ces diverses entités ont exprimé leur souhait de conjuguer les efforts de prévention de la corruption avec le Bureau.

La perception était partagée selon laquelle la réussite des programmes exécutés par ces entités œuvrant au développement reposait préalablement sur la maîtrise des risques de corruption auxquelles leurs interventions sont exposées.

Par ailleurs, le partenariat conclu en juin avec le Ministère de la Justice, établi avec l'appui du programme AIM de l'USAID, est également un dispositif important devant contribuer à renforcer la confiance du public et, partant, la crédibilité de la lutte.

En effet, la communication par la Justice du sort des dossiers transmis après investigations par le Bureau permettra d'évaluer et d'apporter les ajustements nécessaires aux actions des diverses entités intervenant dans la chaîne anticorruption. L'efficacité de cette dernière est sans conteste une condition sine qua non à l'élimination de l'impunité en matière de pratique de corruption.

Le leadership des autorités et responsables locaux et le partenariat avec toutes les parties prenantes à la lutte sont les clés de voûte d'une amélioration significative et durable de la situation.

Me trouvant moi-même à la veille de quitter mes fonctions de Directeur Général prenant légalement fin en octobre 2009 aux termes d'un mandat de cinq ans, je souhaiterais, pour conclure, affirmer sans complaisance, que la lutte contre la corruption est à la croisée des chemins.

Je souhaiterais ainsi affirmer avec humilité que le pays a les moyens d'arriver à éradiquer ce fléau. Des résultats ont été acquis et les bonnes pratiques sont connues. La stratégie a été éprouvée au long de ces années. Les leçons tirées de ces expériences peuvent nous permettre d'atteindre notre objectif : vaincre la corruption, obstacle au développement.

Cependant, une baisse de régime, ou une baisse de signal de notre part entraînera inmanquablement une régression qu'il ne nous sera pas facile de redresser rapidement. Il s'agit d'une cause juste, même si elle est de longue haleine. Elle appelle de la part de tous, engagement, persévérance, détermination.

Qu'il me soit permis d'exprimer déjà ici mes plus vifs remerciements à tous nos partenaires techniques et financiers nationaux ou internationaux, à tous les responsables publics et privés, aux membres des comités consultatifs, à tous les acteurs de bonne volonté qui ont toujours été aux côtés du BIANCO, et à tout le personnel, pour tout ce qui a été fait ensemble jusqu'ici.

Je reste convaincu que, ensemble, nous pouvons vaincre la corruption.

**René RAMARAZATOVO**  
**Directeur Général**

## INTRODUCTION

L'année 2008 parachève l'opérationnalisation des six branches territoriales du BIANCO dans les anciennes circonscriptions administratives. Il s'agit d'un événement majeur dans la mesure où la mise en place de ces antennes permet désormais de renforcer la présence du Bureau et la mise en œuvre d'actions soutenues dans les diverses contrées de l'île.

Corollaire à la proximité accrue du Bureau, les branches territoriales se sont efforcées de mobiliser les diverses parties prenantes locales (responsables régionaux, sociétés civiles, opérateurs économiques, journalistes, autorités morales et religieuses...) dans les 22 régions afin de développer une approche régionale de la lutte.

Dans de nombreuses régions, et sous l'impulsion du Bureau, les actions de lutte contre la corruption ont ainsi été insérées dans les programmes régionaux de développement, et un début de mise en œuvre de ces actions par les diverses parties prenantes locales a été constaté.

La mobilisation au niveau central a également été l'objet d'une réunion convoquée en septembre par Monsieur le Premier Ministre. L'engagement personnel accru des chefs de départements ministériels a été suscité. Il s'agit, sans conteste, d'une condition essentielle de réussite de la lutte dans la mesure où, sous diverses formes, les pratiques de corruption continuent d'affecter les rapports entre l'Administration et ses usagers.



*Le DG du BIANCO prenant la parole au cours du dialogue présidentiel*

Le plan d'action qui s'en est suivi a été, par la suite, appuyé par les résolutions issues de la seconde édition du Dialogue Présidentiel en novembre, au cours duquel ont été discutées l'effectivité de la chaîne anti-corruption et les interventions abusives.

Parmi les actions préconisées au cours des débats, la nécessité d'instaurer une politique pénale adéquate a été évoquée. La nécessité d'étoffer la communication portant sur les résultats des investigations, notamment en direction du monde rural, a également été soulevée. D'autre part, il a été préconisé d'élaborer et mettre en œuvre un programme de prévention de la corruption dans tous les départements ministériels.

L'appropriation accrue des mécanismes de lutte contre la corruption à tous les échelons de l'Administration, qui repose sur le leadership et l'engagement forts de chaque chef de département ministériel, est un des facteurs clés de réussite.

Par l'entremise du programme Anti-Corruption Initiative Madagascar (AIM) financé par l'USAID, une convention de partenariat avec le Ministère de la Justice permet désormais de suivre (tracking) le traitement des dossiers d'investigation transmis par le BIANCO aux diverses juridictions du pays.

Si les statistiques produites par le Bureau s'arrêtaient auparavant au nombre de cas poursuivis, l'information du public sur le sort global des doléances traitées par le Bureau sera désormais plus complète. Le taux de condamnation par les tribunaux des cas enquêtés par le Bureau permettra ainsi d'évaluer le bon fonctionnement de la chaîne anti-corruption.

Le dispositif a par ailleurs été étoffé par le don d'un lot de matériels et réseau informatiques au Bureau, dont l'avantage est de permettre, au niveau des branches territoriales, un suivi instantané du sort des doléances reçues par le BIANCO. Le suivi, en temps réel, et au niveau national, des performances du traitement des doléances est également facilité par ce système informatique.

A ce titre, l'amélioration des techniques de traitement des doléances, et le suivi périodique des performances individuelles et collectives des agents investigateurs du Bureau ont conduit en 2008 à une amélioration substantielle de la performance du traitement des doléances au niveau national. Ainsi, s'il était auparavant rare de dépasser la moyenne de un dossier réalisé par investigateur par mois, la moyenne nationale pour l'année 2008 se situe désormais à deux dossiers réalisés par investigateur par mois.

En outre, en marge du développement de sa mission, le Bureau fait régulièrement l'objet d'une évaluation portant sur ses orientations et son fonctionnement.

Les consultants du Cabinet de Speville & Associates, qui ont accompagné la mise en place initiale des structures de lutte contre la corruption, ont pu apprécier au mois d'avril l'état d'avancement global du programme national de lutte et la qualité des interventions des branches territoriales et départements du Bureau.



*Monsieur Bertrand De Speville lors de son passage au siège du BIANCO à Ambohibao en avril 2008*

A l'issue de leur mission, au cours de laquelle ont été visitées les quatre branches territoriales opérationnelles au moment de leur intervention, les consultants ont estimé globalement satisfaisants l'avancement du programme de lutte contre la corruption et les performances du Bureau dans les trois volets de la stratégie nationale (Education, Prévention, Application de la loi).

Cependant, des recommandations ont été émises quant à la nécessité d'augmenter progressivement la contribution financière de l'Etat dans la mise en œuvre du programme de lutte, concrétisation de la volonté politique nationale d'éradiquer ce fléau.

D'autre part, l'accent a été mis sur l'importance pour le Bureau de conserver le leadership de la mise en œuvre de la stratégie nationale en veillant à limiter ses interventions au cadre strict de la lutte contre la corruption.

En termes de communication et d'éducation, il a été préconisé de renforcer les actions visant à assurer la compréhension par le public et les leaders d'opinion du mandat et de la politique d'investigation du BIANCO. En effet, la compréhension partagée de la politique d'investigation sous-tend l'adhésion du public et détermine son soutien, primordial pour la réussite de la lutte.

Enfin, des recommandations opérationnelles ont été émises afin que la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle ayant notamment conduit à l'établissement de nouveaux départements centraux (coordination et communication) et à la multiplication des branches territoriales, ne vienne affecter le bon fonctionnement global du Bureau, mais au contraire, augmente ses performances.

La mise en place du nouvel organigramme vise particulièrement à renforcer la synergie des actions dans les trois volets de la stratégie tout en améliorant la visibilité des résultats au plan économique, social et moral. La restructuration des services répond également à la nécessité d'optimiser les ressources et moyens disponibles.

A l'aune de l'exploitation des gisements de pétrole dans le sous-sol, et eu égard aux nombreuses expériences négatives de plusieurs pays producteurs, le Bureau, par l'entremise de l'Ambassade du Royaume de Norvège, et du programme norvégien PETRAD, a reçu, avec d'autres parties prenantes à ce secteur, une formation portant sur les problématiques et enjeux, ainsi que les conditions de succès de la gouvernance de cette ressource.

Les échanges entre les participants ont été riches et devraient conduire à la mise en œuvre d'un plan d'action concerté visant à renforcer les dispositifs de prévention de la corruption dans les diverses

phases d'exploitation du pétrole. Notons que le BIANCO a sollicité un financement auprès du Royaume de Norvège en vue de mettre en œuvre un programme de prévention de la corruption dans le secteur pétrolier de 2009 à 2011.

Enfin, le Bureau a reçu la visite d'une délégation de la Commission Nationale de Lutte Contre la Corruption, la Concussion et la Fraude de la République de Congo venue s'enquérir de l'approche de la lutte contre la corruption à Madagascar, et des expériences pratiques des diverses entités qui font sa particularité : BIANCO, CSI, SAMIFIN, Chaîne Pénale Anti-Corruption.

Ainsi, les perspectives en 2008 étaient, en phase avec la mise en œuvre du MAP, de renforcer les capacités opérationnelles et techniques du Bureau de façon à accentuer l'impulsion des diverses parties prenantes à la lutte. L'adoption d'une approche régionale visait ainsi à accroître l'appropriation de la lutte par toutes les forces, parmi lesquelles le secteur privé.

L'objectif visé est de réduire rapidement et de façon significative les manifestations persistantes de la corruption et, en toile de fond, contribuer à améliorer le cadre de vie du public.



**Miasa izao  
ny BIANCO**

**ROSO TOY  
TSA MIPODY KOA !**

**BIANCO** BIRAO MAHALEOTENA IADIANA AMIN'NY KOLIKOLY  
Villa "La Piscine" - Ambohibao - Antananarivo  
BP 399 - Tél 22 489 79 - Fax 22 489 93 - e-mail : bianco@wanadoo.mg

photo Sylvain Ralavonjito



# 1 RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNEL

Afin d'optimiser l'impact des interventions du Bureau dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption, le décret n°2008-176 du 15 février 2008 abrogeant le décret n° 2004-937 du 05 octobre 2004 et portant réorganisation du Bureau Indépendant Anti-Corruption a été adopté en Conseil du Gouvernement.

Les présentes dispositions ne remettent pas en cause les principes de légalité des actions, de transparence et de redevabilité du Bureau. La nature contractuelle de la situation d'emploi ainsi que la grille indiciaire ont également été maintenues. Les innovations apportées visent essentiellement à affirmer l'indépendance opérationnelle du Bureau, à assurer une meilleure visibilité de ses actions et enfin à accroître l'adhésion de tous à la lutte contre la corruption.

La refonte du décret porte sur :

- la séparation du règlement général du personnel au Décret pour plus d'adaptabilité et pour mieux asseoir l'indépendance opérationnelle du BIANCO ;
- une réadaptation des structures répondant aux besoins d'efficacité et d'efficience des actions menées par le Bureau, notamment par la fusion des deux divisions « éducation et prévention », ainsi que la nécessité d'une gestion rationnelle des ressources et d'une meilleure visibilité des actions du BIANCO – le nouvel organigramme du BIANCO est donné en **Annexe 1**
- la précision sur l'organisation de la compétence territoriale à la suite de la mise en place progressive des branches territoriales ;
- la simplification du mode de classification du personnel par rapport à l'ancienne version ;
- la simplification des mécanismes de redevabilité ainsi que de certaines dispositions régissant le fonctionnement du Bureau notamment la gestion du personnel ;
- une clarification des principes d'administration et d'emploi du personnel ;
- la mise en place d'une structure de contrôle interne au sein du Cabinet ;
- l'intégration du suivi-évaluation dans le Département Programmation et Contrôle ;
- la création du Département Communication ;
- et la suppression du Département « Conseil Juridique » et l'intégration du conseiller juridique au sein du cabinet de la Direction Générale.

## 2 RAPPEL DU CADRE STRATEGIQUE DU BUREAU

Opérationnel depuis le 15 octobre 2004, le Bureau est chargé de conduire la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption, axée sur les trois principaux volets suivants :

- l'éducation des citoyens sur les effets néfastes engendrés par la corruption et l'incitation de la communauté à lutter contre la corruption
- la prévention de la corruption par l'élimination des risques dans le fonctionnement des systèmes du secteur public et privé
- l'application de la législation anti-corruption

Les principaux résultats attendus sont :

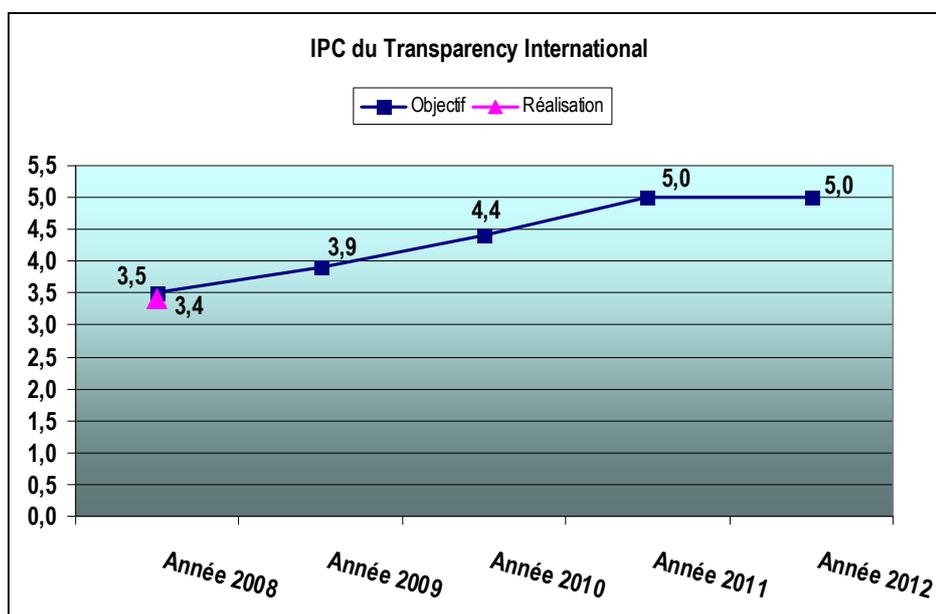
- Instauration d'un environnement social amélioré
- Mise en place d'une administration probe et efficace
- Instauration d'un environnement des affaires assaini
- Promotion d'une bonne gestion des ressources nationales

Selon le Madagascar Action Plan (MAP), le Programme de lutte contre la corruption est compris dans l'Engagement 1 « Gouvernance responsable » et défi 3 « Réduire la corruption ».

Ce programme vise à atteindre le niveau **5.0** de l'indice de perception de la corruption (IPC) de l'ONG Transparency International en 2012, et de réduire à **1,5%** la proportion des dépenses moyennes des ménages utilisées à la corruption pour obtenir des services publics.

Le graphe suivant récapitule les objectifs annuels relatifs au score de l'IPC de Transparency International.

Graphique 1 : Projection de l'évolution de l'IPC de Madagascar jusqu'en 2012



Les principaux objectifs visés par la mise en œuvre du programme de lutte contre la corruption, sont :

- Réduire significativement la corruption par le changement de valeurs et de mentalité et par l'application du code de conduite
- Accroître la confiance du public et des entreprises dans un traitement juste et équitable par les tribunaux, par l'Administration publique (notamment douanes, impôts et foncier) et par les forces de sécurité.

### **3 RAPPEL DES OBJECTIFS ET ORIENTATIONS MAJEURES DE L'ANNEE 2008**

Les orientations majeures du BIANCO lors de l'année 2008 consistaient à renforcer les actions entreprises au cours de l'année 2007.

Elles peuvent se décliner comme suit :

- Intensification des actions de proximité par la mise en place et l'opérationnalisation des six Branches Territoriales,
- Concentration des efforts dans les régies financières et les secteurs économiques les plus sensibles (eaux et forêts – mines...), au niveau des trois volets de la stratégie : éducation, prévention et répression,
- Amélioration des méthodes et procédures au sein des services publics à travers la mise en place et l'application des standards minima de service,
- Promotion de la probité et de la transparence dans l'administration publique par le renforcement de l'adoption d'un code de conduite et de déontologie,
- Poursuite des efforts entrepris dans le cadre de l'ouverture internationale,
- Renforcement des capacités du Bureau : formation du personnel, recrutement du complément d'effectifs et augmentation des ressources matérielles.

Les principaux résultats escomptés peuvent être définis comme suit :

#### **Dans le cadre de l'application de la législation anti-corruption,**

- 7500 doléances reçues, dont 1000 feront l'objet d'investigation,
- 830 dossiers investigables traités par le Bianco, dont 332 seront transmis aux juridictions,
- Les décisions de justice prononcées sur les dossiers enquêtés par le BIANCO sont communiquées à la presse,
- La liste mère des assujettis à l'obligation de Déclaration de Patrimoine pour l'année 2008 est mise à jour,
- Au moins 80% (environ 6000 DP) des personnes assujetties à la Déclaration de Patrimoine se sont acquittées de leur obligation légale.

#### **Dans le cadre de l'Education et de la Communication,**

- Les principaux usagers des services publics (Mines - Douanes - Domaines et Foncier - Impôts) sont informés sur les procédures à suivre et mobilisés à refuser les pratiques de corruption,
- Les travaux d'élaboration de codes de conduite initiés en 2007 sont finalisés,
- Les codes élaborés sont vulgarisés et adoptés par les agents publics des secteurs ciblés : Administration pénitentiaire - Greffiers - Impôts – Domaines – Environnement, Eaux et Forêts - Douanes – Gendarmerie,
- La mobilisation des jeunes en faveur de la lutte contre la corruption est intégrée dans le programme scolaire à partir de 2008 : les manuels scolaires de lutte contre la corruption sont distribués et les responsables des CISCO cibles sont formés à leur vulgarisation,

- Les différents responsables régionaux sont impliqués dans la lutte contre la corruption : des guides de bonnes pratiques destinés aux chefs de région, aux élus et autorités locales sont édités et vulgarisés,
- Les campagnes de mobilisation régionale du public au refus de la corruption sont renforcées à travers la mise en œuvre de la **politique régionale de lutte contre la corruption**.

#### **Dans le cadre de la Prévention de la corruption,**

- En impliquant effectivement les Branches Territoriales, les recommandations formulées à l'issue des travaux de revue de systèmes et procédures et celles des travaux d'audit seront mises en œuvre au niveau des secteurs et entités ciblés,
- Deux grands travaux d'audit sont réalisés : le secteur « **Environnement, Eaux et Forêts** », les **quatre (4) communes de Fort Dauphin** et la **Commune urbaine de Nosy Be**,
- **Neuf (9)** systèmes et procédures sont analysés : **Pêche** (octroi de permis d'exploitation) - **Aéroport Ivato** - **Police** (délivrance de visa de séjour) - **Mines** (permis d'exploitation d'or) - **Port Tuléar** - **Exploitation forestière** dans le corridor du Sud Est – Délivrance du titre foncier au niveau des **Domaines** - Délivrance de laissez-passer en matière d'exportation des **produits miniers** - procédures de **dédouanement**,
- La mise en application des dispositifs anti-corruption par les services publics (front office) est renforcée par la mise en place et l'application des **standards de services**.

#### **Dans le cadre du renforcement de l'image et de la visibilité des actions du Bureau,**

- Les résultats des travaux de revue des interventions du BIANCO sont restitués à tous les partenaires techniques et financiers,
- Les réalisations du Bureau sont communiquées périodiquement à la presse,

#### **Pour le renforcement de la capacité opérationnelle du Bureau,**

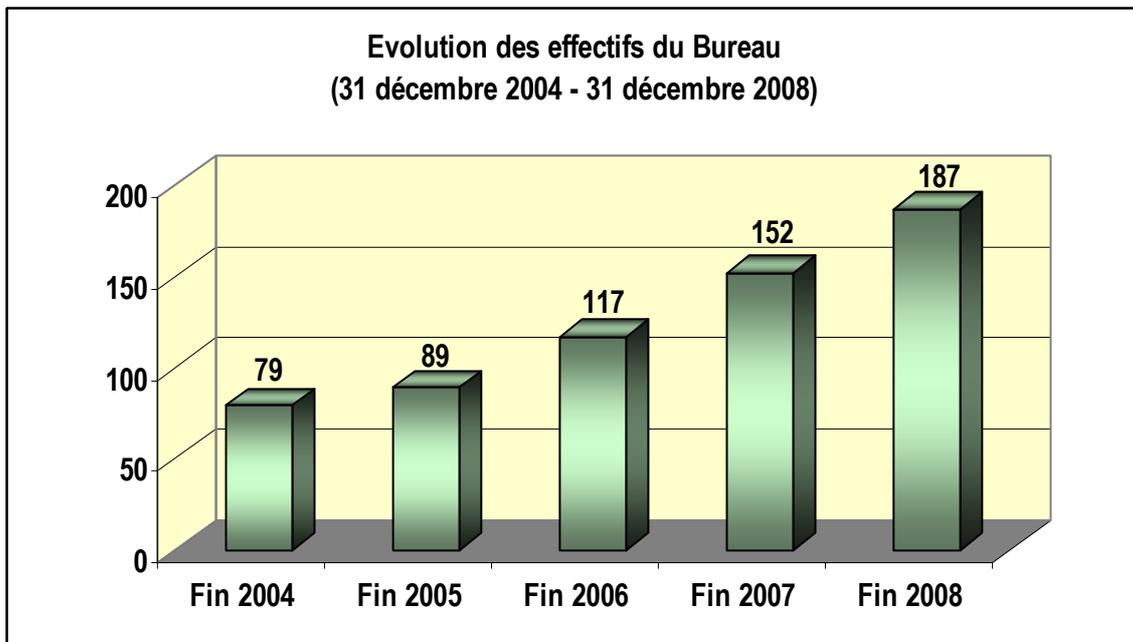
- L'effectif total du Bureau atteint **200** à la fin de l'année 2008,
- Pour le renforcement des capacités techniques du personnel, un **plan de formation** est élaboré et mis en œuvre.

## 4 RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES DU BUREAU

### 4.1 Évolution des effectifs

De 2007 à 2008, l'effectif du personnel du Bureau est passé de 152 à 187 (Direction Générale et Départements Centraux : 39 et Branches Territoriales : 148) selon l'évolution décrite par le graphe suivant :

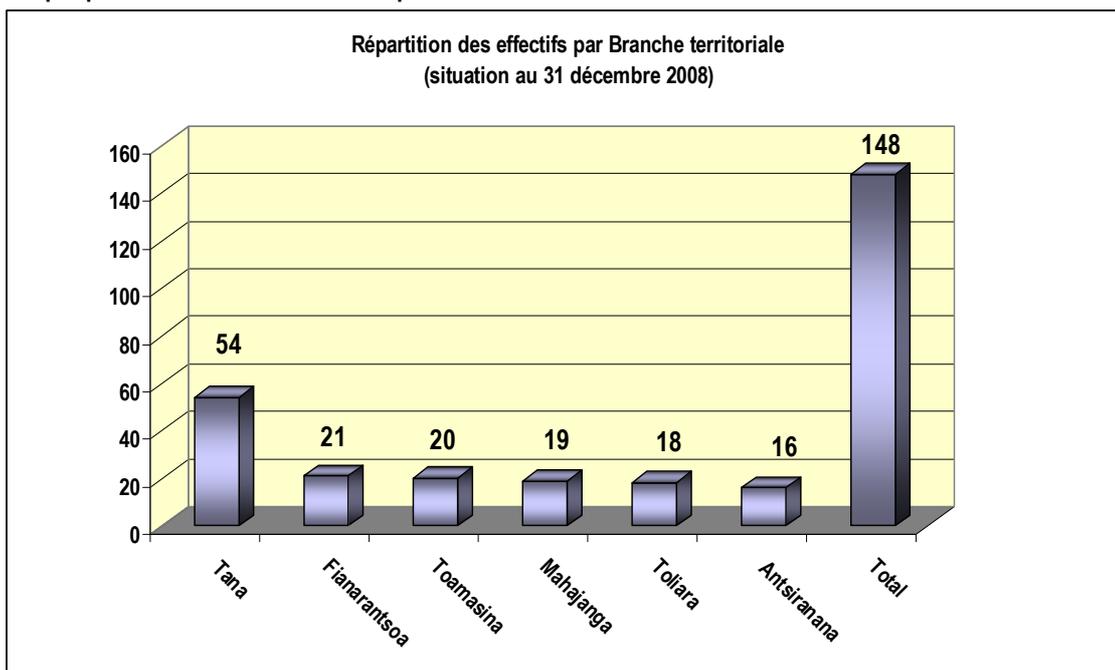
Graphique 2 : Evolution des effectifs du Bureau



Les variations s'expliquent essentiellement par les exigences liées au fonctionnement des branches territoriales mises en place, qui déterminent le nombre de postes à pourvoir.

La répartition des effectifs par branche territoriale est résumée comme suit :

Graphique 3 : Evolution des effectifs par branche territoriale



La répartition des effectifs de la division Investigation dans chaque branche territoriale est récapitulée dans le tableau ci-après :

**Tableau 1 : Répartition des effectifs de la Division Investigation par branche territoriale**

POSTE	BT ANTANANARIVO		BT FIANARANTSOA		BT TOAMASINA		BT MAHAJANGA		BT ANTSIRANANA		BT TOLIARY		TOTAL
SECTION	Investigation	Appui Opérationnel	Investigation	Appui Opérationnel	Investigation	Appui Opérationnel	Investigation	Appui Opérationnel	Investigation	Appui Opérationnel	Investigation	Appui Opérationnel	
<b>Chef de Division</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>6</b>
<b>Chef de Section (IC)</b>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Chef d'équipe (IP)</b>	4	2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>Investigateur</b>	8	2	2	1	2	1	1	1	2		2	0	22
<b>Assistant Investigateur</b>	8	5	4	1	2	0	3	0	2	1	2	1	29
<b>Agent Investigateur</b>	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>S/Total Section</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>71</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>35</b>		<b>10</b>		<b>8</b>		<b>8</b>		<b>8</b>		<b>8</b>		<b>77</b>

## 4.2 Mise en place des branches territoriales

A la fin de l'année 2008, la mise en place des six branches territoriales du Bureau a été effective. Au cours de cette année, quatre (4) branches ont été installées.

**Tableau 2 : Mise en place des branches territoriales du Bureau en 2008**

	BRANCHES TERRITORIALES INSTALLEES EN 2008			
	ANTANANARIVO	MAHAJANGA	TOLIARA	ANTSIRANANA
<b>Date d'installation officielle</b>	10 avril 2008	30 mai 2008	28 novembre 2008	18 décembre 2008
<b>Coût d'installation (réhabilitation ou construction)</b>	261.066.220 Ariary	154.109.750 Ariary	290.829.790 Ariary	407.839.560 Ariary
<b>Source de financement</b>	Royaume de Norvège	Royaume de Norvège	Royaume de Norvège	- Royaume de Norvège - Etat Malagasy
<b>Compétences territoriales (régions)</b>	- Analamanga - Vakinankaratra - Itasy - Bongolava - Menabe	- Boeny - Sofia - Betsiboka - Melaky	- Atsimo Andrefana - Androy - Anosy	- Diana - Sava



*La Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, Bakolalao Ramanadraibe, passant le coupon de ruban au Directeur territorial d'Antsiranana (2è à gauche) lors de l'inauguration*

# LE BUREAU INDEPENDANT ANTI-CORRUPTION ET SES BRANCHES TERRITORIALES OPERATIONNELLES

*Branche Territoriale de MAHAJANGA*



*Branche Territoriale d'ANTSIRANANA*



*Branche Territoriale ANTANANARIVO*



*Branche Territoriale de TOAMASINA*



*Branche Territoriale de FIANARANTSOA*



*Branche Territoriale de TOLIARA*



### 4.3 Matériels et équipements

Dans le cadre du développement de la capacité opérationnelle du Bureau, les matériels et équipements nécessaires ont été acquis par le biais du financement conjoint de l'Etat Malagasy et des autres partenaires financiers.

Les tableaux ci-après récapitulent les moyens matériels mis à la disposition du Bureau depuis son opérationnalité (octobre 2004)

- **Acquisition des matériels informatiques et matériels roulants** : juillet 2004 – décembre 2008 (évalués en quantité)

**Tableau 3 : Liste des matériels, outillages et véhicules du Bureau**

RUBRIQUE	Etat Malagasy	NORVEGE	USAID	PGDI	TOTAL
<b>1- Matériels informatiques</b>					
- Serveur	2	0	4	0	6
- Ordinateur de Bureau	34	80	16	6	136
- Ordinateur portable	11	31	3	11	56
- Imprimante	14	94	14	0	122
- Vidéo projecteur	1	11	0	8	20
- Appareil photo numérique	0	1	2	3	6
- Scanner	5	11	6	0	22
- Caméra	0	0	0	3	3
<b>2- Autres matériels de bureau</b>					
- Duplicopieur numérique	0	2	1	1	4
- Photocopieur numérique	0	12	3	1	16
<b>3- Matériels roulants</b>					
- Voiture 4 x 4	3	12	0	0	15
- Voiture 4 x 2	0	1	0	0	1
- Voiture de liaison	8	6	0	0	14
- Bus de 25 places	0	2	0	0	2
- Minibus	3	3	0	0	6
- Moto	3	0	0	0	3

- **Acquisition des autres matériels** : juillet 2004 – décembre 2008

RUBRIQUE	Etat Malagasy	NORVEGE	USAID	PGDI
1- Mobiliers de bureau	X	X	X	X
2- Matériels de bureau	X	X	X	
3- Mobiliers de logement	X	X		
4- Matériels de télécommunication	X	X	X	
5- Matériels techniques spécifiques	X	X	X	X

## 5 RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le Bureau a continué à mettre en œuvre le plan de renforcement de capacités pour son personnel au cours de l'année 2008, à travers les échanges d'expériences, les formations continues, et la participation à des séminaires et ateliers de travail au niveau national et international.



*Les participants à la formation sur la gouvernance des ressources pétrolières*

Au cours de l'année 2008, il est nécessaire de signaler que compte tenu du développement du secteur pétrolier à Madagascar et en partenariat avec le Royaume de Norvège, des représentants de différentes entités concernées par le secteur ont participé à un séminaire de formation sur la prévention de la corruption dans ce secteur. Celui-ci a été dispensé par « the Norwegian International Programme for Petroleum Management and Administration » PETRAD et a permis de préparer les interventions dans ce secteur.

Dans le cadre du volet prévention, une visite d'information et d'échanges d'expériences auprès du Service Central de la Prévention de la Corruption à Paris a été effectuée par trois responsables de ce volet au sein du Bureau. Cette visite a permis d'améliorer les approches et techniques de prévention mises en œuvre par les divisions du Bureau.

L'année a été également marquée par le raffermissement des relations du Bureau avec l'Agence Anti-Corruption de l'Île Maurice (ICAC). En effet, une visite d'information et d'échange d'expériences a été effectuée par une délégation de cadres du volet investigation du BIANCO.



*Cinq investigateurs du BIANCO avec des responsables de l'ICAC Maurice*

L'année a été marquée par le partenariat du Bureau avec la Gendarmerie de l'Île de la Réunion. Deux équipes d'investigateurs ont été envoyées à la Réunion en vue d'y suivre respectivement une formation destinée aux directeurs d'enquêtes et aux enquêteurs. La formation n'a pas porté exclusivement sur les infractions de corruption, mais a été étendue aux infractions économiques et financières.

Toutes les missions de formations citées supra visent à augmenter les performances en termes de rapidité et de professionnalisme dans le traitement des dossiers d'investigation.

Par ailleurs, du fait de la nécessité d'atteindre une couverture optimale du territoire, qui est subordonnée par une planification et coordination appropriées, le responsable du Département Programmation, Coordination et Suivi-Evaluation du Bureau a suivi une formation portant sur la gestion d'équipes de projet à Casablanca, Maroc.

Un officier du Département Communication du Bureau a également suivi une formation à Paris portant sur les missions du responsable communication et l'élaboration de plan de communication interne et externe. Les techniques acquises au cours de la formation ont été appliquées lors de l'élaboration des plans de communication du Bureau (2<sup>ème</sup> semestre 2008 et année 2009).

La participation à des ateliers et séminaires internationaux offre des opportunités, d'une part, d'améliorer la visibilité internationale du Bureau, et, d'autre part, de s'imprégner des bonnes pratiques des autres Agences anti-corruption. A cet effet, le Directeur Général et un Directeur Territorial du Bureau ont participé à la Conférence des Nations Unies sur la Lutte contre la Corruption à Bali, Indonésie.

Mais les échanges internationaux se sont également opérés dans l'autre sens.

C'est ainsi que le Bureau a accueilli une délégation de la Commission Nationale de lutte contre la corruption, la concussion et la fraude de la République de Congo qui a fait une visite d'information à Madagascar. La Commission a également rencontré d'autres entités oeuvrant dans la lutte contre la corruption et les crimes transnationaux du pays, tels que le Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité, la Chaîne Pénale Anti-Corruption, le Service de Renseignements Financiers (SAMIFIN).



*La délégation congolaise est venue pour s'enquérir de l'approche de la lutte contre la corruption à Madagascar  
(photo souvenir au siège du BIANCO à Ambohibao)*

Il est également à signaler l'intérêt porté par un groupe d'étudiants de l'ESSEC – Paris venus prendre connaissance du fonctionnement du Bureau et des enjeux de la lutte contre la corruption à Madagascar. Les échanges ont été riches et les questions posées ont mis en exergue la nécessité d'étoffer la communication internationale du Bureau.



*Les étudiants de l'ESSEC en visite au BIANCO*

## 5.1 Formations internes

Le tableau ci-dessous récapitule les formations internes réalisées au cours de l'année, toujours dans le cadre du renforcement des capacités techniques du Bureau. Elles ont été organisées sur une base périodique, à l'initiative et sous la coordination du Conseiller Juridique du Bureau.

**Tableau 4 : récapitulation des formations internes réalisées en 2008**

N°	Thème	Organisateur	Localisation	PARTICIPANTS	
				Profil	Nombre
1	Animation sur le "Code de Conduite du Personnel du BIANCO»	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Tout le personnel	34
2	Mission de la Division Prévention et ses contributions dans la lutte contre la corruption	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Tout le personnel	23
3	Droits et obligations du personnel vis-à-vis du Bureau à chaque changement de situation	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Tout le personnel	34
4	Induction générale et formation spécifique (pour les agents nouvellement recrutés)	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Investigateur en Chef, Investigateur Principal, Investigateur, Assistant Investigateur, Communicateur	26
5	Partage d'expériences sur l'organisation et la conduite d'une investigation de grande envergure en matière de corruption dans les marchés publics	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Chef de Division Investigation, Investigateur Principal, Investigateur	12
<b>TOTAL</b>					<b>129</b>

## 5.2 Formations locales

Le Tableau ci-dessous récapitule les formations locales suivies par les officiers du Bureau.

**Tableau 5 : Récapitulation des formations locales suivies en 2008**

N°	Thème	Organisateur	Localisation	PARTICIPANTS	
				Profil	Nombre
1	Finances Publiques	ENAM	Antananarivo	Inspecteur et Manager principal	2
2	Gouvernance financière et pilotage	ENAM	Antananarivo	Chef de division Finances, Inspecteur et Manager principal	3
3	LOLF (loi organique sur la loi des finances) : exécution des dépenses publiques	ENAM	Antananarivo	Chef de division Finances, Inspecteur et Manager principal	4
4	Comptabilité des matières	ENAM	Antananarivo	Manager principal logistique	1
5	Team building sur l'élaboration d'une description de poste	Cabinet Casals/Projet AIM - USAID	Bureau BIANCO Ambohibao	Cadres du Bianco	35
6	2 <sup>ème</sup> phase de la formation sur le Recouvrement d'Avoirs	ICAR/CSI/ENMG	Antananarivo	Cadres du Bianco	6
7	Prévention de la corruption dans le secteur pétrolier	PETRAD - Ambassade de Royaume de Norvège	Bureau BIANCO Ambohibao	Cadres du Bianco et autres parties prenantes du secteur pétrolier	20
8	Comptabilité et Finances	BIANCO	Bureau BIANCO Ambohibao	Investigateur Principal, Investigateur Assistant investigateur, éducateur, conseiller en prévention	15
<b>TOTAL</b>					<b>86</b>

## 5.3 Formations extérieures

Le Tableau ci-dessous récapitule les formations extérieures suivies par les officiers du Bureau.

**Tableau 6 : Récapitulation des formations extérieures suivies en 2008**

N°	Thème	Organisateur	Localisation	PARTICIPANTS	
				Profil	Nombre
1	The protection and optimization of public funds : cooperation between national and international authorities	European Anti-Fraude Office, Europ Aid of european Commission, South African Prosecuting Authority	Cap Town Afrique du Sud	Chef de division Investigation	1
2	Directeur d'enquête	Coopération française	Ile de la Réunion	Investigateur	6
3	Echange d'expériences sur l'amélioration du service public et la lutte contre la corruption	PGDI/ Office of Public Service management Dar-ès-Salam	Dar-ès-Salam Tanzanie	Directeur Territorial	1
4	Délinquance Financière	Coopération française	Ile de la Réunion	Investigateur	6
5	Visite d'information et d'échanges auprès de l'ICAC Maurice	BIANCO - ICAC Maurice	Ile Maurice	Chef de Division Investigation, Investigateur principal et Investigateurs	5
6	Visite d'informations et d'échanges d'expériences auprès du Service Central de la Prévention de la Corruption – Paris (France)	BIANCO	Paris - France	Directeur Territorial - Chef de division Education Prévention	3
7	- Missions et enjeux du Responsable Communication - Elaboration du Plan de Communication Interne et Externe	DEMOS	Paris - France	Chef de Division Communication de masse	1
8	Equipe de projet : Leadership, Rôle et Responsabilité du Gestionnaire	SETYM INTERNATIONAL	Casablanca - MAROC	Directeur, chargé du Département Programmation, Contrôle et Suivi – évaluation	1
<b>TOTAL</b>					<b>24</b>

## 5.4 Séminaires et forums internationaux

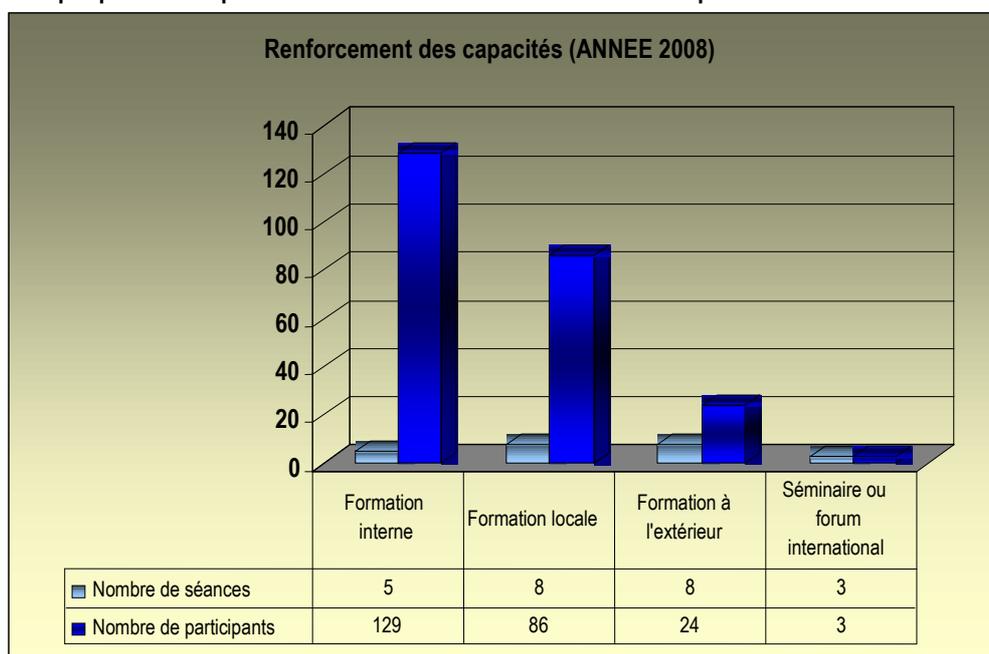
Le tableau ci-dessous récapitule les séminaires et forums internationaux auxquels le Bureau a été représenté.

**Tableau 7 : Récapitulation des séminaires internationaux assistés en 2008**

N°	Thème	Organisateur	Localisation	PARTICIPANTS	
				Profil	Nombre
1	2 <sup>ème</sup> séminaire de l'International Association Anti-Corruption Authorities	IAACA	Chongqing Chine	Directeur Territorial	1
2	8 <sup>th</sup> meeting of the "corruption hunter network"	Corruption hunter network	Stavanger (NORVEGE)	Directeur Général	1
3	2 <sup>ème</sup> Session de la Conférence des Nations Unies de Bali, Indonésie	UNODC, ONU	Bali - Indonésie	Directeur Territorial	1
4	10 <sup>ème</sup> Sommet international sur le crime transnational	CRANS MONTANA FORUM	Paris - France	Conseiller technique	1
<b>TOTAL</b>					<b>4</b>

Le graphe et les tableaux ci-après récapitulent les différentes séances de formation et ateliers réalisés par le Bureau au cours de l'année 2008.

**Graphique 4 : Récapitulation des séances de renforcement de capacités réalisées en 2008**



## **6 REALISATIONS TECHNIQUES RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

### **6.1 Volet Education**

Le volet éducation vise à sensibiliser le public face aux dangers de la corruption et à susciter sa participation active à la lutte. La mise en œuvre des activités d'éducation et de prévention est, depuis la mise en application du nouveau décret 2008-176, assumée par une seule division "éducation prévention".

Nous présentons ci-dessous la synthèse des réalisations du volet éducation, au niveau national et par axe d'efforts majeurs.

#### ***6.1.1 Mobilisation des acteurs régionaux pour la mise en œuvre de leur Politique Régionale de Lutte Contre la Corruption (PRLCC)***

La mise en œuvre de la politique régionale en matière de lutte contre la corruption s'inscrit dans le cadre de la concrétisation des efforts du Bureau dans la mise en place et dans l'opérationnalisation des six (06) Branches Territoriales au niveau des six ex-chefs lieux de Provinces.

La politique régionale en matière de Lutte Contre la Corruption a pour but de réduire la pratique de corruption au niveau des régions, en vue de promouvoir la bonne gestion des ressources locales et le soutien des actions de développement économique régional.

La mise en place de cette politique régionale en matière de lutte contre la corruption a pour objectifs principaux de :

- responsabiliser les autorités et acteurs régionaux à la mobilisation et à l'éducation du public au refus de la pratique de corruption dans leurs régions ;
- appuyer les responsables et acteurs régionaux dans le processus d'identification et d'analyse des risques de corruption au niveau de leurs régions, en vue de soutenir la pérennité des actions de développement régional et de gérer d'une manière rationnelle les ressources locales (rentées fiscales – ressources naturelles – produits miniers ....) ;
- accompagner les responsables et acteurs régionaux dans le processus de mise en place des dispositifs anti-corruption au sein des collectivités territoriales décentralisées et au niveau des différents services déconcentrés ;
- et initier les responsables et acteurs régionaux au contrôle et au suivi-évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre de la politique régionale de lutte contre la corruption dans leur région, en vue de mettre en œuvre des actions correctives et capitaliser les acquis.

La mise en œuvre d'une approche régionale de lutte contre la corruption vise principalement :

- la bonne gestion des ressources locales en vue de soutenir la promotion du développement économique régional ;
- l'instauration d'un environnement des affaires assaini dans le cadre de la promotion des investissements économiques au niveau des régions ;
- et la mise en place de services publics probes et efficaces dans la circonscription régionale, au profit des usagers.

Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre de la politique régionale s'effectue à travers des séances de mobilisation des élus, des chefs de Région et chefs de District, des maires et des premiers responsables des services déconcentrés des districts dans les régions.

Les actions de mobilisation ont également porté sur l'appropriation du standard de service au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et des Services Territoriaux Déconcentrés (STD) et la promotion de la déclaration de patrimoine jusqu'au niveau des Districts.

Globalement, le processus entamé depuis le début de l'année 2008 a permis d'obtenir les résultats suivants :

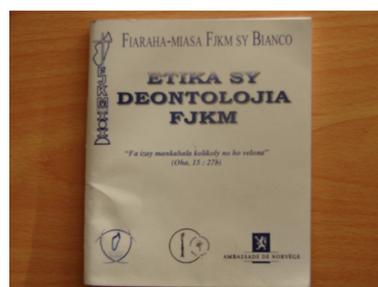
- Formalisation des approches régionales de lutte contre la corruption au niveau des régions, grâce à des accords de principe conclus entre le BIANCO et ces régions. Dans 14 régions, il a été procédé à la signature de conventions de partenariat par les Chefs de Régions respectifs.
- Formation des responsables régionaux (Secrétaire Général et Directeur Régional) et des Chefs de District, soit au total 3 138 personnes formées et mobilisées, y compris 216 responsables régionaux.
- Suivi et accompagnement des régions dans la mise en œuvre de leur programme respectif de lutte contre la corruption : 14 régions ont intégré la lutte contre la corruption dans leur Plan Régional de Développement (PRD).
- Appui à l'élaboration d'un programme de travail 2009 relatif à la lutte contre la corruption dans neuf régions : Analanjirofo, Alaotra-Mangoro, Atsinanana, Amoron'i Mania, Vavovavy-Fitovinany, Ihorombe, Haute Matsiatra, Atsimo-Atsinanana et Atsimo Andrefana.
- En partenariat avec un collectif oeuvrant dans le développement local (UADEL) dans la région Haute Matsiatra et les Responsables de l'Alliance USAID (Catholic Relief Service – ERI – ANGAP – Conservation Internationale), 31 communes rurales dans la région de Haute Matsiatra ont été ciblées dans le cadre de la mise en place de plans d'action anti-corruption. Cette activité a été rendue possible grâce à la responsabilisation de la région concernée, des services publics décentralisés et des responsables des services déconcentrés.

A l'issue des activités entreprises, il semble que la mise en œuvre des actions visant à l'adoption d'une politique régionale, a, dans l'ensemble, catalysé les initiatives des élus régionaux en matière de lutte contre la corruption.

### **6.1.2 Mobilisation et renforcement de capacités des organismes non étatiques**

Dans le cadre de l'éducation et la mobilisation du public à refuser la corruption, le Bureau a renforcé le partenariat avec les entités relais au cours de l'année 2008. Des efforts particuliers ont été faits à l'endroit des confessions religieuses en vue de renforcer l'éducation du public au refus de la corruption :

- coopération avec l'Eglise FLM : parutions périodiques des articles anti-corruption à la dernière page des magazines mensuels « Sakaizan'ny tanora » et « Ny Mpamangy » ;
- coopération avec l'Eglise FJKM : édition de 27.500 dépliants à titre de supports pour la prédication des cinq dimanche du mois de novembre 2008, mobilisation de 125 jeunes lors du Synode Régional Atsimon'Ankaratra et mobilisation des encadreurs scouts du faritany Antananarivo (89 Participants) et à Anjeva Manohisoa (125 Participants)



*Un des produits de l'Eglise FJKM pour lutter contre la corruption*

- pour le compte de la Société Biblique Malagasy (FMBM) : édition de 19.000 exemplaires d'un dépliant comportant des références bibliques pour chaque forme de corruption prévue par la loi 2004-030, et co-organisation d'un concours national sur la lutte contre la corruption dans le cadre de la commémoration du 180<sup>ème</sup> anniversaire de la traduction de l'évangile selon Saint Luc ;
- en coopération avec l'Eglise catholique (ECAR), des activités de lutte contre la corruption visant la promotion de l'écologie humaine ont été initiées ;

Le partenariat en termes de mobilisation a également été développé avec les ONG et associations membres de la Société Civile.

A Toamasina, le Bureau a créé une plateforme des organismes relais à Maroantsetra, Mananara-Nord, et Moramanga. Tous les membres ont été formés sur les enjeux de la lutte et les responsabilités de la Société Civile.

En ce qui concerne le renforcement de capacités des organismes non étatiques en matière de techniques de veille, trois Organisations de la Société Civile (OSC) ont été sélectionnées au niveau national : l'association Justice et Paix de l'Eglise catholique (ECAR), le Centre Mifohaza et le « Trano harozo » (clinique juridique). Au niveau des branches territoriales, ce partenariat s'est élargi à d'autres ONG et associations.

Au total, 808 membres d'ONG et associations ont été formés sur l'ensemble du territoire national.

Enfin, les journalistes, relais par excellence, ont également été mobilisés. Ainsi 164 journalistes ont été formés sur la lutte contre la corruption, soit directement par le Bureau, soit par l'intermédiaire d'un partenariat avec d'autres programmes et projets partenaires. A titre d'exemple, en partenariat avec la Plateforme pour la Défense des Droits des Citoyens et des Consommateurs (PLADDICC), et dans le cadre du programme AIM/USAID, 24 journalistes ont été formés en techniques de journalisme d'investigation dans le secteur forestier.

### ***6.1.3 Mobilisation du secteur privé à adopter la culture d'éthique et de transparence dans la conduite des affaires***

La promotion de la lutte contre la corruption au sein du secteur privé a pour objectif d'aider les entreprises à :

- éliminer les pratiques de corruption dont ils sont parfois les auteurs ;
- et contribuer de manière positive à améliorer les normes d'intégrité, de transparence et de responsabilité partout où elles interviennent.

Les principaux résultats attendus dans le cadre de la promotion de l'éthique et de la transparence au sein du secteur privé sont :

- d'obtenir des entreprises qu'elles évitent de recourir à la corruption sous toutes ses formes, directes ou indirectes
- d'obtenir des entreprises et groupements d'entreprises qu'ils mettent en oeuvre un programme de lutte contre la corruption

Dans les six branches territoriales du Bureau, les activités suivantes ont été réalisées :

- identification des entités partenaires regroupant plusieurs entreprises privées : le choix des Chambres de Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (CCIA) a beaucoup facilité les interventions du Bureau ;
- établissement des Termes de Référence pour la constitution d'un groupe de travail chargé de l'élaboration d'un programme anti-corruption basé sur la promotion de la culture d'éthique ;

- élaboration participative d'un projet de cahier des charges relatif à la mise en œuvre des principes d'intégrité dans le secteur privé.
- mobilisation des groupements professionnels des neuf (09) régions pilotes : VAKINANKARATRA (à Antsirabe), MENABE (à Morondava), ATSIANANANA (à Toamasina), HAUTE MATSIATRA (à Fianarantsoa), ATSIMO-ANDREFANA (à Toliara), ANOSY (à Taolagnaro), BOENY (à Mahajanga), DIANA (à Antsiranana) et SAVA (à Antalaha). Par ailleurs, le Bureau a collaboré étroitement avec les responsables de ces CCIA dans l'organisation de séances de formation pour les représentants des entreprises privées cibles et l'élaboration de Déclarations de Principes d'Affaires et de pactes d'intégrité avec les entreprises privées partenaires.
- opérationnalisation du Comité Technique dirigé par le Président de la CCIA et établissement d'un plan d'action de prévention et de lutte contre la corruption.

#### **6.1.4 Appui à la finalisation du code de conduite et à son appropriation par les agents des secteurs prioritaires**

L'élaboration d'un code de conduite s'inscrit dans le processus visant à provoquer un changement de comportement des agents des secteurs prioritaires. Il s'agit également d'un moyen de responsabilisation des secteurs publics en matière de lutte contre la corruption.

En effet, les agents de ces secteurs publics sont étroitement associés au processus d'élaboration de leur code de conduite. Des comités techniques et d'éthique organisent, en cascade, des séances d'éducation pour leurs collègues.

Sur le plan organisationnel, la branche territoriale d'Antananarivo est chargée d'appuyer l'élaboration des codes de conduite des secteurs prioritaires en raison de sa proximité des Ministères centraux.

Le processus d'élaboration du code de conduite fait intervenir l'ensemble du personnel, entre autres :

- les différents responsables du Ministère central à travers les séances de plaidoyer effectuées auprès de leur département ;
- les services déconcentrés dans les régions, à travers le recueil de valeurs, la rédaction et validation du code.

La formalisation du code (sous forme d'arrêté ministériel) implique l'engagement du Ministre de tutelle. Une fois promulgué, le code doit faire l'objet d'une appropriation au niveau national par l'ensemble du secteur concerné.

Au cours de l'année 2008, les sept (07) secteurs publics prioritaires suivants ont reçu l'appui du bureau dans l'élaboration de leur code de conduite : Greffiers, Impôts, Domaines, Environnement, Eaux et Forêts, Douanes et Gendarmerie Nationale

Des séances d'animation et d'appropriation du code de conduite ont été réalisées par la suite dans les secteurs suivants:

- Douanes : organisation d'ateliers d'appropriation dans les régions de DIANA, Vakinankaratra, Analamanga, Haute Matsiatra, Vatovavy-Fitovinany, Atsimo-Andrefana, Anosy, Atsinanana, BOENY, Menabe, totalisant 312 participants ;
- Administration fiscale : la formalisation du conseil de conduite responsable de la programmation et de la mise en œuvre des plans d'animation et d'appropriation du code de conduite est en cours. Néanmoins, le personnel a déjà bénéficié de séances de formation dans certaines localités comme Antananarivo, Antsirabe, Morondava, Fianarantsoa, Manakara, Toliara, Taolagnaro, Toamasina, Moramanga, Ambatondrazaka, Maevatanana, Antsohihy, Nosy-Be, Antsiranana, Sambava, totalisant 128 participants.

- Gendarmerie Nationale : des ateliers d'appropriation ont été réalisés avec la participation de 961 gendarmes à : Ambatolampy, Miarinarivo, Tsiroanomandidy, Morondava, Manjakandriana, Fénériver-Est, Ambatondrazaka, Maroantsetra, Mananara, Maintirano, Antsohihy, Maevatanana, Antsiranana, Sambava, Antalaha, Toliara, Ambovombe-Androy, Taolagnaro, Ambositra, Manakara, Farafangana, Ihosy et Mananjary.
- Administration Pénitentiaire : des formations ont été effectuées pour les 336 agents pénitentiaires des circonscriptions de Morondava, d'Antsirabe, d'Antsiranana, d'Antalaha, de Toliara, d'Ihosy, de Taolagnaro, de Manakara, d'Ambatondrazaka, de Fénériver-Est, de Maevatanana, d'Antsohihy et de Maintirano.
- Administration Judiciaire (ou les greffiers) : des séances d'appropriation ont été réalisées à Ambatolampy, Toamasina, Ambatondrazaka, Vatondry, Sambava, Maintirano, Morondava, Ihosy, Fianarantsoa, Toliara et Taolagnaro, au total 179 participants.
- Domaines et services fonciers : 104 agents ont participé aux séances de renforcement de capacités organisées à Miarinarivo, Antsirabe, Morondava, Toamasina, Mahajanga, Antsohihy, Antsiranana, Sambava, Fianarantsoa, Manakara, Toliara et Farafangana. Les séances d'appropriation prévues en 2009 seront dorénavant assurées par la commission éthique au sein de la direction centrale des Domaines.

#### **6.1.5 Promotion de la lutte contre la corruption sur les axes routiers**

La pratique de la corruption le long des axes routiers est de notoriété publique et hautement préjudiciable, surtout pour les voyageurs. Dans la plupart des cas, la défaillance technique est évoquée et souvent citée comme étant à l'origine de nombreux accidents mortels. Or, certains conducteurs préfèrent recourir à la corruption plutôt que de remettre leur véhicule en l'état. La complaisance au cours des visites techniques périodiques est également fréquemment signalée.

Afin de mettre un terme à ces pratiques corruptives, le Bureau a contribué à l'élaboration et à la vulgarisation des guides de bonnes pratiques pour les agents publics et les usagers de la route.

Dans l'ensemble, 10.000 exemplaires du guide de bonnes pratiques et 1.000 exemplaires de recueil de textes réactualisés et régissant la circulation ont été diffusés. Ces supports avaient fait l'objet d'une remise officielle aux différents responsables et aux usagers de la route, et avaient servi de supports didactiques lors des missions de vulgarisation du guide sur les axes RN7, RN34 et RN35, RN1 et RN1 bis, et les ateliers d'appropriation réalisés dans les Régions : Analamanga, Vakinankaratra, Ihorombe, Amoron'Imania, Haute Matsiatra, Atsimo Andrefana, Itasy, Bongolava et Menabe, et les districts d'Ambatolampy et de Miandrivazo.

*Cérémonie de remise officielle du « Guide des usagers de la route », en présence du Ministre du Transport, M.Pierrot Botozaza (2<sup>e</sup> à droite)*



Concernant la branche territoriale d'Antananarivo, les interventions sur terrain ont été appuyées par la diffusion de 24 spots vidéo et 50 spots audio.

#### ***6.1.6 Promotion de l'intégration de la dimension « lutte contre la corruption » dans les curricula de formation des centres de formation professionnelle***

Cette activité vise à inculquer une culture de refus de la corruption aux futurs agents publics pour qu'ils puissent jouer le rôle d'« agents de changement » dans leur secteur.

Le Bureau a formé 2.464 étudiants dans les centres de formation suivants :

- Ecole de la Police Nationale à Ivato ;
- Ecole Nationale Supérieure (ENS) à Ampefiloha ;
- Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP) à Toamasina ;
- Centres de formation des agents publics au CNFA et à l'ENAM à Androhibe ;
- Ecole des Douanes à Toamasina ;
- Ecoles de la Gendarmerie Nationale à Moramanga et Ambositra ;
- Centres de formation des techniciens en foresterie à Fianarantsoa et Morondava ;
- Centres pédagogiques à Toliara, Antsiranana et Mahajanga.

Les objectifs ont été atteints à 90% et le Bureau est en train de renforcer le processus d'appropriation de ces activités auprès de ces centres de formation de façon à ce qu'ils puissent, plus tard, prendre en main ces formations.

#### ***6.1.7 Introduction des notions d'intégrité dans le programme scolaire des cycles primaire, secondaire et universitaire***

Le système éducatif joue un rôle privilégié dans le développement d'une culture. Les établissements scolaires peuvent participer à la diffusion rapide de la culture anti-corruption. Cette approche a déjà fait ses preuves dans de nombreux pays.

Cette activité comporte deux orientations : l'exploitation des documents pédagogiques sur la lutte contre la corruption qui ont été édités par le Bureau, d'une part, et l'insertion d'un nouveau module dans le programme scolaire à tous les niveaux (primaire, secondaire et universitaire), d'autre part.

##### **Capitalisation des documents pédagogiques sur la lutte contre la corruption**

Ces documents pédagogiques sont le fruit d'une collaboration entre le Bureau et le Ministère de l'Education (MENRES). Des brochures ont été éditées pour les enseignants et les élèves des cycles primaires et secondaires. D'un commun accord, les deux parties (BIANCO et MENRES) ont choisi 12 Circonscriptions Scolaires prioritaires auprès desquelles ces documents seront exploités.

L'atelier de renforcement des capacités des responsables du CISCO pilote de Tsiroanomandidy a vu la participation de 40 personnes, en l'occurrence le Directeur Régional de l'Education Nationale de Bongolava, du Chef CISCO de Tsiroanomandidy et de son adjoint pédagogique, des Chefs ZAP et des Chefs d'établissements.

Dans la Circonscription Scolaire (CISCO) de Morondava, 38 responsables de la CISCO, des Zones d'Animation Pédagogique (ZAP), des chefs d'établissements scolaires ont été formés aux techniques d'insertion de la dimension « lutte contre la corruption » dans les activités scolaires et parascolaires.

Le Bureau fera une priorité pour l'année 2009 de reproduire ces interventions dans les CISCO pilotes restants.

- **Insertion d'un module sur la lutte contre la corruption dans le nouveau programme scolaire**

L'insertion d'un nouveau module dans le programme scolaire est un processus très long. L'Office de l'Education de Masse et du Civisme du MENRES a accepté d'initier le processus d'insertion des notions d'intégrité morale dans le programme scolaire des cycles primaires et secondaires. L'Education Civique a été choisie comme matière d'accueil.

L'initiative a été étoffée par la suite par un partenariat avec la Direction du Développement des Curricula (DDC) par le biais duquel le BIANCO participera à la conception du module qui sera inséré dans le nouveau programme.

Il est prévu que les divisions Education-Prévention des 6 Branches Territoriales relayeront les efforts en participant à la mise en pratique du nouveau programme dans leurs circonscriptions. Les branches territoriales procéderont également à des animations portant sur la dimension "lutte contre la corruption" nouvellement introduite dans le programme scolaire.

- **Introduction des notions d'intégrité morale et vie publique dans le cycle universitaire**

Le milieu universitaire n'a pas été défavorable à l'insertion de la dimension dans les nouveaux programmes entrant dans le cadre de l'approche LMD. Le processus relatif à la mise en place de cette nouvelle approche étant en progrès, les interventions du Bureau se sont limitées aux activités de plaider auprès des responsables techniques des Universités.

D'autre part, des conférences-débats ont été organisées avec les étudiants des universités, aussi bien publiques (Ankatso à Antananarivo ; Andrianjato à Fianarantsoa ; Mahajanga ; Maninday à Toliara ; Barikadimy à Toamasina et Antsiranana) que privées tel que l'IESTIIM (université privée à Antananarivo), l'ISPM de Fianarantsoa, l'Ecole de Journalisme à Mahajanga et à Antsirabe. Au total, 2.559 étudiants ont participé à ces séances.

## **6.2 Volet Prévention**

La Division Prévention est chargée de veiller à ce que les procédures et pratiques des systèmes des secteurs public et privé favorisent la probité, de conseiller et d'assister toute personne physique et morale, publique ou privée sur les mesures susceptibles d'éliminer les opportunités de corruption, et de développer les partenariats avec les différentes cellules anti-corruption afin de redynamiser le système local d'intégrité.

Pour l'année 2008, les actions du volet Prévention se résument à la revue de système et à l'analyse des procédures des entités sensibles, au renforcement de l'information des usagers des services publics, à l'assistance dans l'organisation des concours administratifs.

### **6.2.1 Revue des systèmes et analyse des procédures dans les secteurs prioritaires**

La mission du Bureau consiste à mener des travaux de revue de système et d'analyse des procédures en vue d'éliminer les zones de risques de corruption et autres infractions assimilées à la corruption auprès d'entités dites clientes.

Au cours de l'année 2008, quatre (4) travaux de revue des systèmes et d'analyse des procédures ont été achevés et trois (3) sont en cours de finalisation. L'objectif est de déceler les défaillances des systèmes et d'identifier les risques de corruption dans les procédures, puis de formuler des recommandations permettant d'y remédier. Des plans de mise en œuvre ont été établis pour que les entités concernées prennent en considération les mesures de redressement proposées. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie de près par le Bureau.

Le tableau suivant résume les travaux de revue et d'analyse de systèmes et procédures effectués par le Bureau :

**Tableau 8 : récapitulation des travaux de revue et d'analyse de systèmes réalisés en 2008**

ENTITE	TRAVAUX EFFECTUES	OBSERVATION
Aéroport International d'Ivato	Analyse sommaire des zones de risques de corruption au sein de l'Aéroport International d'Ivato	Les travaux effectués ont relevé la nécessité de procéder à un audit
Environnement Eaux et Forêts	Analyse diagnostique du système et des procédures de gestion du corridor forestier Fandriana Vondrozo (COFFAV) : - Analyse diagnostique de l'exploitation forestière dans le Corridor forestier Fandriana Vondrozo - Revue du système et analyse des procédures relatives au suivi et au contrôle de la foresterie privée et de la foresterie de reboisement du domaine forestier national	Les rapports relatifs à ces travaux sont en cours de validation.
Service des Douanes Toamasina	Revue du système et analyse des procédures de dédouanement sur Tradenet	Le plan de mise en œuvre des recommandations a été établi.
Direction Interrégionale de la Sécurité Intérieure Mahajanga	Revue du système et analyse des procédures d'octroi ou de prorogation de visa	Les recommandations ont été communiquées aux entités concernées aux fins de mise en œuvre.
Direction des Grandes Entreprises	Analyse du système d'accueil des usagers	Quelques recommandations émises ont déjà été appliquées par la Direction des Grandes Entreprises
Mines	Analyse du système et des procédures d'exploitation et de collecte d'or	Travaux en cours

- **Aéroport International d'Ivato :**

Pendant les deux premiers trimestres de l'année 2008, le Bureau a régulièrement participé à des réunions de travail avec les organismes opérant au sein de l'aéroport international d'Ivato (ACM, ADEMA, ...). Les réunions ont permis d'apprécier l'organisation globale des lieux et le rôle des différents acteurs. Une analyse sommaire des zones de risques de corruption au niveau de cet Aéroport a été ainsi effectuée. A l'issue des travaux y afférents, il a été décidé de procéder à un audit de la gouvernance et analyse des risques de corruption et infractions assimilées à l'Aéroport International d'Ivato.

- **Services des Douanes Toamasina :**

Depuis janvier 2008, l'Administration des Douanes de Toamasina met en œuvre le programme de Réforme et de Modernisation du système douanier, entre autres la mise en place et l'application d'un système de dédouanement basé sur une infrastructure de haut niveau technologique : Tradenet. L'objectif est de réduire la durée de traitement des dossiers, diminuer les erreurs de saisies, augmenter la transparence et améliorer la sécurité dans le cheminement des dossiers administratifs.

Une convention de partenariat, entre la Branche Territoriale du Bianco à Toamasina et l'Administration des Douanes de Toamasina, a été signée le 12 mars 2007, en vue de mettre en œuvre des actions de prévention de la corruption.

Il a été défini que le Bureau, avec l'appui des entités concernées, procédera à une revue du système et à l'analyse des procédures en vue d'éliminer les zones de risques de corruption et infractions assimilées à la corruption dans le processus de dédouanement à l'importation utilisant le système Tradenet.

Dans cette optique, des séances de travail ont été réalisées avec les entités concernées à savoir les Transitaires, les Banques Primaires, la Banque Centrale, le Terminal Conteneurs, le Trésor, le Société du Port Autonome de Toamasina (SPAT), les Transporteurs et la Brigade mobile des Douanes.

A l'issue des travaux sur terrain, les principales défaillances et les risques majeurs de corruption suivants, au niveau des procédures de dédouanement, ont été détectés auprès des entités non encore connectées au Tradenet :

- longue durée de traitement des dossiers à cause du transport manuel des dossiers au niveau de la Société de Manutention de Marchandises Conventionnelles (SMMC) ;
- problème d'organisation entre la Banque centrale (non connectée au Tradenet), la Trésorerie générale et la Douane; complexité des opérations comptables au niveau de la Trésorerie générale, dont les conséquences sont les suivantes :
  - ⇒ transparence non-effective vis-à-vis des usagers des services ;
  - ⇒ indisponibilité sur Tradenet des informations sur le paiement des amendes par chèque à la caisse de la Recette des Douanes ;
  - ⇒ indisponibilité des résultats des actions relatives au règlement des infractions appréhendées par les éléments de la Brigade ;
  - ⇒ durée de traitement aléatoire, au niveau du service contentieux, des infractions constatées.
- non correspondance de certaines informations liées au Tradenet aux besoins de la SMMC pour la connexion ultérieure de ces entités ;

Au niveau des entités connectées au Tradenet, les problèmes majeurs suivants ont été constatés :

- dépendance jugée excessive de la Douane à la Société GasyNet, qui est en charge de la conception et de la réalisation technique de Tradenet, en ce qui concerne le système d'information et des groupements des transitaires et l'utilisation des machines à l'Unité Banalisée Des Douanes ;

- transparence non effective au niveau des différents services des Douanes illustrée par :
  - ⇒ indisponibilité sur Tradenet des informations utiles pour les entités concernées (déclaration comportant une infraction, renseignement sur l'enlèvement des colis liés à une seule déclaration...);
  - ⇒ impossibilité de consultation sur Tradenet de certaines informations utiles pour la Banque Centrale et le Trésor ;
  - ⇒ disponibilité des informations sur Tradenet limitée à GasyNet à Antananarivo ;
- exigüité de l'aire réservée aux visites (vérification physiques des conteneurs) entraînant un embouteillage au sein du port, et un attroupement anormal autour d'un conteneur ;
- mauvaise organisation dans la mise en place successive de Tradenet : calendrier non communiqué aux entités concernées ;
- non effectivité de la connexion à Tradenet auprès de la Société Madagascar International Container Terminal Services Limited (MICTSL).

Ainsi, les principales recommandations ont été axées sur les points suivants :

- le renforcement de la collaboration avec GasyNet pour une meilleure utilisation de Tradenet ;
- l'élaboration par GasyNet d'un guide pratique des usagers de Tradenet ;
- la connexion à Tradenet de la SMMC, de la Banque Centrale et de la Trésorerie générale dans les plus brefs délais et la définition avec la Société GasyNet de leurs besoins respectifs en informations ;
- l'installation du dernier module informatique de Tradenet au MICTSL afin d'éviter le transport de dossiers en provenance de la Douane ;
- la connexion à Sydonia++ et à Tradenet (compte consultation) de la Brigade Mobile de Surveillance Douanière (BMS) ;
- le renforcement de la fiabilité de Tradenet et de la sécurité des données ;
- l'accélération de la mise en place de Tradenet et la communication du calendrier aux entités concernées ;
- la promotion de la transparence par :
  - ⇒ la mise à la disposition de la BMS des feed-back des résultats des opérations menées ;
  - ⇒ la mise en place des normes de standard minimum de services ;
- la formation des agents douaniers aux Technologies de l'Information et de la Communication.

Le rapport relatif à ces travaux a été validé par le premier responsable du service des Douanes à Toamasina, et une copie a été mise à la disposition de toutes les parties prenantes telles que la Direction des Douanes, la Société Générale de Surveillance (SGS), la Brigade Mobile de Surveillance des Opérations Douanières et la Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles.

Un plan de mise en œuvre des mesures de redressement identifiées a été établi et validé par les entités concernées afin de permettre l'effectivité de l'application de Tradenet et de cerner les risques de corruption tout au long des procédures de dédouanement.

Afin de renforcer l'information des usagers du service des Douanes à Toamasina, une affiche expliquant les différentes procédures de dédouanement a été éditée et apposée au Bureau de Recette des Douanes.

- **Analyse diagnostique du système et des procédures de gestion du corridor forestier Fandriana Vondrozo (COFFAV)**

Dans le cadre de la prévention de la corruption dans le processus d'exploitation et de gestion des ressources forestières dans le corridor Fandriana Vondrozo qui s'étend sur cinq régions, le Bureau a procédé à une revue du système et une analyse des procédures ayant trait à l'accès, au suivi et au contrôle de la foresterie privée et de la foresterie de reboisement du domaine forestier national.

Pour ce faire, une étude préliminaire a permis de déterminer l'étendue de la mission et de collecter des informations sur l'exploitation forestière et des textes sur la législation forestière.

Concernant les travaux d'analyse diagnostique de l'exploitation forestière dans le Corridor, le Bureau a effectué des descentes sur terrain dans les régions Amoron'i Mania et Vatovavy Fitovinany. En outre, une enquête a été effectuée auprès des usagers des régions Haute Matsiatra et Amoron'i Mania.

A l'issue de ces travaux, deux rapports ont été élaborés et soumis à l'appréciation des entités compétentes pour validation.

- **Direction Interrégionale de la Sécurité Intérieure (DIRSI)**

L'octroi et la prorogation de visa de séjour est d'importance car ils pallient diverses formes d'immigration clandestine. Ainsi, la Branche Territoriale de Mahajanga a procédé à une analyse du système et des procédures de délivrance et de prorogation de visa de séjour faisant intervenir les entités suivantes : la Police Nationale chargée de l'immigration, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et le Ministère des Affaires Etrangères.

Les principaux travaux ont été réalisés auprès de la Direction Interrégionale de la Sécurité Publique Mahajanga (DIRSP) / Service Interrégional des Renseignements et du contrôle de l'Immigration et de l'Emigration.

A l'issue des travaux effectués, les problèmes majeurs constatés au niveau de la DIRSP se résument comme suit :

- non effectivité de la transparence et existence de lacunes au niveau de l'accueil des usagers ;
- cumul de fonction par certains responsables ;
- imprécision et non-conformité de certains paragraphes du texte à l'organisation administrative en vigueur ;
- dysfonctionnement relatif à l'organisation des tâches au niveau des divisions du Service Interrégional des Renseignements et du contrôle de l'Immigration et de l'Emigration ;
- insuffisance de moyens appropriés pour le traitement des dossiers (enregistrement des données et contrôle des personnes frappées d'interdiction d'entrée aux frontières..).

Au niveau du Ministère de l'Intérieur, le Service des visas de séjour et le Service des Cartes de résidents sont concernés. Les dysfonctionnements et risques de corruption identifiés se résument comme suit :

- la non effectivité du standard de service ;
- le retard prolongé de l'envoi des dossiers et de l'octroi de récépissé de dépôt émanant de certains districts ;
- l'inexistence d'un manuel de travail ;
- le cumul de fonction, le manque de transparence et de coordination entre la Région et le Ministère de tutelle ;
- la possibilité de falsification de visa et la défaillance du système et des dispositifs de contrôle.

En ce qui concerne le service des visas auprès du Ministère des Affaires Etrangères, les défaillances et risques de corruption suivants ont été décelés :

- la non effectivité du standard de service ;
- l'imprécision dans les textes permettant des interprétations multiples ;
- la non-conformité des textes en vigueur à des dispositions de la loi n°62-006 du 06 juin 1962 fixant l'organisation et le contrôle de l'immigration.

Ainsi, les principales recommandations ont été axées sur les points suivants :

- la mise en place effective d'un standard minimum de service au niveau des trois entités concernées afin de limiter tout contact direct entre les usagers et les responsables du traitement des dossiers :
  - ⇒ la mise en place d'un guichet unique d'accueil accompagné du renforcement de capacité de la personne chargée de ce guichet ;
  - ⇒ l'affichage de toutes les procédures et informations jugées nécessaires et utiles pour les usagers ;
  - ⇒ le port de badge par les agents ;
- la communication par échange de courrier postal entre l'Administration et les usagers pour une meilleure traçabilité ;
- la mise à jour des textes législatifs et réglementaires en vigueur en vue de les conformer à l'organisation administrative existante et éviter tout abus de fonction pouvant survenir à cet égard ;
- l'abandon de la pratique du système de droit à percevoir à la sortie des frontières ;
- la gestion du flux d'immigration, de migration et d'émigration par des moyens adéquats et performants : mise en réseau de toutes les entités, surtout celles intervenant dans le contrôle de l'identité des usagers ;
- la détermination d'une durée fixe de l'enquête de moralité des usagers ;
- l'établissement d'un visa infalsifiable comme la carte de résident ;
- la mise en place d'une zone stérile, permettant de faciliter toute démarche d'octroi de visa sur place en toute transparence et évitant l'empiètement des tâches avec d'autres entités concernées telles que la Douane, la Gendarmerie Nationale et l'Agence Portuaire Maritime et Fluviale, afin d'assurer le contrôle à l'entrée et à la sortie des frontières par la Police Nationale.

#### - **Direction des Grandes Entreprises**

Une analyse du système d'accueil des usagers a été effectuée à la Direction des Grandes Entreprises. Cette activité a permis d'identifier quelques défaillances et des recommandations ont été dressées afin d'y remédier.

Les résultats des travaux relatifs à cette analyse indiquent qu'il est primordial de mettre en place un guichet unique d'accueil. La Direction des Grandes Entreprises a procédé à l'application effective de cette mesure, d'une part pour satisfaire les usagers, et d'autre part pour éviter toute forme d'abus causés par le manque d'information. Par la suite, des sondages et enquêtes ont été réalisés auprès des entreprises permettant ainsi une évaluation de l'impact de sa mise en place.

### 6.2.2 *Audit des secteurs*

#### - **Collectivités Territoriales Décentralisées**

En collaboration avec le Programme de Reformes pour l'Efficacité de l'Administration (PREA)/ Projet de Gouvernance et de Développement Institutionnel (PGDI), une analyse diagnostique de la gouvernance locale des communes urbaines de Nosy Be et de Fort Dauphin et des communes rurales de Mandromodromotra, d'Ampasy Nahampoana et de Soanierana a été réalisée par un Consultant national.

Sa mission qui a duré environ deux mois, a consisté à réaliser une étude diagnostique de l'existant en vue de renforcer la gouvernance locale, améliorer la gestion des ressources, et obtenir des retombées conséquentes des programmes d'investissement réalisés dans ces localités dans le cadre du projet Pôles Intégrés de Croissance (PIC). Le rapport relatif à ces travaux a été rédigé et validé en mai 2008.

Pour le cas de la commune urbaine de Nosy Be, deux catégories d'investissements d'envergure ont été constatées : l'investissement public, mis en œuvre notamment dans le cadre du projet PIC, et les investissements privés dans le secteur touristique. Les secteurs potentiels tels que le tourisme, la pêche industrielle crevettière, l'industrie sucrière participent aussi au développement de la commune.

La défaillance du système de contrôle de l'Etat, l'ineffectivité de la transparence de la gestion, la violation des procédures et règles financiers, l'inégalité géographique de la répartition des impacts des investissements, et le faible pouvoir d'interpellation des Sociétés civiles constituent les principales faiblesses constatées au niveau de la commune urbaine de Nosy Be. Aucun dispositif de contrôle (représentant de l'Etat, conseil municipal, Région...) ne semble avoir réussi.

Ainsi, il a été proposé de procéder à une restructuration interne de la Commune, qui semble n'avoir pas été préparée à accueillir autant d'investissements.

Globalement, un plan d'action par commune a été établi, dont les principaux objectifs sont de :

- définir une vision commune pour toutes les parties prenantes ;
- réorganiser la Mairie et procéder au redéploiement ;
- mettre en place des dispositifs anti-corruption ;
- renforcer le système de contrôle interne et de contrôle de légalité ;
- et promouvoir la participation citoyenne et la responsabilisation sociale afin d'améliorer la gouvernance locale.

En partenariat avec le projet PIC et le PREA/PGDI, le Bureau a effectué une revue de la mise en œuvre de ces plans d'actions dans les quatre communes de Fort Dauphin et la commune urbaine de Nosy Be.

#### - **Aéroport International d'Ivato :**

En collaboration avec le PGDI, le recrutement d'un cabinet international chargé de réaliser les travaux d'audit de la gouvernance et d'analyse de risques de corruption et infractions assimilées à l'Aéroport International d'Ivato est en cours. Ce Cabinet sera chargé d'effectuer une étude diagnostique de la gouvernance de l'Aéroport et un audit des risques de corruption et infractions assimilées occasionnés par les dysfonctionnements du système. L'audit vise également à identifier les mesures permettant d'éradiquer les pratiques d'exportation illicite (ressources naturelles et minières, nombreux autres articles prohibés). Les travaux y afférents débuteront l'année 2009.

- **Secteur Environnement**

Un audit de la gouvernance des ressources naturelles forestières et une analyse des zones de risques de corruption et infractions assimilées relatives à l'exploitation illicite des bois précieux dans la région SAVA seront réalisés en 2009. Le processus de recrutement du cabinet international chargé de ces travaux a été lancé en 2008. Le cabinet ainsi sélectionné procédera à une analyse de la structure, du système de gouvernance, de l'organisation et des procédures de délivrance des permis et des autorisations, et du suivi technique, administratif et financier des exploitations des ressources forestières naturelles, ainsi qu'à l'identification des zones de risques de corruption.

**6.2.3 Accompagnement des entités cibles dans la mise en œuvre des recommandations des travaux de revue et d'analyse**

- **Assistance dans la réalisation des concours administratifs**

Au cours de l'année 2008, le Bureau a apporté son appui à l'organisation de quelques concours administratifs afin de promouvoir la transparence et d'assurer l'égalité de traitement des candidats.

**Tableau 9 : récapitulation des concours assistés par le Bureau**

Entité	Désignation du concours	Observation
Ecole Nationale d'Administration de Madagascar	Recrutement de : - 20 élèves Administrateurs Civils de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales ; - 20 élèves Administrateurs Civils du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ; - 20 élèves Administrateurs Civils pour le Ministère de la Santé, du Planning Familial ; - 15 élèves Agents Diplomatiques et Consulaires ; - 25 élèves Administrateurs des Services Financiers ; - 40 élèves Inspecteurs des Impôts ; - 15 élèves Inspecteurs du Travail et des Lois Sociales - 20 élèves Inspecteurs des Domaines et de la Propriété Foncière	27 au 31 octobre 2008 : période des épreuves d'admissibilité
Direction Générale des Impôts	Recrutement de 100 contrôleurs stagiaires des Impôts	Période : 05 et 06 mai 2008
	Recrutement de 50 agents stagiaires des impôts	Période : 06 et 07 août 2008
MIRA	Recrutement des informaticiens au niveau régional	Le Bureau a effectué une séance de briefing et de présentation des étapes de contrôle et des procédures standards régissant les concours et a remis des documents techniques y afférents
IFP	Recrutement de 381 élèves paramédicaux	

Entité	Désignation du concours	Observation
MDN	Recrutement d'élèves officiers pelotons inter-armes (40 CN et 40 Armée)	Idem que supra
APMF	Recrutement des élèves officiers de quart machine	
Direction Générale des Douanes	Recrutement de 30 élèves Inspecteurs des Douanes	Période : 02 au 05 septembre 2008
Ecole Nationale de la Magistrature et des Greffes	Recrutement des élèves Magistrats et élèves Greffiers	Période : 19 au 21 août 2008
Direction Générale de la Police Nationale	Recrutement de 25 Elèves Commissaires de Police et 50 Elèves Officiers de Police	Période : 22 au 24 décembre 2008 La correction des feuilles de copies est en cours, pour la phase d'admissibilité.

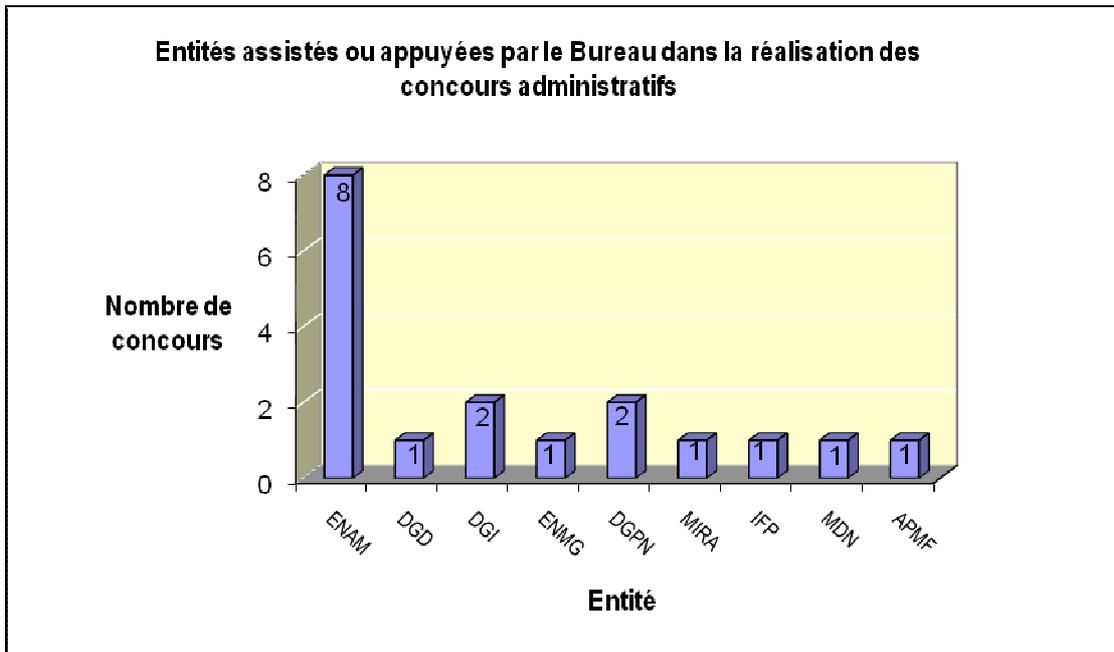
Le Bureau a été témoin de quelques imperfections dans l'organisation et la réalisation de ces concours.

Toutefois, il y a lieu de mentionner une amélioration progressive de l'organisation et de la réalisation de ces concours, en comparaison aux années précédentes. En effet, les cinq grands principes qui les régissent ont été globalement respectés à savoir la légalité du concours, la sécurisation des sujets, le respect de l'anonymat des candidats et de leurs feuilles de copie, l'utilisation du système informatisé garantissant la fiabilité de traitement des données et l'assistance des partenaires aux séances de délibération.

Pour chaque concours, un rapport d'assistance relatant les risques de corruption et les mesures de prévention correspondantes a été établi et envoyé aux entités organisatrices afin d'améliorer les prochains concours. A terme, les organisateurs seront autonomes à toutes les phases du concours ne nécessitant pas la présence d'entités tierces.

Les différents concours administratifs organisés avec l'assistance du Bureau sont récapitulés ci-dessous.

Graphique 5 : récapitulation du nombre de concours assistés par le Bureau en 2008



#### - Secteur Minier/Bureau des Cadastres Miniers

Afin d'apprécier l'effectivité de la mise en œuvre des mesures de redressement issues de l'analyse des procédures de délivrance de permis minier, des travaux sur terrain ont été effectués auprès du Bureau des Cadastres Miniers. Des fiches de revue et de suivi ont été élaborées et exploitées pour évaluer le taux de réalisation des activités de redressement préalablement définies et mesurer l'impact au niveau des usagers.

#### - Environnement Eaux et Forêts

A la suite des travaux de revue des procédures d'octroi de permis d'exploitation par adjudication, le Bureau a souhaité procéder à une revue des activités de redressement des exploitations de bois précieux par le Ministère, et participer à l'élaboration des manuels de procédures d'octroi et de contrôle des conventions par voie d'adjudication. Il a ainsi été procédé à l'étude des travaux menés par l'équipe de l'ONG JARIALA sur :

- la mise en place d'un système de traçabilité des bois ;
- l'élaboration de projet de décret sur les titres de prélèvement en forêt ;
- la réforme du système de gestion des permis ;
- et l'élaboration de manuels de contrôle et des procédures d'octroi des conventions par voie d'adjudication

#### - Domaines et Services Fonciers

Avec l'appui technique et financier du PREA/PGDI, du projet Pôles Intégrés de Croissance et du Programme National Foncier, une revue de la mise en œuvre des recommandations issues des travaux d'audit de la Direction des Domaines et des Services Fonciers a été réalisée, concernant notamment l'avancement de l'informatisation du traitement des données et l'opérationnalité du guichet unique mis en place.

Au niveau de la Région Atsinanana, l'arrêté fixant les frais de reconnaissance domaniale a été édité et vulgarisé.

Dans le cadre de la prévention de la corruption, le Bureau a participé aux deux ateliers, organisés par la Région Ihorombe et l'UADEL, du 25 au 27 août 2008 à Ihosy et Ranohira, pour apprécier le fonctionnement du secteur foncier et procéder à une analyse sommaire des risques de corruption aux différentes étapes des procédures en vigueur. Les ateliers ont été respectivement assistés par 38 et 42 participants.

#### - **Filière bovine**

Conformément au plan de mise en œuvre des recommandations issues des travaux de revue et d'analyse de système et procédure sur l'élevage et la commercialisation de bovidés dans la Région Haute Matsiatra, un atelier de mobilisation de tous les acteurs sur la lutte contre la corruption a été réalisé le 02 avril 2008 dans la région Haute Matsiatra. Cet atelier a permis de procéder à la validation des recommandations émises dans le rapport, puis d'élaborer et de valider un plan d'action de mise en œuvre.

#### - **Filière litchis**

A l'issue des travaux d'analyse du processus de recouvrement par les Collectivités des impôts et taxes générés par la filière litchis, la branche territoriale de Toamasina, a apporté son appui dans la mise en œuvre des recommandations. Celles-ci ont porté sur la réduction des risques de corruption afin d'améliorer le taux de recouvrement.

Deux rencontres avec des Responsables des Régions Analanjirofo et Atsinanana ont été organisées respectivement à Fénérive Est et à Toamasina le 05 et le 30 juillet 2008 pour faciliter l'application des mesures préconisées et leur vulgarisation auprès des différentes parties prenantes.

Afin de prévenir la spéculation pré récolte, une réunion de préparation de la campagne 2009 a été organisée dans le cadre d'une plateforme de concertation le 05 août 2008.

Selon un bilan provisoire effectué par la Direction du Développement Rural, les résultats de la mise en œuvre des recommandations proposées par le BIANCO sont satisfaisants dans la Région Analanjirofo.

En comparaison avec les années précédentes, des résultats significatifs ont été notés à la suite de l'adoption de ces nouvelles mesures :

- prélèvement des ristournes au niveau de la barrière traditionnelle implantée sur la RN5 ;
- compétences accrues des agents collecteurs et des agents chargés de la sécurité au niveau de cette barrière ;
- utilisation de carnets pré numérotés ;
- application du système de certification d'origine ;
- contrôle des souches au niveau des communes.

#### - **Mise en place d'un système transparent de passation de marchés publics**

Afin de promouvoir la transparence dans le système de passation de marchés publics, des séances d'information portant sur les objectifs de gouvernance responsable, la perception des marchés publics, la lutte contre la corruption par l'application des textes relatifs aux marchés publics et aux infractions de corruption ont été organisées par le Bureau. Ces séances ont été assistées par des représentants d'organes responsables de la commande publique et des cocontractants de l'Administration. Le tableau suivant récapitule le calendrier de réalisation de ces ateliers.

**Tableau 10: Séances d'information réalisées sur les marchés publics**

ACTIVITES	CIBLES	PERIODE	LIEU
Mobilisation des acteurs dans le domaine de passation de marchés publics	Gestionnaires d'activités et ordonnateurs secondaires dans les Directions et Services Régionaux, au chef lieu de la Région Sud Ouest		Toliara
	Ordonnateurs secondaires et Gestionnaires d'activités des directions et services déconcentrés dans le chef lieu de la Région Vatovavy Fitovinany	06 /10 /08	Manakara
	Ordonnateurs secondaires, Gestionnaires de crédit et comptables	17 et 19 /12 / 08	Fianarantsoa
	Cocontractants de l'Administration	18/12/08	Fianarantsoa
	Ordonnateurs secondaires des Directions et Services Régionaux et des gestionnaires de crédits des quatre districts de la Région Androy	19/12/08	Ambovombe

**- Maisons Centrales Antanimora et Ambalatavoahangy**

Suite aux travaux d'assistance et de suivi effectués par les branches territoriales d'Antananarivo et de Toamasina, il a été constaté que des mesures de prévention de la corruption issues de la revue de système et de l'analyse de procédures de jouissance de droit de visite des personnes détenues dans ces Maisons Centrales ont été appliquées. Cependant, les mesures nécessitant d'importants investissements n'ont pas été appliquées.

- **Districts**

Afin d'assurer l'opérationnalité des Boîtes à doléances déjà installées dans certains districts, des séances de mobilisation de leurs Comités de Gestion ont été effectuées et se résument comme suit :

**Tableau 11 : récapitulation des séances de mobilisation des comités de gestion des boîtes à doléances**

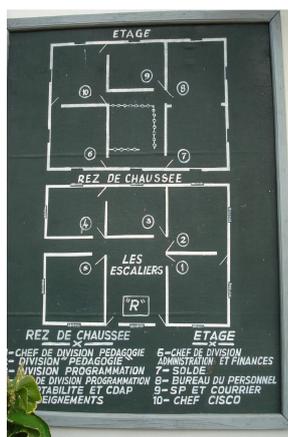
Activités	Cibles	District	Nombre de participants
Redynamisation des membres de Comités de gestion des boîtes à doléances	Membres du Comité de Gestion des boîtes à doléances	Mampikony	06
		Port Bergé	06
		Mitsinjo	06
		Soalala	06
		Ambato Boeny	06
		Mandritsara	05
		Befandriana	07
Sensibilisation sur la gestion et l'utilisation des boîtes à doléances	Chefs de services déconcentrés dans les District de Mampikony, Port Bergé, Antsohihy	Mampikony	29
		Port Bergé	31
		Mitsinjo	130
		Soalala	17
		Ambato Boeny	25
	Personnel de la Région, du District et des services des Domaines et fonciers	Antsohihy	23

### 6.2.4 Appui des secteurs pour la mise en place des dispositifs anti-corruption, des standards de service et des normes d'accueil des usagers

En vue de promouvoir la transparence des procédures permettant d'améliorer l'information des usagers des services publics, le Bureau a appuyé les services publics en vue de mettre en place des standards minima de service prévus par la note gouvernementale n°009-2005/PM-SGG du 24 juin 2005.

Pour faciliter l'accès du public aux bureaux administratifs, le Bureau a collaboré avec les partenaires techniques et financiers tels que le PREA/PGDI, le Projet Pôles Intégrés de Croissance, les Coachs Angaredona (Rapid Result Initiative) des régions concernées et les responsables locaux afin de mobiliser les différents services publics à prendre en considération les mesures suivantes :

- l'affichage à l'entrée de chaque immeuble administratif d'un plan indiquant les directions et services par étage avec les numéros des portes ;



→ Le plan de masse devrait être visible dès l'entrée principale du bâtiment

- l'identification des bureaux (numéros des portes et services correspondants) ;
- la redynamisation ou mise en place d'un guichet d'accueil et d'information des usagers ;
- le port visible d'un badge d'identification des agents et le port des tenues réglementaires pour ceux qui en ont ;
- l'affichage par chaque service des prestations de service offertes aux usagers, des procédures de traitement des dossiers, des délais d'exécution des opérations, des tarifs et des lieux de paiement ;
- l'amélioration des prestations de chaque service ;
- le traitement égalitaire de tous les usagers ;
- la traçabilité des dossiers pour un meilleur suivi ;
- la mise en place des dispositifs éliminant la présence des rabatteurs et des intermédiaires dans les locaux administratifs ;
- la mobilisation fréquente des usagers en raison des dysfonctionnements des services ;
- la systématisation des réponses aux correspondances adressées par le public au service, dans un délai raisonnable ;
- la mise en place et exploitation des boîtes à idées / doléances
- et la sensibilisation à tous les niveaux pour l'application des principes de bonne gouvernance et de transparence dans l'exercice des activités des directions et des services.

Le lancement officiel des travaux y afférents s'est tenu le 16 avril 2008 au Palais d'Etat à Iavoloha. Dans cette optique, des maquettes des supports et dispositifs anti-corruption ont été produites.

Une séance de travail a été tenue avec le Ministère auprès de la Présidence chargé de la Décentralisation et de l'Administration du Territoire, le Bureau d'Appui à la mise en œuvre du « Rapid Result Initiatives » (RRI) et la Commune Urbaine Antananarivo pour présenter le concept de standard de services et les supports y afférents.

Dans le cadre du programme d'Appui au Management de l'Administration Publique (AMAP), le Bureau a participé aux travaux relatifs à l'uniformisation de l'approche méthodologique (Guichet unique, front et back office...) et des supports techniques de standard de services. Des études ont été lancées par le Projet d'Appui à l'Amélioration des Services d'Etat Civil (PAASEC) en vue d'établir des normes et standards de services en matière d'état civil, ainsi que pour la sécurité des logiciels de traitement des opérations y afférentes

Pour l'année 2008, la liste des entités ayant collaboré avec le Bureau dans la mise en place des dispositifs anti-corruption, des standards de services et des normes d'accueil des usagers est donnée en **Annexe 4**.

Lors de la sensibilisation à la mise en place des standards minima de service, les entités clientes ont pris en charge tous les frais nécessaires à la confection des supports et dispositifs anti-corruption. Par ailleurs, des appuis ponctuels ont été apportés selon les cas.

En vue de renforcer la promotion du standard de service, une affiche relative à l'appropriation et la mobilisation des agents publics et des usagers a été éditée. Particulièrement au niveau de la Direction des Domaines et Services Fonciers, une affiche relative à la sensibilisation sur le standard de service a été élaborée et en cours de vulgarisation auprès de toutes les Circonscriptions Domaniales et Foncières de Madagascar.

Au niveau des grands hôpitaux de Madagascar, le Bureau a collaboré étroitement avec l'Hôpital Joseph Ravoahangy Andrianavalona (HJRA) dans la mise en place des dispositifs anti-corruption, des normes d'accueil et de standard de service depuis quelques années. Les supports suivants ont été remis officiellement à cette entité le 14 mars 2008 :

- 4000 exemplaires de code de conduite du personnel ;
- 2000 exemplaires de brochure générique ;
- 5000 exemplaires de brochure interne commune ;
- 33000 brochures spécifiques par service ;
- 54 affiches standard de service ;
- 10 affiches charte du personnel ;
- 200 exemplaires de guide des patients et accompagnateurs ;
- 12 plans de masse ;
- 2000 badges pour visiteurs et agents ;
- 33 signalétiques par service : caissons lumineux ;
- 10 signalétiques : plan par étage ;
- 358 facettes interchangeables par porte : indications de porte ;
- 100 flèches directionnelles.

En vue de mettre en place un standard minimum de service auprès de tous les grands hôpitaux de Madagascar, chaque Branche Territoriale du BIANCO collaborera avec les responsables locaux en vue de capitaliser les supports produits pour la HJRA. Dans cette optique, un Comité de pilotage et des Comités Techniques sont opérationnels au sein du Centre Hospitalier Soavinandriana (CENHSA) et de

l'Hôpital Joseph Raseta Befelatanana (HJRB). Des supports et des documents techniques sont en cours de réactualisation et de conception afin d'étoffer les dispositifs anti-corruption.

Dans la région Anosy, le Bureau a appuyé le Comité Technique de Suivi des activités de mise en œuvre de la « redevabilité sociale » auprès de vingt (20) Centres de Santé de Base.

Par ailleurs, la Branche Territoriale de Toliara a réalisé un atelier de mobilisation sur la lutte contre la corruption mettant l'accent sur l'importance des standards de service à Ambovombe le 19 décembre 2008, à l'intention des maires (51) et des secrétaires trésoriers comptables (51) des communes de la Région Androy financées par l'UADEL.

### **Prévention de la corruption dans la décentralisation de la gestion foncière**

Dans le cadre de la décentralisation de la gestion foncière, le Millennium Challenge Account – Madagascar (MCA – Madagascar) appuie à la mise en place de 256 guichets fonciers dans six régions de Madagascar : Vakinankaratra, Amoron'i Mania, Menabe, Atsinanana, DIANA et Boeny. En décembre 2008, 202 guichets fonciers ont été mis en place et répartis dans les communes de ces six Régions.

La pratique de la corruption étant répandue dans le secteur foncier et le guichet foncier étant une nouvelle administration locale pourvue de larges compétences, des mesures de prévention contre la corruption devaient être mises en place en vue d'éliminer les risques de corruption dans le processus de la délivrance du certificat foncier.

A cet effet, une convention de partenariat entre le (MCA – Madagascar) et le BIANCO a été établie aux fins de mettre en œuvre le Projet de lutte contre la corruption dans le processus de la décentralisation de la gestion foncière. Cette convention a pour principaux objectifs de prévenir et d'éliminer les risques et pratiques de corruption dans le processus de délivrance de certificat foncier au niveau des communes disposant d'un guichet foncier.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention, des ateliers de mobilisation et d'appropriation de la lutte contre la corruption ont été tenus au profit des Maires et des Présidents des Conseils Communaux des Communes dotées de Guichet foncier par MCA Madagascar. Les risques de corruption tout au long du processus de délivrance des certificats fonciers ont été particulièrement mis en exergue au cours de ces séances, récapitulées ci-dessous.

**Tableau 12 : ateliers de mobilisation réalisés sur les guichets fonciers**

<b>REGION</b>	<b>PARTICIPANTS</b>	<b>PERIODE</b>
Amoron'i Mania (Ambositra)	- 25 Maires des communes rurales - 25 présidents des conseils communaux	28/10 au 01/11/08
Boeny	- 22 Maires des communes rurales - 22 présidents des conseils communaux	24/11 au 26/11/08
Menabe (Morondava)	Environ 20 maires et 20 Présidents des Conseils communaux	10/12 au 12/12/08
DIANA (Ambilobe)	- 20 Maires des communes rurales dotées de Guichet foncier - 20 présidents des conseils communaux	16/12 au 18/12/08

## 6.2.5 *Elaboration et vulgarisation des guides de bonnes pratiques pour les agents publics et les usagers*

### - **Guide des usagers de la route**

En 2007, le Bureau a collaboré avec la Direction Générale de la Police Nationale dans l'édition et la vulgarisation des brochures relatives aux infractions courantes au code de la route et aux conduites à tenir par les agents de la circulation. Une mission d'évaluation de l'impact de ces guides a été effectuée cette année. Ainsi, il a été constaté une faible adhésion des agents de la circulation à l'utilisation et à l'application de ces brochures.

Afin d'y remédier, le Bureau, en collaboration avec la Gendarmerie Nationale, la Police Nationale et le Ministère des Transports, a produit un autre guide des usagers de la route, portant sur les infractions courantes au code de la route et édité en 10 000 exemplaires. En outre, un recueil des textes législatifs et réglementaires régissant la circulation routière a été édité en 1000 exemplaires. Une cérémonie de remise officielle de ces deux outils au Ministère concerné a été effectuée le 13 juin 2008.



☛ *L'application effective du « Guide des usagers de la route » devrait contribuer à réduire la corruption sur les axes routiers et les accidents de la route*

Par la suite, le Bureau a réalisé des séances d'appropriation de ces outils auprès des autorités locales, agents de la circulation (Gendarmerie et Police), transporteurs, sociétés civiles, Autorités judiciaires, groupements et associations des usagers, compagnies d'assurance, dans les Régions de Vakinankaratra, Ihorombe, Atsimo Andrefana, Haute Matsiatra, Amoron'i Mania et Menabe, Itasy et Bongolava, et sur les axes RN1 et RN1 bis et les districts d'Ambatolampy et Miandrivazo. L'appropriation de ce guide sera poursuivie en 2009.

### - **Guide de passation de marchés publics pour les Maires**

Dans le but de promouvoir la transparence et l'intégrité dans le processus de passation de marchés publics dans les Communes, des projets de guides ont été conçus par une Commission composée d'experts en la matière, chargée de sa rédaction. Rédigés en version malagasy et française, ces supports sont en cours de validation par les entités concernées.

### - **Brochure sur la mise en place d'un standard de service, charte des usagers des services publics**

Afin de pérenniser les activités relatives à la mise en place des standards minima de services, une brochure pour les agents et les usagers des services publics a été élaborée. Le Bureau a procédé à la vulgarisation de cette brochure dans les localités suivantes : Toamasina, Fanandrana, Ampasamadinika, Moramanga et Brickaville (Régions Atsinanana et Alaotra Mangoro).

La charte des usagers est un code de bonnes conduites à observer par les usagers des services publics. Ce support, prenant la forme d'affiches, permet de mettre en exergue le droit et les devoirs des citoyens vis-à-vis de ces services publics. Il a également été distribué dans les localités citées supra.

### 6.3 Volet Application de la loi

La Division Investigation a pour mission de recevoir et de traiter les doléances relatives aux actes soupçonnés de corruption ou d'infractions assimilées.

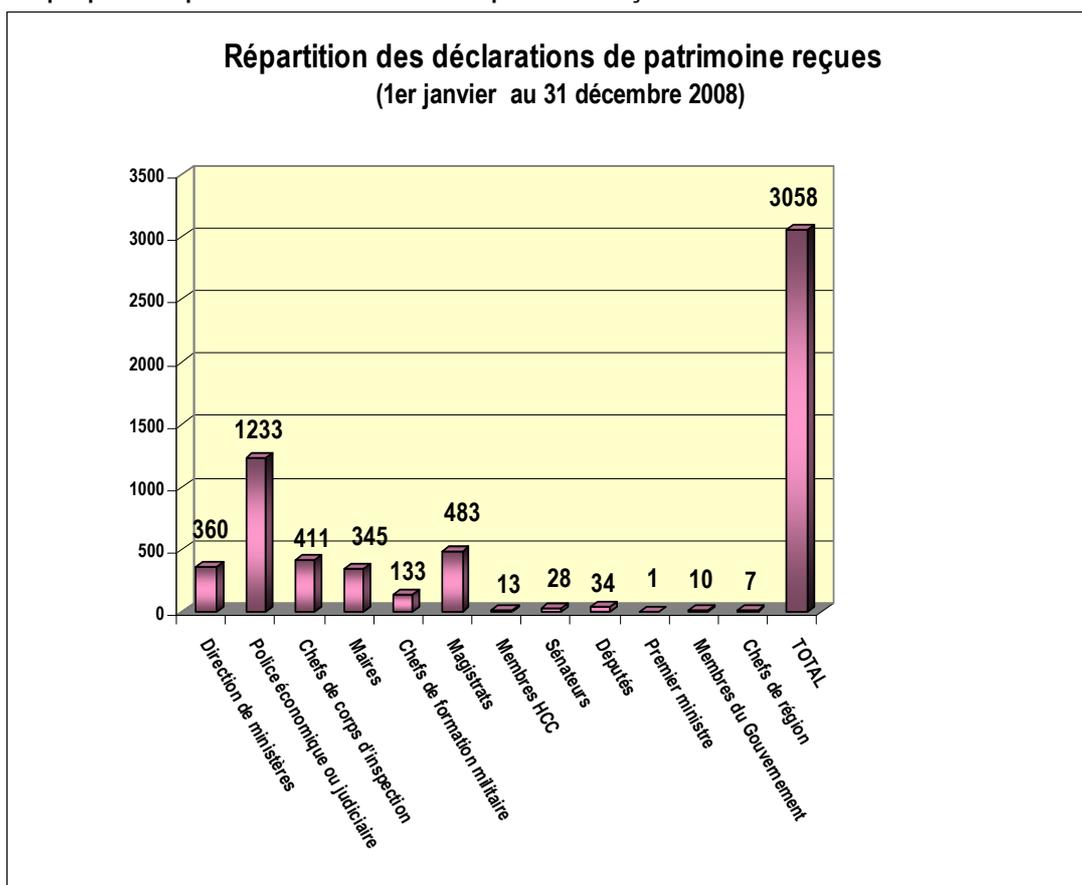
Elle mène, en vertu d'un ordre écrit du Directeur Général, ses investigations sur toute allégation ou dénonciation, même anonyme, relative à des actes de corruption ou infractions assimilées dont elle est saisie.

Par ailleurs, elle reçoit et conserve les déclarations de patrimoine des personnes qui y sont assujetties, en application de l'article 2 de la loi n°2004 – 030 du 9 septembre 2004 sur la lutte contre la corruption.

#### 6.3.1 Réception et conservation des déclarations de patrimoine

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2008, le BIANCO a enregistré **3.058** déclarations de patrimoine. Leur répartition est résumée par le graphe ci-dessous.

Graphique 6 : Répartition des déclarations de patrimoine reçues



Malgré les efforts entrepris dans le cadre de la promotion de la déclaration de patrimoine (relance au niveau des Chefs d'Institutions ; actions de proximité par des séances de mobilisation au niveau des Régions et Districts et campagne média de mobilisation des personnes assujetties), le Bureau n'a enregistré que **3.058** déclarations sur 6 000 prévues comme objectif, soit 51% de l'objectif fixé.

Le tableau ci-après présente l'évolution de la réception des déclarations de patrimoine par catégorie de personnes assujetties depuis l'année 2005.

**Tableau 13 : Evolution annuelle de la réception de déclarations de patrimoine**

Catégorie de personnes assujetties	Cumul 2008	Cumul 2007	Cumul 2006	Cumul 2005
<b>Catégorie I :</b>				
▪ Premier Ministre	1	1	1	1
▪ Membres du Gouvernement	10	17	2	21
<b>Catégorie II :</b>				
▪ Sénateurs	28	19	4	68
▪ Députés	34	64	3	87
<b>Catégorie III :</b> Membres de la Haute Cour Constitutionnelle	13	12	1	9
<b>Catégorie IV :</b>				
▪ Chefs de Régions	7	10	1	21
▪ Maires	345	440	224	629
<b>Catégorie V :</b> Magistrats de l'ordre judiciaire, administratif et financier	483	495	81	510
<b>Catégorie VI :</b> Fonctionnaires occupant des postes de niveau égal ou supérieur à celui de directeur de ministère	360	532	245	950
<b>Catégorie VII :</b> Inspecteurs des domaines, du trésor, des douanes, des impôts et des finances	346	312	320	508
<b>Catégorie VIII :</b> Chefs de Formation Militaire	133	98	17	363
<b>Catégorie IX :</b> Inspecteurs de l'Inspection Générale de l'Etat, Inspection Générale de l'Armée, Inspection Générale de la Gendarmerie Nationale	65	56	42	82
<b>Catégorie X :</b> Toute personne exerçant les fonctions d'officier de police économique ou judiciaire	1233	1294	176	2564
<b>Total</b>	<b>3058</b>	<b>3350</b>	<b>1117</b>	<b>5813</b>
<b>Autres (*)</b>	<b>214</b>	<b>330</b>	<b>662</b>	<b>1013</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3272</b>	<b>3680</b>	<b>1779</b>	<b>6826</b>

(\*) : Personnes non assujetties à l'obligation ayant volontairement déposé une déclaration

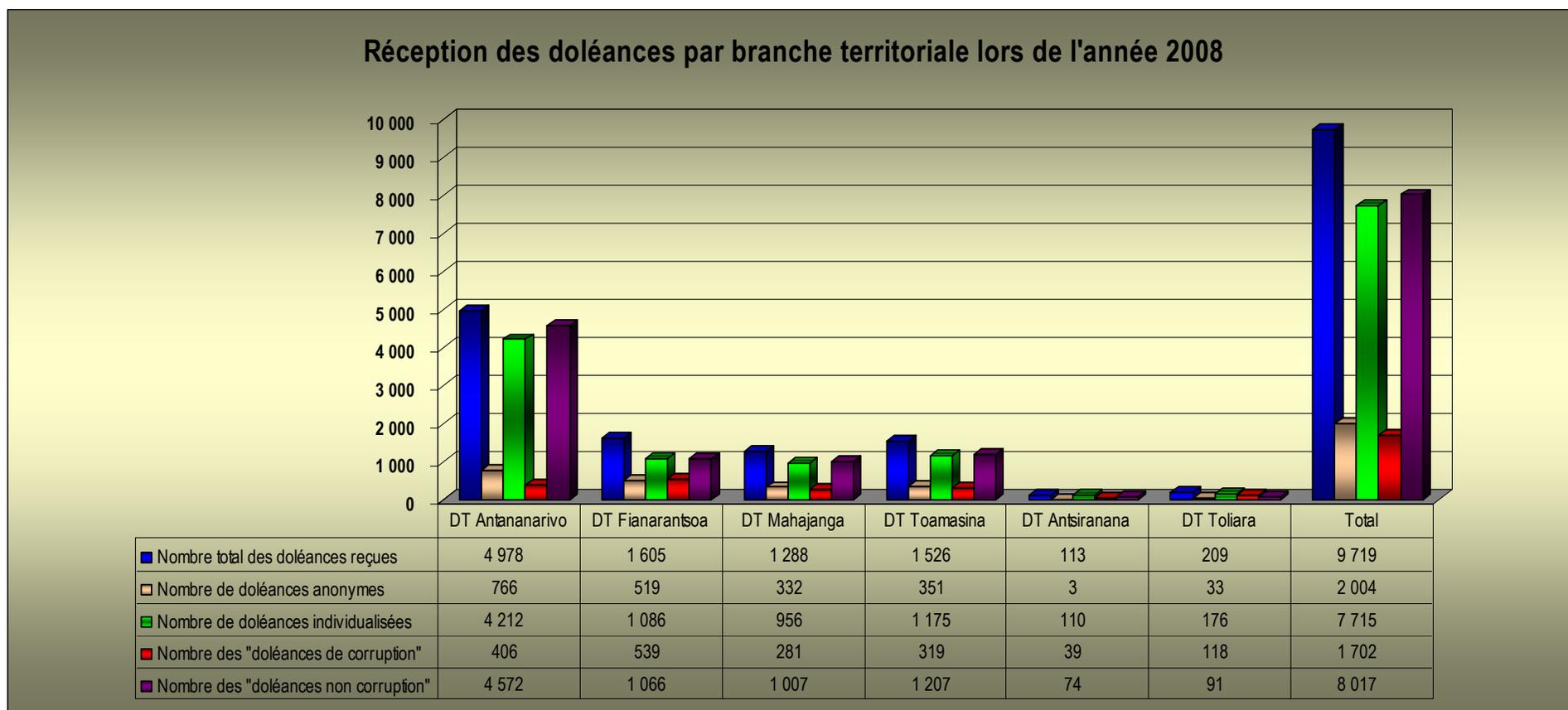
### 6.3.2 Réception et traitement des doléances

#### ■ Réception des doléances

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2008, le Bureau a reçu **9.719** doléances dont **4.978** doléances reçues à Antananarivo (soit 51%), **1.605** à Fianarantsoa (soit 17%), **1.526** à Toamasina (soit 16%), **1.288** à Mahajanga (soit 13%), **209** à Toliara (soit 2%) et **113** à Antsiranana (soit 1%)

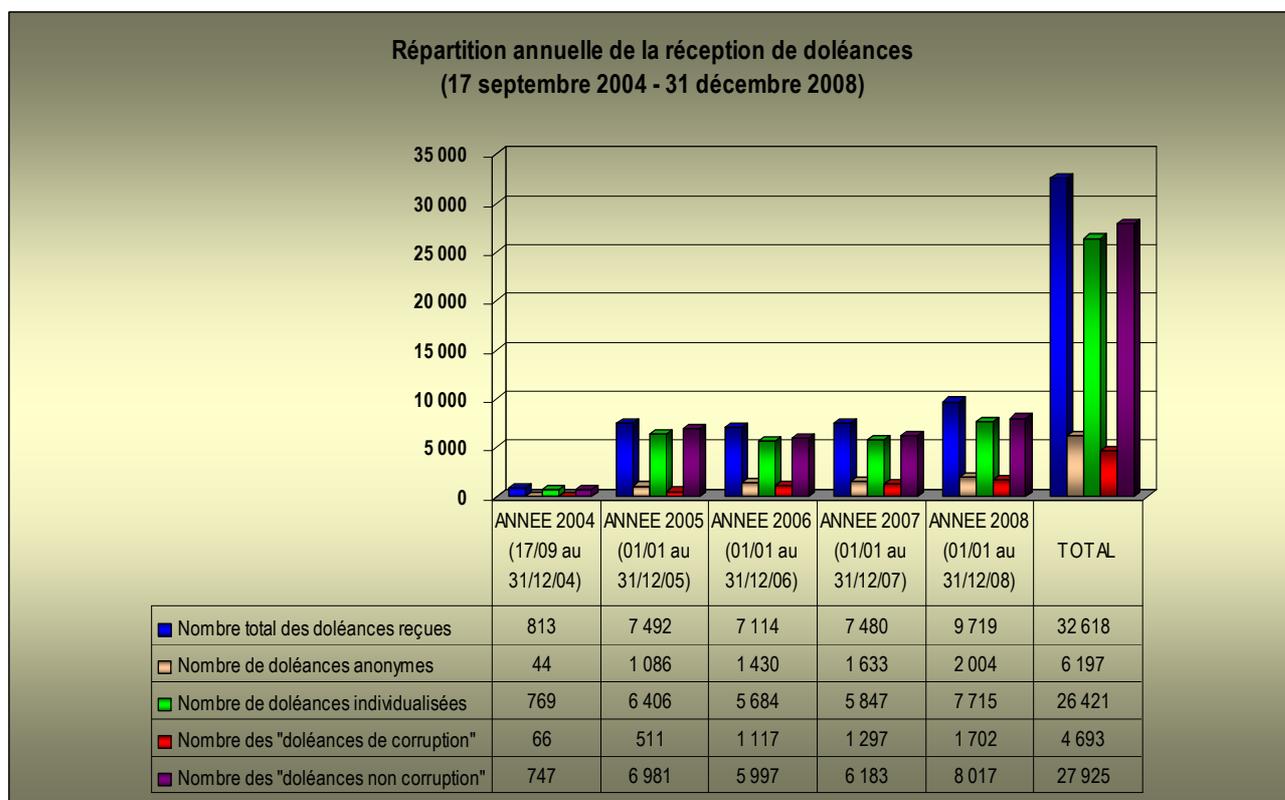
Une représentation schématique des doléances reçues en 2008 par toutes les Branches Territoriales du Bureau est donnée par le graphe suivant.

Graphique 7 : Répartition par branche territoriale des doléances reçues



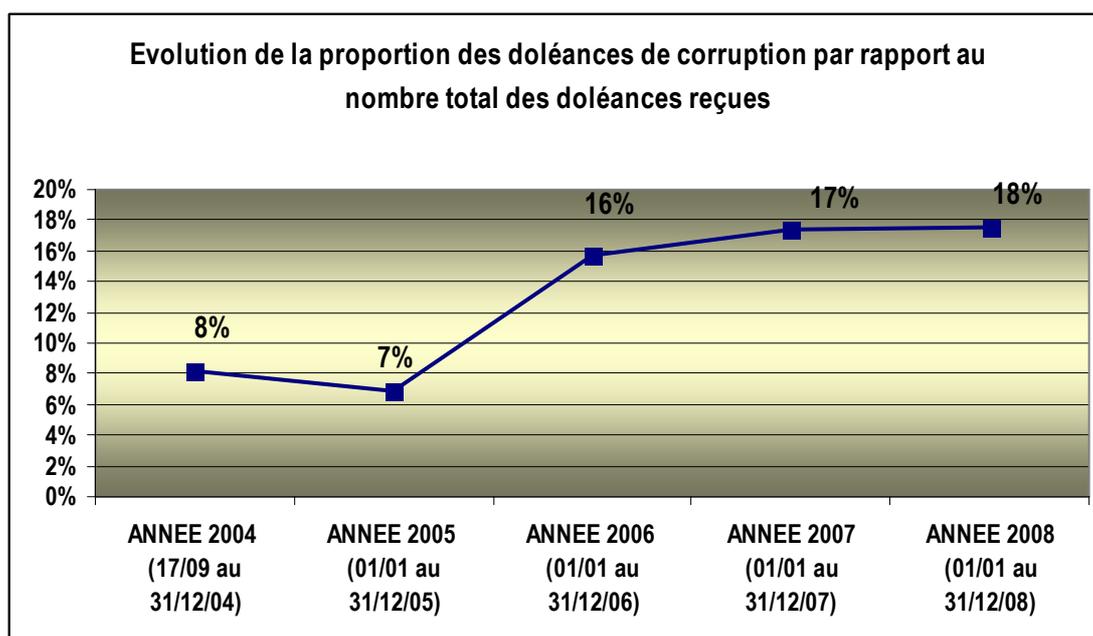
Le graphe suivant récapitule la situation cumulée de la réception des doléances depuis l'opérationnalisation du Bureau (17 septembre 2004) au 31 décembre 20098.

**Graphique 8 : Evolution annuelle du nombre de doléances reçues**



A la suite de la mise en place effective des six branches territoriales du Bureau, les actions de proximité ont été renforcées. Elles se traduisent par l'augmentation significative du taux de doléances de corruption reçues en 2008 par rapport aux années précédentes comme l'illustre le graphique suivant.

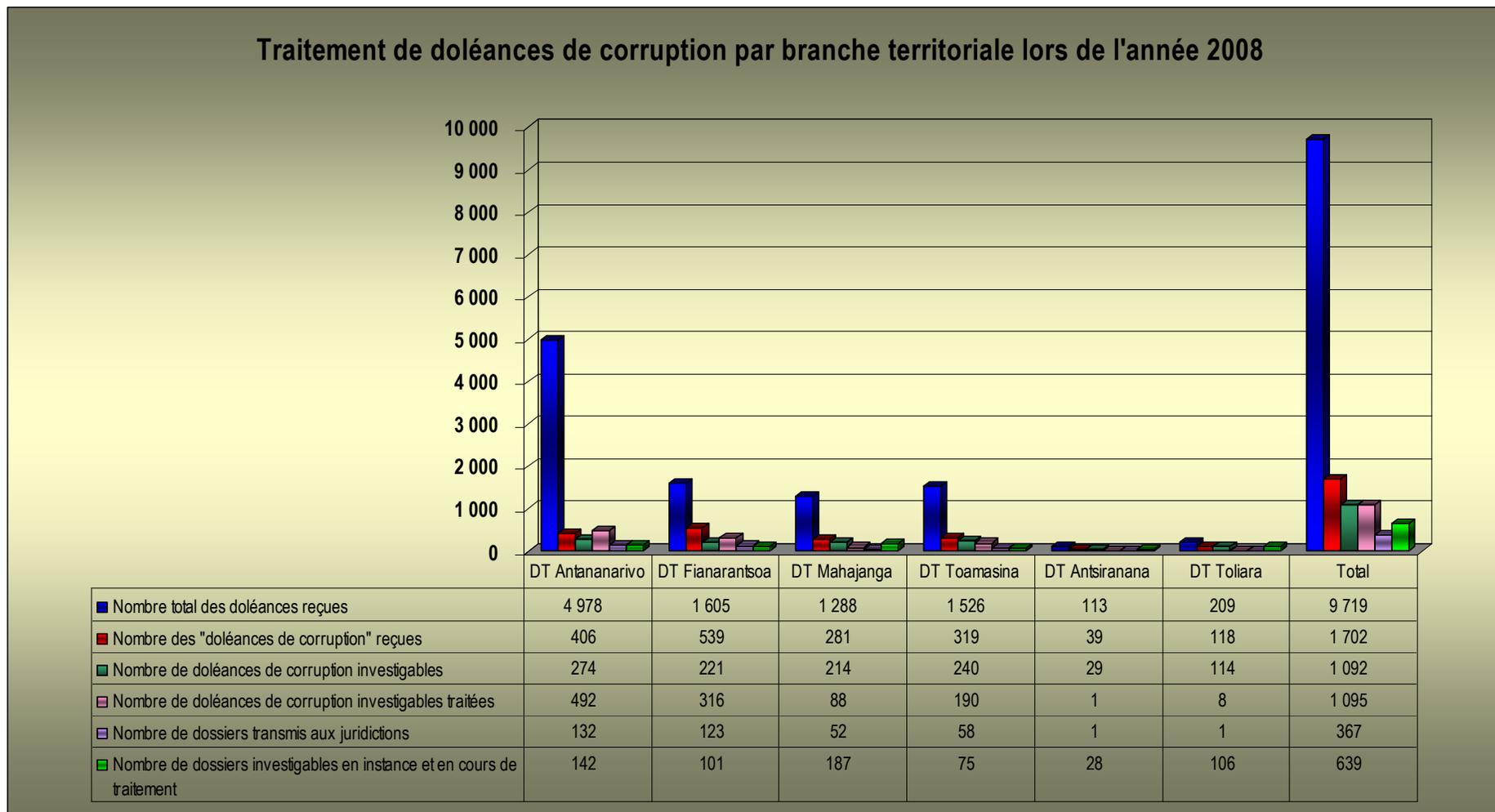
**Graphique 9 : Evolution annuelle du nombre de doléances de corruption reçues**



■ **Traitement des doléances**

Le graphique ci-dessous résume le traitement des doléances par branche territoriale lors de l'année 2008.

Graphique 10 : Récapitulation par branche territoriale du traitement des doléances reçues



Le graphe fait ressortir que seulement **1 092** doléances ont été investigables, sur les **9 719** reçues dans les six branches confondues, soit environ **11%** du total : 274 sur 4978 à Antananarivo, 221 sur 1605 à Fianarantsoa, 214 sur 1288 à Mahajanga, 240 sur 1526 à Toamasina, 29 sur 113 à Antsiranana et 114 sur 209 à Toliara

La répartition en 2008 des dossiers investigables par secteur au niveau des Branches Territoriales est présentée dans le tableau ci-après.

**Tableau 14 : Répartition par secteur des dossiers investigables**

SECTEUR	DT A/rivo	DT Ftsoa	DT T/sina	DT M/janga	DT Toliara	DT A/ranana	TOTAL
JUSTICE	23	16	30	21	4	6	<b>100</b>
ADMINISTRATION PENITENTIAIRE	6	0	0	0	1	0	<b>7</b>
COLLECTIVITES DECENTRALISEES	34	59	41	45	27	4	<b>210</b>
FONCIER : Domaine – Topographie	14	8	27	7	1	10	<b>67</b>
POLICE	13	10	20	25	6	3	<b>77</b>
GENDARMERIE	15	45	30	41	36	3	<b>170</b>
ARMEE	10	1	2	2	3		<b>18</b>
EDUCATION	27	16	22	24	5	1	<b>95</b>
ECOLE NATIONALE ET CENTRE DE FORMATION	3	0	0	0	0	0	<b>3</b>
SANTE	13	11	5	11	5	1	<b>46</b>
IMPÔTS	12	3	3	1	0	0	<b>19</b>
TRESOR	0	2	2	2	0	0	<b>6</b>
DOUANES	9	2	6	2	1	0	<b>20</b>
FINANCES ET BUDGET – ECONOMIE	17	0	1	6	6	0	<b>30</b>
ENERGIE ET MINES	10	1	0	1	0	0	<b>12</b>
INSTITUTIONS DE L'ETAT	4	3	1	0	0	0	<b>8</b>
POSTE ET TELECOMMUNICATION, COMMUNICATION	3	0	2	1	0	0	<b>6</b>
INTERIEUR, ADMINISTRATION TERRITORIALE	19	14	20	7	6	0	<b>66</b>
ENVIRONNEMENT, EAUX ET FORETS	10	5	6	2	2	0	<b>25</b>
TRAVAUX PUBLICS	7	5	2	4	1	0	<b>19</b>
TRANSPORT	3	0	0	0	0	0	<b>3</b>
AGRICULTURE	4	2	2	3	0	1	<b>12</b>
ELEVAGE	1	1	1	2	0	0	<b>5</b>
PÊCHE	1	1	1	2	0	0	<b>5</b>
FONCTION PUBLIQUE ET TRAVAIL	2	0	6	1	1	0	<b>10</b>

SECTEUR	DT A/rivo	DT F/tsoa	DT T/sina	DT M/janga	DT Toliara	DT A/ranana	TOTAL
CULTURE	1	0	1	0	0	0	2
TOURISME	1	2	0	0	0	0	3
COMMERCE		0	2	0	0	0	2
SECTEUR PRIVE	2	1	1	0	0	0	4
PROFESSION LIBERALE, ASSOCIATION ET ONG	1	2	0	0	0	0	3
PROJET DE DEVELOPPEMENT	1			0	0	0	1
REPRESENTATION DIPLOMATIQUE ET ORGANISATION INTERNATIONALE	1	0	0	0	0	0	1
AUTRES	7	11	6	4	9	0	37
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>221</b>	<b>240</b>	<b>214</b>	<b>114</b>	<b>29</b>	<b>1092</b>

**Tableau 15 : Nombre d'arrestations, de mise en mandat de dépôt et liberté provisoire**

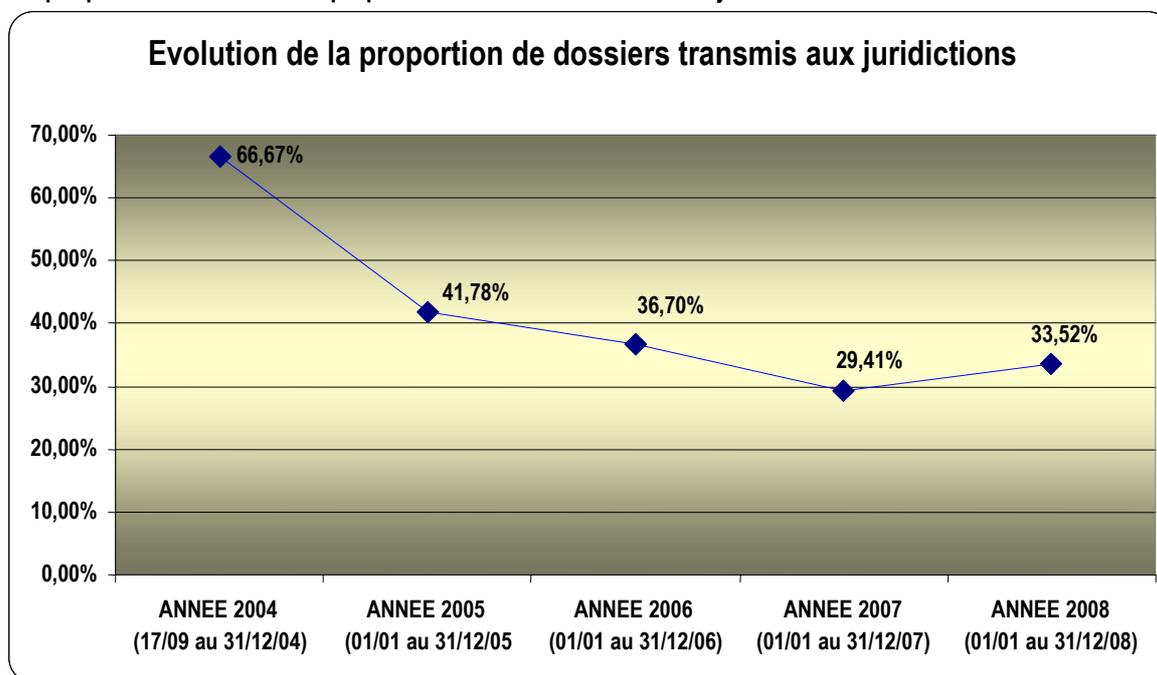
Branche Territoriale	Arrestation	Mandat de dépôt	Liberté provisoire
DT ANTANANARIVO	260	58	202
DT FIANARANTSOA	49	21	28
DT MAHAJANGA	49	15	34
DT TOAMASINA	37	9	28
DT ANTSIRANANA	1	1	0
DT TOLIARA	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>104</b>	<b>293</b>

**Tableau 16 : Evolution annuelle du traitement des doléances**

ANNEES	ANNEE 2004 (17/09 au 31/12/04)	ANNEE 2005 (01/01 au 31/12/05)	ANNEE 2006 (01/01 au 31/12/06)	ANNEE 2007 (01/01 au 31/12/07)	ANNEE 2008 (01/01 au 31/12/08)	TOTAL
Nombre total des doléances reçues	813	7 492	7 114	7 480	9 719	<b>32 618</b>
Nombre de "doléances de corruption" reçues	66	511	1 117	1 297	1 702	<b>4 693</b>
Nombre de doléances de corruption investigables	56	430	973	951	1 092	<b>3 502</b>
Nombre de doléances de corruption investigables traitées	12	213	515	646	1 095	<b>2 481</b>
Nombre de dossiers transmis aux juridictions	8	89	189	190	367	<b>843</b>
Nombre de dossiers investigables en instance et en cours de traitement	0	239	680	1 019	639	<b>639</b>

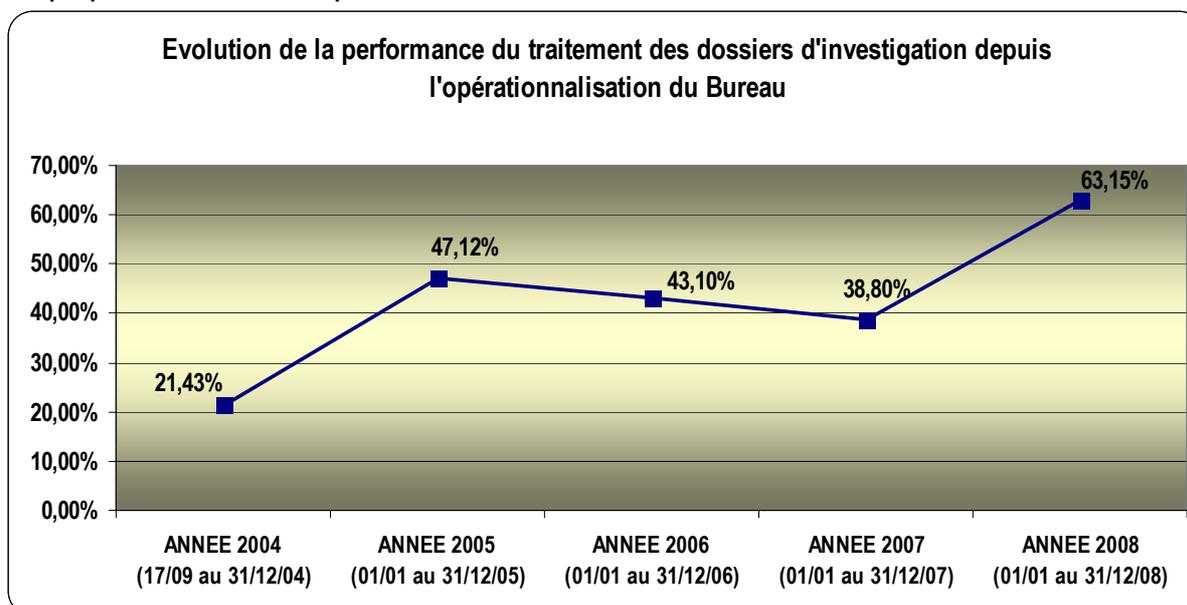
Par rapport à l'année précédente, le taux de dossiers transmis aux juridictions est en légère augmentation, comme l'illustre le graphe suivant.

**Graphique 11 : Evolution de la proportion de dossiers transmis aux juridictions**



L'année 2008 a été marquée par une augmentation significative de la performance du traitement des doléances comme l'illustre le graphe suivant.

Graphique 12 : Evolution de la performance du traitement des doléances



En attendant la mise en œuvre effective de la convention de partenariat signée avec le Ministère de la Justice, permettant de connaître le sort des dossiers d'enquêtes transmis aux juridictions, nous livrons ci-dessous l'évolution annuelle des arrestations, mises en mandat de dépôt et liberté provisoire.

Tableau 17 : Evolution du nombre d'arrestations, de mise en mandat de dépôt et liberté provisoire

ANNEES	ANNEE 2004 (17/09 au 31/12/04)	ANNEE 2005 (01/01 au 31/12/05)	ANNEE 2006 (01/01 au 31/12/06)	ANNEE 2007 (01/01 au 31/12/07)	ANNEE 2008 (01/01 au 30/11/08)	TOTAL
ARRESTATION	12	202	282	317	397	1210
MANDAT DE DEPOT	2	78	78	101	104	363
LIBERTE PROVISOIRE	10	124	204	216	293	847

### 6.3.3 Système de suivi du traitement des doléances

Financé par l'USAID, le Programme "AIM" (Anti-corruption initiative Madagascar) a pour but de renforcer la capacité institutionnelle du Bianco, en vue d'accroître l'efficacité du traitement des doléances, et d'améliorer le compte rendu au public du traitement par les juridictions des affaires de corruption enquêtées par le Bureau.

Dans le cadre de l'amélioration du traitement des doléances par le Bureau, le programme a pour objectifs spécifiques de :

- Mettre en place un nouveau système informatisé de suivi du traitement des doléances, en vue d'une augmentation significative de la performance du traitement des dossiers et l'amélioration de la fiabilité et de la sécurisation des données et informations ;
- Renforcer les capacités techniques et organisationnelles du personnel du Bureau, en vue d'augmenter l'efficacité et l'efficience de ses interventions.

Au début de la mise en œuvre de ce programme, une mission d'évaluation a été entreprise au sein du Bianco et le « faible taux du traitement de doléances » a été émergé des principaux constats.

Selon les analyses, ce faible taux du traitement de doléances est dû essentiellement :

- à l'insuffisance de capacités du personnel, essentiellement les investigateurs ;
- à l'insuffisance de ressources matérielles « informatiques » ;
- et surtout à l'inadéquation du système informatisé de suivi du traitement des doléances par rapport aux différents besoins en informations.

En ce qui concerne l'évaluation de l'ancien système informatisé, il a été constaté une insuffisance significative de ses capacités à :

- produire des données statistiques se rapportant aux principaux indicateurs retenus, à partir des données relatives au traitement des dossiers ;
- contrôler et suivre l'état d'avancement du processus de traitement des dossiers ;
- et à vérifier la traçabilité des dossiers selon les étapes franchies.

La mise en place du nouveau système informatisé, à travers l'appui du Programme « AIM », financé par l'USAID a donc pour objectifs de :

- améliorer l'efficacité du Bianco en matière de traitement et de suivi des doléances, dès la réception des doléances jusqu'à la clôture de l'enquête ;
- et surtout de renforcer la sécurisation des données, car, à travers les serveurs « plus performants », les différents accès sont contrôlés.

Les résultats escomptés à travers l'opérationnalisation de ce nouveau système informatisé sont :

- l'augmentation de la performance du traitement de doléances ;
- l'amélioration du contrôle du traitement des doléances ;
- la production de données statistiques fiables ;
- le renforcement de la traçabilité des dossiers au cours du traitement jusqu'à leur transmission aux juridictions ;
- et la sécurisation effective des données.



*Nouveaux matériels informatiques remis par le programme AIM/USAID*

## Nouvelle application :

La nouvelle application, qui a été développée dans le cadre de la mise en place du nouveau système informatique est constituée par un logiciel de traitement et de « tracking » des doléances reçues par le Bureau. Une meilleure traçabilité a été développée à travers le circuit des dossiers.

Cette application est capable de produire plusieurs données statistiques, entre autres :

- doléances reçues par le BIANCO ;
- dossiers investigables ;
- dossiers en instance ;
- dossiers traités ;
- dossiers envoyés aux juridictions ;
- dossiers classés sans suite ;
- dossiers envoyés aux entités compétentes ;
- dossiers présentés aux Comités consultatifs...

## Serveur :

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la nouvelle application, trois (3) serveurs ont été installés :

### ▪ Le serveur applicatif

Il dispose d'un système d'exploitation multitâche et multi-utilisateur, présentant plusieurs avantages : accès par plusieurs utilisateurs, fonctionnement en permanence (24 heures sur 24 heures), performance élevée (haute disponibilité) et sécurité des données grâce au « système Raid ».

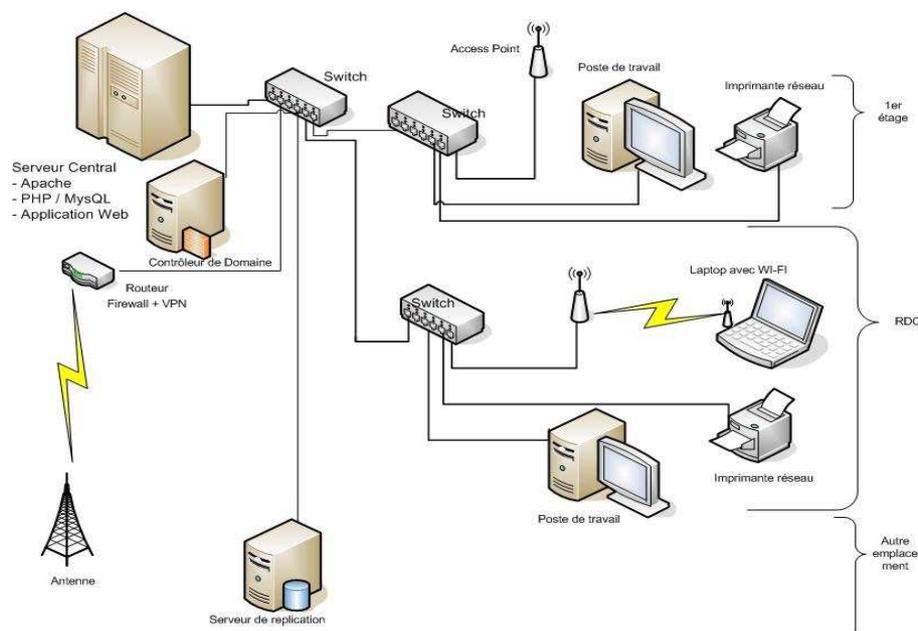
### ▪ Le serveur contrôleur de domaine

C'est un serveur muni des éléments nécessaires à la sécurisation des accès au réseau. Il gère les accès aux données et permet de vérifier a posteriori les accès (par la création d'un journal) et de voir en direct les postes qui accèdent aux données. Il distribue les adresses IP au poste de travail, partage les accès aux différents équipements (imprimante, scan .....)

### ▪ Le serveur de réplication

Le serveur de réplication sert essentiellement à stocker des données.

Le schéma du réseau est dressé ci-dessous :



### **Tracking des dossiers transmis aux juridictions :**

Dans le cadre d'une liaison opérationnelle et un échange de données statistiques des dossiers transmis par le Bianco aux juridictions, une convention de partenariat a été établie conjointement entre le Ministère de la Justice et le Bureau, le 24 juin 2008, aux fins que:

- les deux parties disposent de données exactes et détaillées sur la situation des dossiers en cours de traitement à leur niveau respectif ;
- le sort des dossiers transmis dans chaque juridiction du pays soit connu, suivi et évalué de manière périodique ;
- et les interventions des autres volets opérationnels du Bureau se conforment aux constats et à l'interprétation et l'appréciation technique qu'il est possible d'émettre par rapport aux décisions de justice rendues.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention, le Bureau s'engage à fournir au Ministère de la Justice un état mensuel des dossiers transmis par ses soins aux différentes juridictions. Il s'engage à respecter la confidentialité liée aux informations qui lui sont mises à disposition dans le cadre de cette convention, ainsi qu'à les utiliser uniquement pour les besoins de suivi et de l'évaluation de ses activités en rapport avec la mission que la loi lui a assigné.

De son côté, le Ministère de la justice s'engage à mettre à la disposition du BIANCO toutes les informations portant sur les affaires de corruption dont chaque Tribunal de Première Instance fait l'objet de saisine, notamment le nombre d'affaires en cours, le nombre total des affaires jugées et les différentes décisions rendues par chaque Tribunal.

Au titre de la période du 1<sup>er</sup> octobre 2004 au 31 juillet 2008, le tableau qui suit récapitule le 1<sup>er</sup> état des dossiers transmis aux juridictions, envoyé au Ministère de la Justice au cours de l'année 2008.

**Tableau 18 : Répartition des dossiers transmis par Juridiction**

Juridiction saisie	ANNEE 2004 1er oct - 31 déc	ANNEE 2005	ANNEE 2006	ANNEE 2007	ANNEE 2008 1er janv - 31 juill	TOTAL	%
Ministère de la Justice	0	0	0	1	1	2	0,39%
CA Antananarivo	0	0	0	0	1	1	0,20%
CPAC Antananarivo	5	32	37	31	28	133	25,98%
TPI Anosy Antananarivo	0	2	0	0	2	4	0,78%
TPI Ankazobe	1	2	0	0	1	4	0,78%
TPI Ambatolampy	0	1	2	0	2	5	0,98%
TPI Antsirabe	0	4	5	5	4	18	3,52%
TPI Miarinarivo	0	3	5	9	3	20	3,91%
TPI Arivonimamo	0	1	1	0	0	2	0,39%
TPI Moramanga	1	7	1	6	2	17	3,32%
TPI Ambatondrazaka	0	0	2	7	5	14	2,73%
TPI Vatomandry	0	0	2	2	5	9	1,76%
CA Toamasina	0	0	0	0	1	1	0,20%
TPI Toamasina	0	2	6	13	7	28	5,47%
TPI Maroantsetra	0	0	0	3	1	4	0,78%
TPI Fianarantsoa	0	5	12	23	6	46	8,98%
TPI Ambositra	1	1	2	3	1	8	1,56%
TPI Manakara	0	2	5	0	1	8	1,56%
TPI Mananjary	0	0	6	6	1	13	2,54%
TPI Farafangana	0	4	7	4	1	16	3,13%
TPI Ihosy	0	1	6	4	2	13	2,54%
TPI Toliara	0	8	16	2	2	28	5,47%
TPI Ankazoabo	0	0	1	0	1	2	0,39%
TPI Morombe	0	0	2	2	0	4	0,78%
TPI Ampanihy	0	0	2	0	0	2	0,39%
TPI Taolanaro	0	0	4	1	0	5	0,98%
TPI Betroka	0	2	5	0	2	9	1,76%
TPI Morondava	0	2	0	1	4	7	1,37%
TPI Miandrivazo	0	0	0	0	2	2	0,39%
TPI Mahajanga	0	3	3	4	6	16	3,13%
TPI Maevatanana	0	0	4	4	3	11	2,15%
TPI Maintirano	0	3	0	0	0	3	0,59%
TPI Mampikony	0	0	2	0	1	3	0,59%
TPI Port Bergé	0	0	0	1	0	1	0,20%
TPI Analalava	0	1	0	7	4	12	2,34%
TPI Mandritsara	0	1	1	6	1	9	1,76%
TPI Antsiranana	0	0	7	1	2	10	1,95%
TPI Ambanja	0	1	1	1	1	4	0,78%
TPI Nosy Be	0	0	2	0	2	4	0,78%
TPI Antalaha	0	1	5	2	6	14	2,73%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>89</b>	<b>154</b>	<b>149</b>	<b>112</b>	<b>512</b>	

## 6.4 Volet Communication

Le Département chargé de la Communication a été mis en place au mois d'avril 2008, conformément au nouveau cadre juridique en vigueur. La nouvelle structure organisationnelle répond au besoin d'augmenter la visibilité des résultats des actions entreprises par le Bureau, et d'accroître ses impacts sur tous les plans, économique, social, et moral.

La nouvelle disposition a ainsi permis de mettre l'accent sur la vocation des actions de communication à appuyer et à accompagner au niveau national les activités des branches territoriales dans les trois volets de la stratégie dans le but de renforcer la mobilisation du Public au changement de comportements et de pratiques vis-à-vis de la corruption.

Les activités du département se subdivisent en deux catégories régies par deux divisions distinctes :

- Les actions de communication de masse, qui visent à sensibiliser et à mobiliser la population par divers moyens, parmi lesquels, les médias ;
- Les actions de communication institutionnelle, qui visent à informer les diverses parties prenantes à la lutte sur les stratégies et réalisations du Bureau.

Nous relatons en premier lieu les réalisations les plus marquantes dans le volet **communication de masse**.

Des recommandations ont été émises quant au choix des moyens de communication permettant d'atteindre les différents publics cibles. D'autre part, la limitation des ressources disponibles a nécessité la concentration des moyens au niveau central, le département étant par la suite chargé de coordonner les efforts au niveau national.

Dans l'objectif d'appuyer les activités visant le changement de pratiques des Agents et des usagers des Services Publics, des supports d'information, d'interpellation et de mobilisation ont été produits et vulgarisés. A cet effet, 52 **émissions radio « Miara-miady amin'ny kolikoly »** ont été produites et diffusées quotidiennement sur la radio nationale (RNM) de janvier à décembre, pour la quatrième année consécutive.

Deux **spots TV** mettant en scène des infractions de corruption couramment dénoncées dans les Administrations ont été également produits et diffusés au niveau national d'avril à décembre afin de sensibiliser les agents sur des pratiques, devenues courantes, mais constituant des infractions de corruption. Parallèlement, une douzaine de sketches humoristiques «Torak'hehy » ont été diffusés sur la télévision nationale (TVM) de juin à septembre.



► « Convocation », un des sketches diffusés à la TVM

Afin de développer la confiance du public envers le BIANCO, un spot TV abordant les divers aspects de la Politique d'investigation a été produit et diffusé sur TVM ainsi que sur les chaînes locales de plusieurs Régions, d'avril à décembre.

Dans le cadre du renforcement de la mobilisation des jeunes, une des cibles privilégiées des activités d'éducation, les œuvres primées à l'issue de l'édition 2007 du concours "Youth Competition" ont été, d'une part, insérées dans **3 numéros du magazine VINTSY** (magazine d'éducation environnementale pour les jeunes), et d'autre part, compilées et éditées dans une **brochure** vulgarisée au niveau national.

Des efforts particuliers ont été consacrés en faveur d'une plus grande appropriation de la lutte par la **population rurale** : le premier numéro d'un **bulletin de mobilisation** dénommé « Miara-miady amin'ny kolikoly » a été édité en septembre et vulgarisé dans les 22 Régions. Visant à mieux impliquer cette catégorie particulière du public, ce bulletin quadrimestriel interpelle la population rurale sur les manifestations et les conséquences de la corruption dans leur quotidien et introduit parallèlement de bonnes pratiques à adopter.



Les activités de communication entreprises dans le cadre de la convention de partenariat signée avec le MCA Madagascar (relative à la prévention et à la lutte contre la corruption dans la gestion des Guichets Fonciers), visent également cette cible rurale. En effet, dans le cadre de l'appui à l'opérationnalisation des Guichets Fonciers Communaux, divers **supports imprimés** (affiches, brochures, dépliants, banderoles ...) ont été édités et des spots radio produits. Ces supports comportent, en plus des informations sur les nouvelles dispositions en termes de délivrance de Certificats Fonciers, des messages de mobilisation sur la lutte.

En appui aux activités de promotion de la Déclaration de Patrimoine menées par les Divisions Investigation, deux vagues de **campagnes média nationales**, en mars et en septembre, ont été réalisées. A cet effet, deux spots TV ont été produits et diffusés, des encarts ont été insérés dans les quotidiens, en plus des exemplaires de **Guide pratique** distribués auprès des personnes assujetties.

Le Département Communication a également coordonné avec les branches locales, la **médiatisation** de la mise en place des quatre nouvelles Branches Territoriales du BIANCO. Ainsi, dans le cadre de l'ouverture des Branches de Mahajanga, Antananarivo, Toliara et Antsiranana, 1 spot TV et 5 spots radio ont été produits et diffusés, et 1 encart a été publié dans les journaux. Par ailleurs, 15 000 exemplaires de dépliants ont été édités, 16 banderoles et 500 paréos ont été confectionnés.



Enfin, comme pour les deux années précédentes, quelques 7 500 **calendriers BIANCO 2009** ont été conçus et dispatchés. A la fois support de mobilisation et de visibilité par excellence, cette nouvelle édition traite des thèmes faisant fréquemment l'objet d'une interpellation par le public, notamment à travers les doléances reçues par le Bureau: la corruption sur les axes routiers, dans les transactions foncières, dans le milieu sportif, au niveau de la Justice, au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées et en milieu hospitalier.



Le volet **Communication Institutionnelle**, pour sa part, s'est efforcé d'assurer une visibilité optimale des activités du Bureau vis à vis du public en général, mais également, vis à vis des différentes Institutions, les partenaires technique et financier, les organisations de la société civile et les autorités morale et religieuse.

Au cours de l'année 2008, les réalisations ont porté sur la publication périodique d'articles dans la presse, la production et diffusion d'un bulletin semestriel « Bianco Info » et d'un film documentaire, la mise à jour périodique du contenu du site web du Bureau, et l'appui à la participation des branches territoriales à des événements importants.

Des **articles** (au total vingt-deux) ont été régulièrement publiés dans quatre quotidiens d'information. Deux articles ont été consacrés à la Journée mondiale de la lutte contre la corruption, le 09 décembre.



Article paru dans un quotidien national le 09 décembre 2008

A caractère éducatif ou informatif, les articles rapportent des faits et pratiques de corruption vécues quotidiennement par le public. Ces pratiques, souvent banalisées, ont ainsi fait l'objet d'une interpellation afin que l'ensemble des acteurs se mobilise et prenne les dispositions permettant d'y remédier. L'objectif est également de provoquer une implication progressive de tout un chacun dans la lutte et de susciter de part et d'autre (Administration et usagers) le refus de la corruption. Les articles ont porté sur les secteurs les plus décriés, tels que la justice, la santé publique et les services domaniaux.



Une des insertions presse du BIANCO évoquant la corruption dans le secteur santé

En outre, un article de portée institutionnelle a été publié dans « le guide diplomatique de Madagascar » afin que les représentations internationales et chancelleries étrangères soient également informées de l'enjeu crucial de la lutte et de ses avancées majeures.

Dans le but de tenir le public informé des réalisations majeures du Bureau, un bulletin semestriel intitulé "BIANCO-INFO" a été publié. Le premier numéro, a paru en août, a ainsi retracé les réalisations majeures du Bureau, au niveau national et dans les trois volets de la stratégie, durant le premier semestre.



Le semestriel « BIANCO INFO » sert de relais d'information entre le Bureau et ses partenaires

L'information du public et des partenaires de la lutte a été étoffée par la production d'un **film documentaire** semestriel de 26 minutes diffusé à la TVM. Outre les réalisations du Bureau rapportées par le film documentaire, un thème ou secteur spécifique d'actualité est abordé afin d'interpeller et de mobiliser le public.

C'est ainsi que le thème d'actualité abordé dans le premier numéro a porté sur la pratique de la corruption sur les axes routiers. Un état des lieux a été dressé et les actions à mettre en œuvre par les diverses parties prenantes ont été définies.

Le documentaire est dupliqué en vue d'être diffusé à leurs niveaux par les branches territoriales, afin d'assurer le même niveau d'information du public sur tout le territoire.

Outil de communication internationale par excellence, le **site web** a fait l'objet d'une mise à jour périodique. Son contenu a été étoffé, entre autres, par le compte rendu des événements officiels impliquant le Bureau, les appels à manifestations d'intérêt pour des postes ouverts au Bureau, les principaux textes règlementaires liés à la lutte contre la corruption, les différents rapports d'activités du BIANCO depuis son ouverture en 2004.

Quelques modifications ont été apportées au niveau de la page d'accueil, en l'occurrence une rubrique « discours » a été rajoutée, et les forums et sondages activés.

En termes de fréquentation 780 visites ont été enregistrées d'octobre à décembre, provenant en moyenne de 19 pays dont Madagascar, France, Chine, Amérique, Tunisie, Swaziland, la Réunion, Martinique, Allemagne, Afrique du Sud,... Au total, 3251 pages ont été vues. Chaque visiteur consulte en moyenne 4 pages et passe en moyenne 5 minutes sur le site. Les pages les plus consultées sont la partie « accueil », les rubriques « contexte de la corruption », « réalisations et perspectives du BIANCO », « A propos du BIANCO/ principes et valeurs », « cadre législatif / loi anti-corruption ».

Enfin, parmi les nombreux **événements** auquel le BIANCO a participé au niveau national, sa présence à la 2<sup>e</sup> édition du « Forum Alternative » organisé par GAIA Solution mérite d'être signalée. Organisée du 23 au 26 octobre au gymnase couvert d'Ankorondrano, le forum a réuni de nombreux participants et drainé d'importants visiteurs. L'occasion a été saisie par le Bureau de développer le thème « lutte contre la corruption, levier du développement économique, social et moral ».



*Le stand du BIANCO lors de la deuxième édition du « Forum Alternative »*

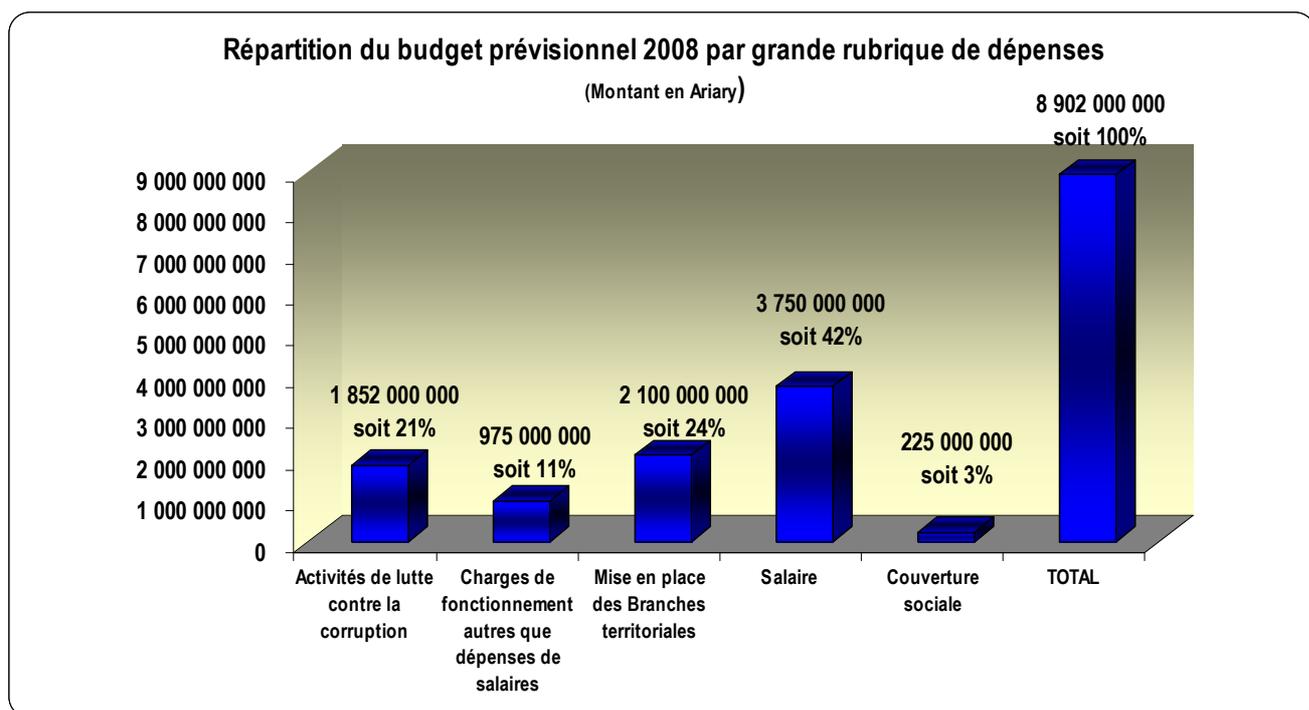
## 7 BUDGET ET REALISATIONS FINANCIERES

### 7.1 Situation du financement du Plan de Travail Annuel 2008

Par rapport aux différentes catégories de dépenses prévisionnelles, le montant total des besoins financiers du Bureau pour l'année 2008 est évalué à **8.902.000.000 Ariary**, soit **4.945.556 USD**.

Le graphe ci-après récapitule la répartition du budget prévisionnel selon les grandes rubriques de dépenses.

Graphique 13 : Répartition par rubrique du budget prévisionnel 2008



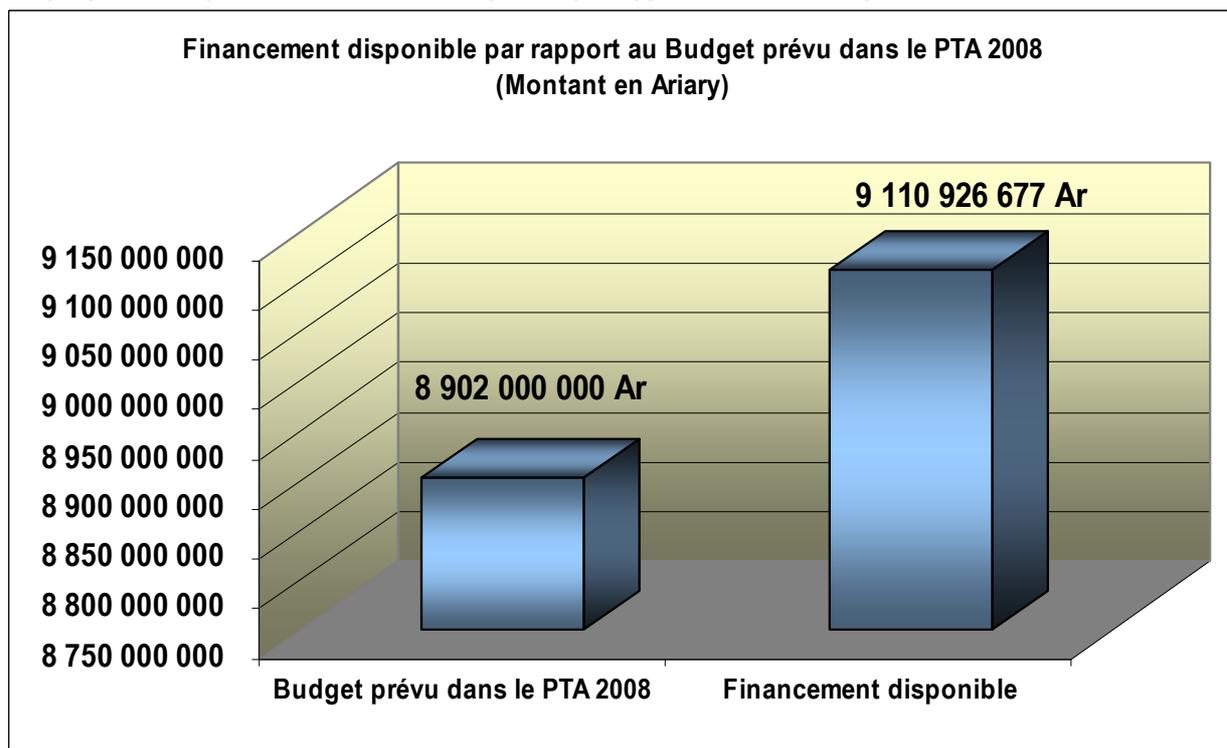
Sur les 8.902.000.000 Ariary de dépenses prévisionnelles pour l'année 2008, le montant affecté au financement des activités des trois volets de la stratégie a été estimé à **1.852.000.000 Ariary**, soit **21%** du Budget.

Selon le plan de travail annuel 2008, la répartition de ce montant par rubrique d'activité est représentée par le tableau ci-après

Tableau 19 : Répartition par rubrique du budget alloué au financement des activités

Rubrique d'activités	Budget prévisionnel 2008	
	Montant en Ariary	% d'affectation
1- Communication institutionnelle	250 000 000	13%
2- Education – Communication (de masse)	240 000 000	13%
3- Prévention	664 000 000	36%
4- Application législation anti-corruption	375 000 000	20%
5- Comités consultatifs	25 000 000	1%
6- Contrôle, Suivi et Evaluation	18 000 000	1%
7- Renforcement des capacités du personnel	280 000 000	15%
<b>TOTAL</b>	<b>1 852 000 000</b>	<b>100%</b>

Graphique 14 : Proportion du financement disponible par rapport au financement prévu

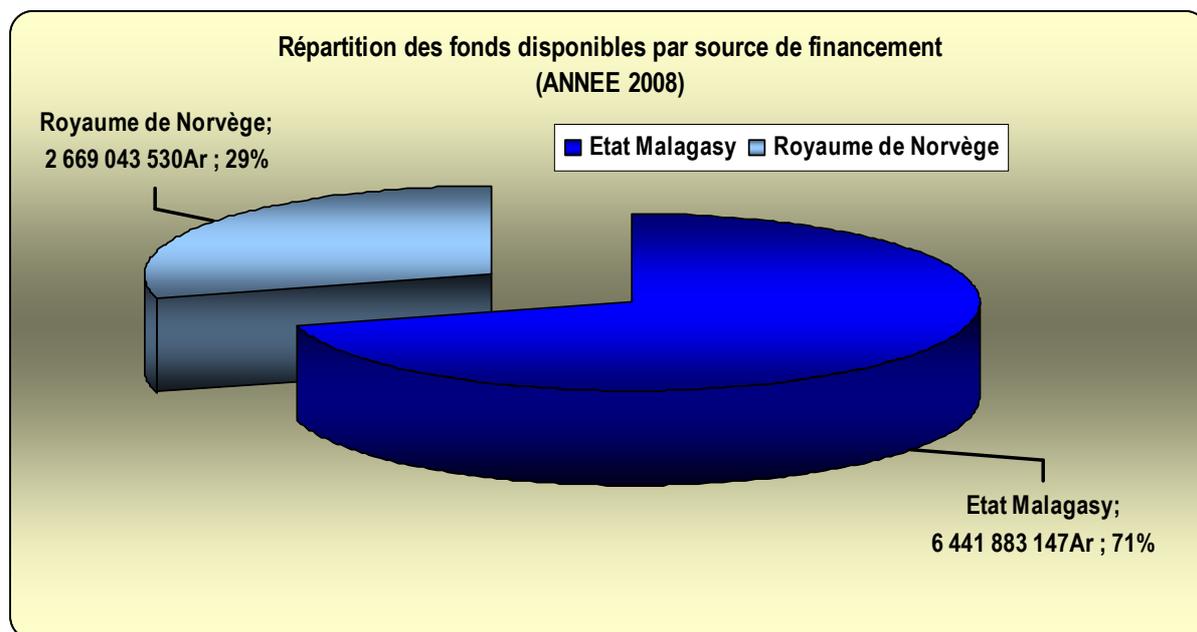


**Explication des écarts :**

- **28%** du financement disponible est constitué par le reliquat des fonds octroyés au Bianco lors de l'année 2007 dans le cadre du budget de l'Etat, soit **2.562.339.147 Ariary**
- Ce reliquat est dû au report de certaines activités prévues l'année 2007, en l'occurrence la mise en place des branches territoriales d'Antananarivo, de Toliara et d'Antsiranana.

Le graphe ci-dessous illustre la provenance des financements directs reçus par le Bureau.

Graphique 15 : Répartition des fonds disponibles par source de financement



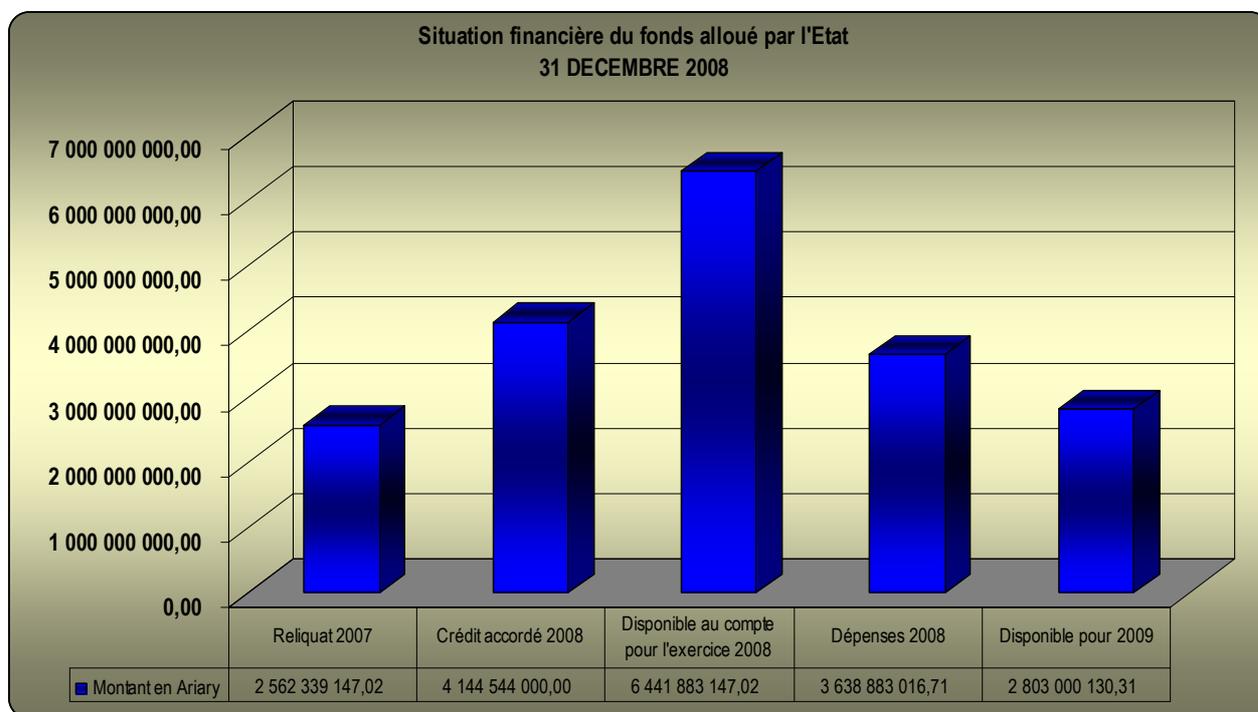
Par rapport au financement disponible au cours de l'année 2008, la contribution financière du Royaume de Norvège, à travers le Projet « Assistance aux activités opérationnelles du Bianco » et le « renforcement des capacités opérationnelles du Bianco dans le cadre de la prévention de corruption dans le secteur pétrolier », organisé par PETRAD (Norwegian International Programme for Petroleum Management and Administration) s'élève à 29%, soit **2.669.043.530 Ariary**.

D'autres partenaires contribuent au financement des activités du Bureau (Banque mondiale, Banque Africaine de Développement, Coopération française, Fondation Friedrich Ebert Stiftung,...)

## 7.2 Fonds octroyés dans le cadre du Budget de l'Etat

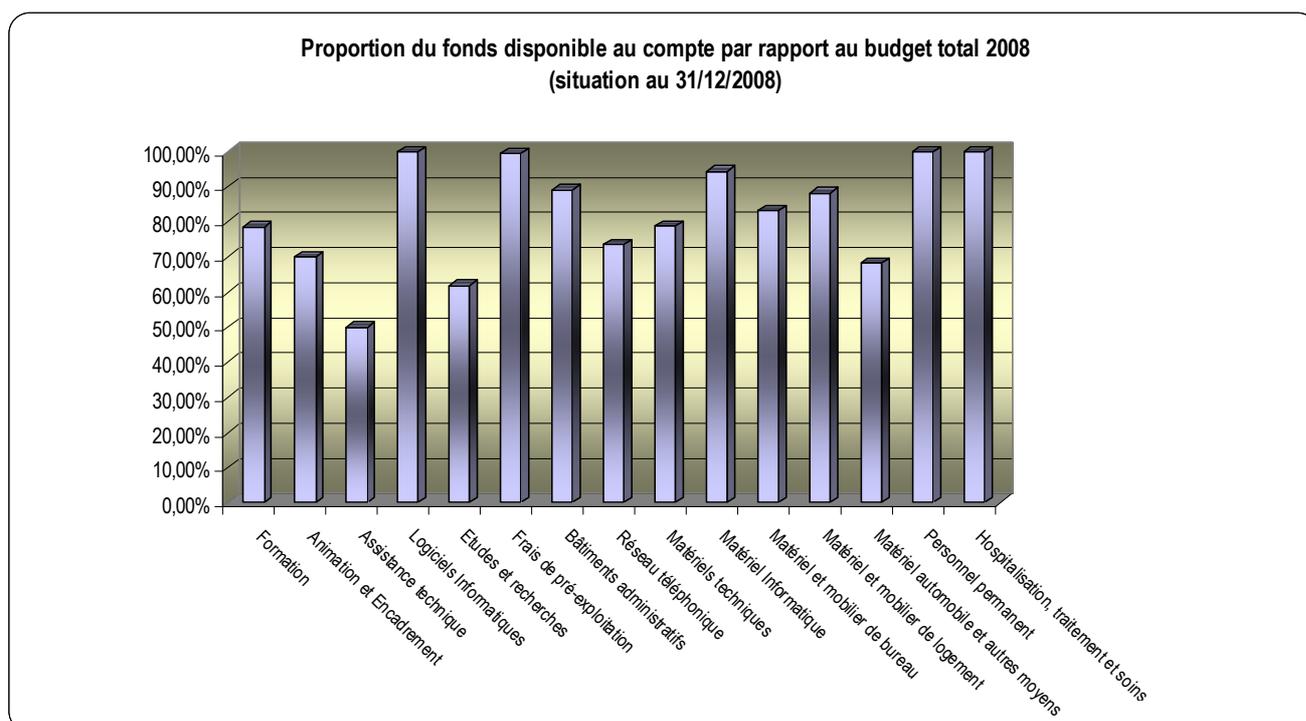
Le graphe ci-dessous récapitule l'utilisation faite des fonds octroyés dans le cadre du Budget de l'Etat.

Graphique 16 : Utilisation des fonds alloués par l'Etat



La proportion des fonds disponibles par rubrique par rapport aux prévisions est illustrée par le graphique suivant.

Graphique 17 : Disponibilité des fonds alloués par l'Etat par rubrique



Le tableau ci-dessous détaille l'utilisation par rubrique des fonds alloués par l'Etat.

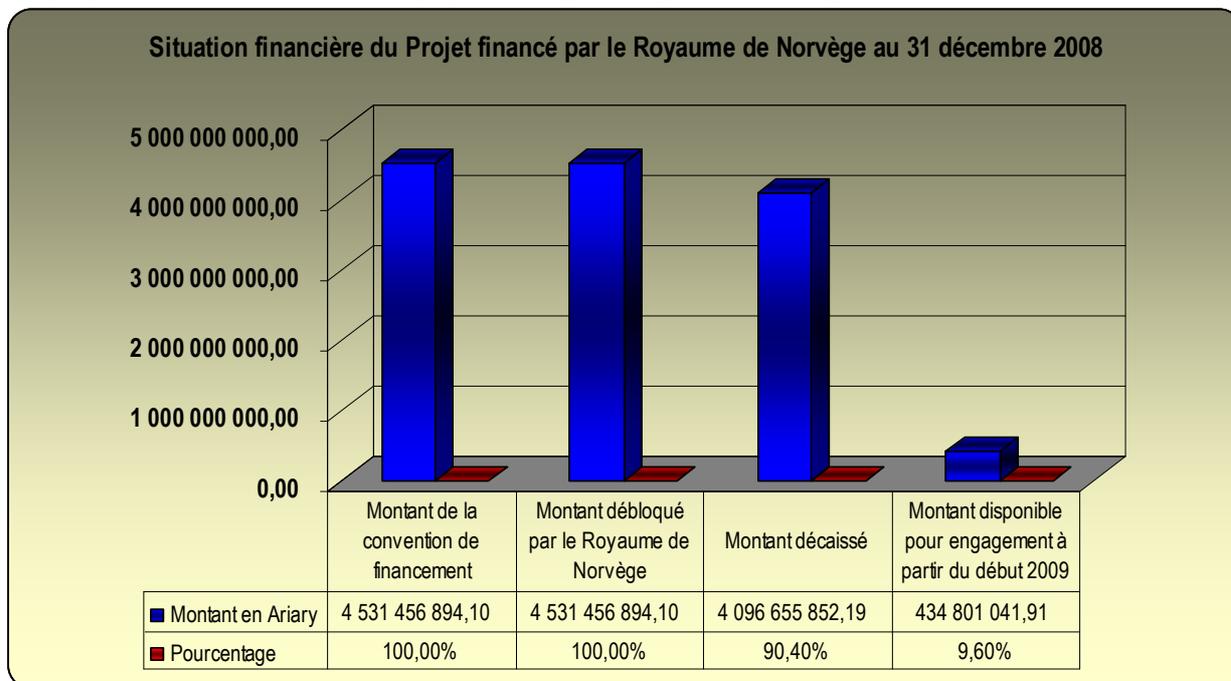
**Tableau 20 : Récapitulation de l'utilisation par rubrique des fonds alloués par l'Etat**

LIGNE BUDGETAIRE	Reliquat 2007	Crédit 2008	Disponible au compte pour l'exercice 2008	DEPENSES	Disponible Engagement pour l'exercice 2009	% Décaissement
2311 Formation	16 745 901	30 000 000	36 745 901	16 950 600	19 795 301	46%
2312 Animation et Encadrement	55 213 403	95 000 000	105 213 403	34 350 970	70 862 433	33%
2313 Assistance technique	0	20 000 000	10 000 000	0	10 000 000	0%
2314 Logiciels Informatiques	5 053 183	0	5 053 183	0	5 053 183	0%
2315 Etudes et recherches	27 472 801	25 000 000	32 472 801	15 624 800	16 848 001	48%
2317 Frais de pré exploitation	464 365 393	1 510 000 000	1 964 365 393	1 025 618 847	938 746 546	52%
2431 Bâtiments administratifs	233 879 452	320 000 000	493 879 452	209 312 982	284 566 470	42%
2453 Réseau téléphonique	12 746 296	25 000 000	27 746 296	297 000	27 449 296	1%
2461 Matériels techniques	74 024 951	20 000 000	74 024 951	72 928 200	1 096 751	99%
2463 Matériel Informatique	149 061 957	30 000 000	169 061 957	68 347 655	100 714 302	40%
2464 Matériel et mobilier de bureau	4 445 622	55 000 000	49 445 622	37 734 739	11 710 883	76%
2465 Matériel et mobilier de logement	60 772 456	24 544 000	75 316 456	1 345 800	73 970 656	2%
2472 Matériel automobile et autres moyens	107 940 336	50 000 000	107 940 336	43 399 200	64 541 136	40%
6031 Personnel permanent	1 350 617 397	1 920 000 000	3 270 617 397	2 112 972 223	1 157 645 173	65%
6561 Hospitalisation, traitement et soins	0	20 000 000	20 000 000	0	20 000 000	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2 562 339 147</b>	<b>4 144 544 000</b>	<b>6 441 883 147</b>	<b>3 638 883 017</b>	<b>2 803 000 130</b>	<b>56%</b>

### 7.3 Fonds octroyés par le Royaume de Norvège

La situation financière de la mise en œuvre du Projet « Assistance aux activités opérationnelles du Bianco », accord n° MAG-04/011 du 11 novembre 2005, financé par le Royaume de Norvège est résumée par le graphe suivant :

Graphique 18 : Situation financière du projet financé par le Royaume de Norvège



D'une durée de trois ans, le Projet « Assistance aux activités opérationnelles du Bianco » financé par le Royaume de Norvège a démarré effectivement au début de l'année 2006.

Le graphe ci-dessus fait ressortir que le fonds prévu dans la convention de financement a été débloqué en totalité lors de l'année 2008, dont plus de 90% ont été décaissés. L'utilisation du reliquat du financement, pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2009 a déjà été accordée par l'Ambassade du Royaume de Norvège.

Notons que les fonds réellement disponibles lors de l'exercice 2008 sont évalués à **2.669.043.530 Ariary**, dont **25.795.226 Ariary** ont été consacrés à l'organisation du séminaire de formation relatif à la prévention de la corruption dans le secteur pétrolier, dispensé par PETRAD.

L'utilisation par rubrique d'activité de ces fonds est récapitulée dans le tableau suivant.

**Tableau 21 : Récapitulation de l'utilisation par rubrique des fonds alloués par le Royaume de Norvège**

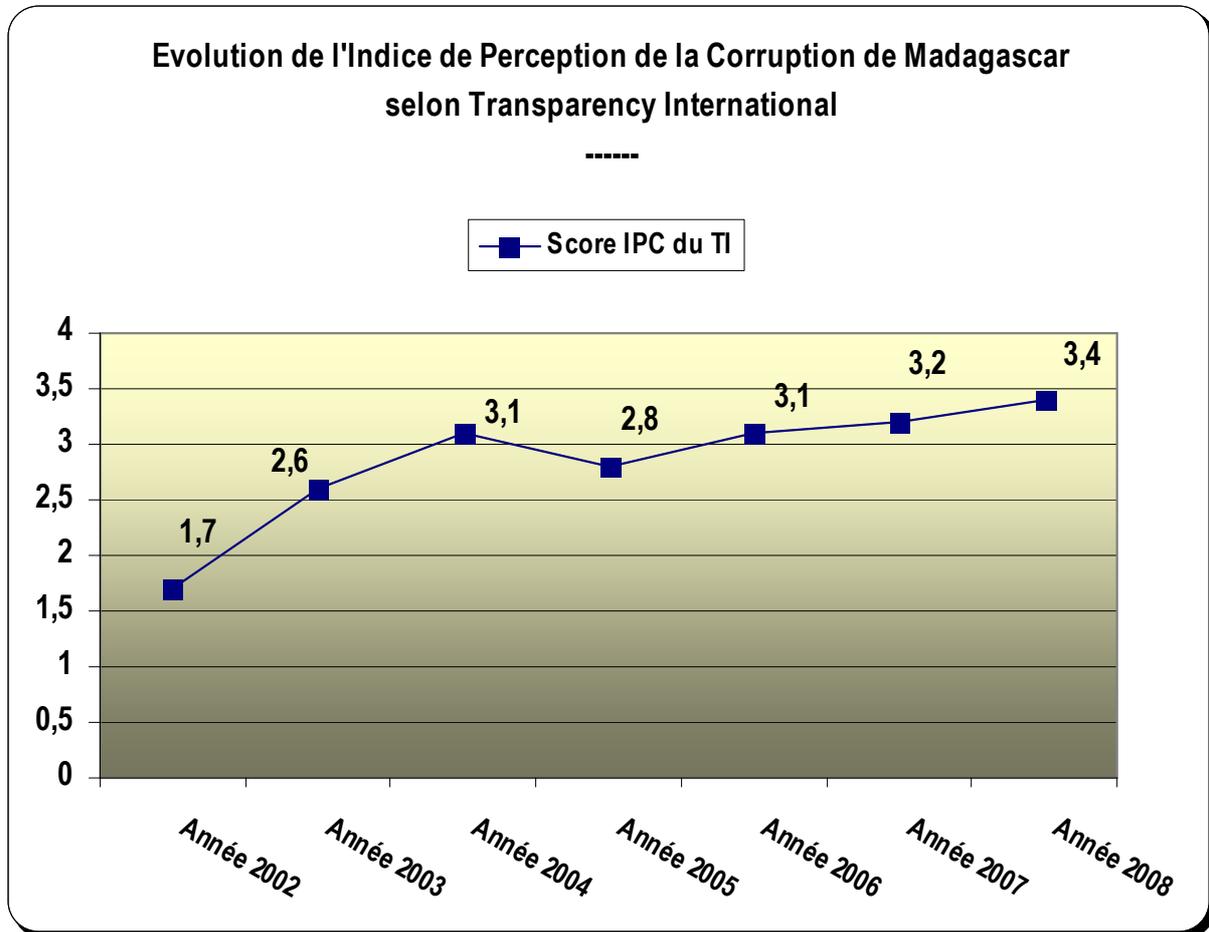
RUBRIQUE	FONDS DISPONIBLES POUR L'EXERCICE 2008 (Ariary)	DEPENSES LORS DE L'EXERCICE 2008 (Ariary)	DISPONIBLE ENGAGEMENT POUR L'EXERCICE 2009 (Ariary)	% DECAISSEMENT
1.1 Mettre en place les réseaux d'information	6 700 097,49	5 270 000,00	1 430 097,49	78,66%
1.3 Mener les investigations sur les faits soupçonnés de corruption	198 528 663,55	182 680 154,00	15 848 509,55	92,02%
2.1 Conscientiser et informer la population sur le programme de lutte contre la corruption	249 113 182,54	184 751 094,44	64 362 088,10	74,16%
2.2 Promouvoir une éducation proactive contre la corruption	16 943 470,81	9 181 256,00	7 762 214,81	54,19%
3.1 Cerner les risques de corruption à travers les systèmes et procédures	120 076 478,78	82 540 452,00	37 536 026,78	68,74%
3.2 Agir sur les acteurs et les secteurs	87 021 289,76	61 640 583,50	25 380 706,26	70,83%
3.4 Promouvoir le mouvement éthique, la déontologie et le pacte d'intégrité	18 881 070,37	13 047 070,00	5 834 000,37	69,10%
4.1 Soutenir les départements	86 592 248,30	71 380 349,06	15 211 899,24	82,43%
4.2 Renforcer les capacités du personnel	165 808 778,00	153 459 768,21	12 349 009,79	92,55%
4.3 Mettre en place les structures territoriales	1 677 862 194,66	1 451 622 356,89	226 239 837,77	86,52%
DIVERS	15 720 829,74	0,00	15 720 829,74	0,00%
Séminaire de formation organisé par PETRAD	25 795 226,01	18 669 404,00	7 125 822,01	72,38%
<b>TOTAL en AR</b>	<b>2 669 043 530,01</b>	<b>2 234 242 488,10</b>	<b>434 801 041,91</b>	<b>83,71%</b>

Le procès verbal de la revue annuelle avec les Bailleurs de fonds est reproduit en **Annexe 3**.

## 8 RESULTATS ET ACQUIS

Le graphe suivant résume l'évolution de l'Indice de Perception de Corruption (IPC) de Madagascar selon l'ONG Transparency International.

Graphique 19 : Evolution de l'Indice de Perception de la Corruption de Madagascar



La mise en œuvre de la stratégie nationale a abouti au relèvement significatif du score de l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International.

En 2002, Madagascar, si l'on considère cet indicateur, était perçu comme étant l'un des pays les plus corrompus au monde, avec un score de 1,7 et un classement de 98<sup>ème</sup> sur 102 pays enquêtés. En 2008, consécutivement à une croissance continue de l'indice durant les quatre dernières années, Madagascar a un score de 3,4 et un classement de 85<sup>ème</sup> sur 180 pays. De plus, Madagascar est classé 13<sup>ème</sup> sur 53 pays d'Afrique et fait partie des trois seuls pays d'Afrique Subsaharienne à avoir un score supérieur à 3.

Autrefois très répandue, la corruption a aujourd'hui diminué. L'impunité qui pouvait prévaloir jusqu'ici est un mythe qui a été ébranlé et fragilisé. Grâce à une mobilisation intensive de la population, la corruption est mieux perçue comme étant avant tout une infraction à la loi pénale. Le public, conscient que la corruption est une pratique à hauts risques, est désormais mieux averti. La corruption d'habitude, généralement administrative, est moins systématique.

D'autre part, un début d'appropriation de la lutte par les pouvoirs publics est manifeste. La Primature a récemment mobilisé l'ensemble du Gouvernement autour des enjeux de la lutte. Des actions prioritaires à mettre en œuvre par tous les départements ministériels ont été arrêtées, et ce, afin d'obtenir plus rapidement des résultats conséquents. L'application des mesures de prévention telles que l'installation

des standards minima de service dans tous les bureaux de l'Administration et la mobilisation du personnel assujetti à la déclaration de patrimoine figurent parmi les mesures préconisées à l'occasion de cette réunion de concertation.

Il convient également de noter l'implication de nombreuses parties prenantes telles que les sociétés civiles, médias et organisations confessionnelles dans la lutte. Un début d'appropriation du secteur privé est également notable. De plus en plus de sollicitations émanent de quelques groupements professionnels souhaitant contribuer à l'assainissement de l'environnement des affaires par l'instauration d'une culture d'éthique et de transparence dans la gestion des affaires.

Le bureau a continuellement bénéficié des services de nombreux consultants et experts internationaux dans le domaine de la lutte contre la corruption, parmi lesquels M. Bertrand de Speville. Les nombreuses recommandations émises par ces consultants à l'issue des évaluations faites autant au plan stratégique qu'opérationnel ont été prises en compte par le Bureau dans l'élaboration des programmes et plans d'action.

Un tableau comparant les réalisations aux indicateurs initiaux est donné en **annexe 5**, permettant de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de l'année 2008.

## 9 CONSTATS D'ORDRE GENERAL ET RECOMMANDATIONS

L'amélioration du score de Madagascar à l'Indice de Perception de la Corruption de 2008, tarde à confirmer l'avancée de la lutte. L'impact des actions menées jusqu'ici ne semble donc pas être significatif pour les cibles de l'enquête. Toutefois, l'indice ne reflète ni les réalisations effectuées durant cette période ni les progrès enregistrés dans les divers secteurs.

L'appropriation de la lutte par les différentes cibles, que ce soit dans les services publics, dans les organisations et entreprises privées, et dans les organisations de la Société Civile, s'est traduite par des prises de responsabilité et engagements accrus de ceux-ci. La mise en place d'une véritable culture de transparence et d'éthique – gage du changement des pratiques – demande veille constante et suivi de la part des branches territoriales.

Des mesures ont été adoptées dès le début du programme de lutte contre la corruption pour favoriser la participation active de personnes et de groupes n'appartenant pas au secteur public, tels que la société civile, les organisations non gouvernementales et autres membres de la communauté. Invités à s'associer aux efforts de prévention de la corruption et au renforcement de la sensibilisation du public sur les méfaits engendrés par la corruption, ces acteurs ont fait preuve d'engagement et de prise de responsabilité accrus au fil des années.

Cependant, si les activités entreprises auprès de ces cibles sont plutôt positives, il ne faut pas négliger les problèmes intrinsèques à ces organisations, problèmes qui peuvent ralentir la diffusion des informations auprès du public et limiter l'impact du message. Leur dysfonctionnement interne, le manque de ressources, l'éparpillement parfois de leurs actions, ou encore, leur manque de compétence parfois, constituent de sérieux handicaps.

De plus, certains acteurs de la société civile, dont l'engagement véritable en faveur de la cause ne semblait pas authentique, ont dû être écartés du partenariat en raison de leurs agissements trahissant un caractère quelque peu opportuniste et intéressé. Aussi, la mise en place de structures de coordination telles que les plateformes des organismes relais, est encouragée, en vue d'une implication durable des relais mais elle doit s'accompagner de la définition des droits et obligations de chaque partie, et la mise en place de mécanismes rigoureux de contrôle.

De même, dans le cadre des activités de prévention comme la mise en place effective des standards de service dans les administrations, le Bureau peut collaborer avec les médias et l'administration en matière d'information du public. Dans un souci de promouvoir la transparence des procédures, l'initiative permettrait aux usagers d'obtenir, au besoin, des informations sur l'organisation, le fonctionnement et les processus décisionnels de l'administration publique, ainsi que, sur les décisions et actes juridiques qui les concernent.

Couplée à la publication périodique d'informations telles que les risques de corruption au sein des divers secteurs de l'administration publique, ce genre d'initiative permettrait de mieux prémunir les usagers des risques de corruption qu'il encourt dans ses démarches auprès de l'Administration et faciliterait l'identification des infractions de corruption qu'il est encouragé à dénoncer auprès du Bureau.

La promotion de la lutte contre la corruption au sein du secteur privé demeure un défi important pour le Bureau, bien qu'une appropriation grandissante soit constatée.

De nombreuses initiatives ont ainsi été développées, y compris la mise en place de codes de conduite, pour que les entreprises évoluant dans divers secteurs d'activité agissent de manière intègre et honnête dans le cadre des transactions qu'elles réalisent avec d'autres entreprises et avec l'Etat. Les entreprises sont ainsi aidées à démontrer leur engagement à lutter contre la corruption et contribuer de manière positive à améliorer les normes d'intégrité, de transparence et de redevabilité partout où elles interviennent.

Toutefois, le problème de fond pour les chefs d'entreprises réside dans le fait qu'ils n'enregistrent pas encore les retombées financières palpables de leur engagement dans la lutte contre la corruption. Les différents types d'approches adoptées par les branches territoriales se valent toutes les unes autant que les autres, mais force est de constater, qu'aucune initiative ne pourrait produire des résultats significatifs sans la persévérance des membres du secteur privé.

Ces démarches doivent donc être poursuivies, notamment pour développer l'intérêt du secteur privé dans la lutte et aboutir à terme à l'application volontaire et généralisée du code d'éthique et de transparence dans chaque secteur.

Plus d'un reconnaît que l'efficacité des efforts d'éducation repose nécessairement sur l'insertion de la lutte contre la corruption dans les programmes scolaires afin de conscientiser la communauté dès le plus jeune âge sur les méfaits de la corruption, développer la citoyenneté responsable, promouvoir la transparence et l'intégrité. A cet effet, la mise en place d'un comité ad hoc diligenté par le BIANCO et dont les techniciens de l'éducation nationale seront membres à part entière, devrait être poursuivi. Ce comité aura comme mission de coordonner la réalisation de ce vaste chantier.

En ce qui concerne les travaux d'analyse des systèmes et procédures, l'effort de focalisation des interventions, recommandé par les experts, a été adopté par le bureau. La programmation et la coordination des activités entre toutes les branches territoriales ont permis de respecter ces suggestions. Il est indispensable de concentrer les efforts sur quelques structures et de les réaliser jusqu'au bout avant d'initier d'autres dossiers. Les analyses effectuées au niveau des différentes branches territoriales doivent également être diffusées pour qu'elles puissent être capitalisées.

Toujours dans le domaine de la prévention, il importe d'évaluer dans quelles mesures l'application du code de conduite contribue réellement à réduire la pratique de corruption au sein des secteurs. Une attention particulière doit être apportée au suivi de l'appropriation et de l'application du code par le personnel des secteurs concernés.

La lenteur ou les retards enregistrés dans le traitement des doléances ont posé des problèmes au Bureau. Ceux-ci mettant en cause la compétence de ses éléments. L'initiative du Team Building, organisé à Mantsoa au mois de Décembre 2008, a le mérite de mettre chaque personne concernée devant ses responsabilités. Les recommandations tirées de la rencontre se sont avérées positives notamment :

- pour la réalisation des délibérations ;
- pour la rapidité du cheminement des dossiers dans les circuits de traitement ;
- pour la motivation des investigateurs.

Tous reconnaissent que l'organisation du traitement des dossiers investigables devra être améliorée en vue d'optimiser l'utilisation des ressources (humaines – financières – matérielles). Les efforts pour résorber les instances doivent être maintenus durant l'année 2009.

De même, le système des boîtes à doléances semble faire date. La gestion de certaines boîtes de doléances par leur comité de gestion laisse parfois à désirer, le calendrier des relevés systématiques n'est pas toujours respecté. Le comité de gestion de ces boîtes de doléances n'est pas bien structuré et les attributions ne sont pas bien définies. Le bureau se doit donc de trouver un système de dénonciation plus efficace et mieux adapté aux réalités locales. Le Bureau se doit de rehausser sa notoriété en engageant plus de ferveur dans toutes les interventions liées au traitement des doléances.

La signature de la convention de partenariat avec le Ministère de la Justice, portant sur la communication périodique des résultats des dossiers transmis aux juridictions, constitue une avancée significative pour améliorer le suivi du traitement des doléances. Son application effective, qui a été faiblement respectée durant 2008, est appelée à faire l'objet d'un suivi attentif pour l'année 2009. D'intenses liaisons opérationnelles doivent être effectuées afin de développer la collaboration entre les deux entités, entre les branches et les juridictions.

Enfin, le Bureau doit poursuivre ses efforts en matière de renforcement de capacités de son personnel. Plusieurs pistes ont été explorées par les investigateurs lors de leur rencontre à Mantsoa. Tel est le cas du développement de la polyvalence dans ce domaine, des échanges et capitalisation d'expériences, tout comme les formations internes que les branches territoriales peuvent effectuer entre elles. Ce processus peut également être adopté au niveau de la division éducation-prévention en vue d'une meilleure coordination des activités, davantage de créativité et donc d'impacts.

L'année 2008 a été l'année de la consolidation et de la confirmation des acquis de la lutte contre la corruption. Le Bureau doit s'efforcer d'ajuster ses interventions afin que les résultats soient plus visibles et qu'au niveau national, l'impact soit accentué.

Un engagement accru des autorités et des pouvoirs publics pourrait créer un effet de levier et produire rapidement des résultats significatifs. Les actions initiées au cours de l'année 2008, autant au niveau central que régional, doivent être suivies de mesures concrètes. Les bonnes pratiques, applicables au quotidien, et à tous les échelons, gagneraient à être mieux implantées et diffusées. La consolidation des acquis appelle à un leadership accru et la détermination des autorités et responsables publics à éradiquer la corruption, obstacle au développement.

## 10 PERSPECTIVES 2009 – 2012

### 10.1 Grandes orientations

L'orientation des axes d'efforts majeurs pour la période 2009-2012 découle de l'état actuel de la situation et des leçons tirées des quatre premières années d'activités du Bureau (2005 – 2008)

Les objectifs globaux sont :

- d'atteindre une transparence des affaires – levier de développement – notamment dans le cadre des grands projets de développement et d'investissement, par le biais de l'instauration d'un environnement des affaires assaini,
- de mettre sur pied une Administration publique probe véritablement au service du public, tout en garantissant un renflouement des caisses de l'Etat,
- de garantir la sécurité publique et, plus généralement, un environnement social amélioré, notamment à travers un système judiciaire efficace et crédible,
- d'assurer une bonne gestion de nos ressources nationales, au profit des collectivités locales et nationales.

Les actions mises en œuvre devraient ainsi aboutir, dans la logique du MAP, à l'atteinte d'un IPC de 5,0 consolidant ainsi la croissance continue du score de l'IPC durant ces quatre dernières années.

Les outils désormais en place seront ainsi mis à contribution afin d'intensifier les actions et asseoir une véritable culture de transparence mise en pratique. Les efforts de mobilisation nationale seront accentués en vue d'une prise de conscience collective prônant le sens de l'intérêt national.

Les activités et projets prévus pour la période 2009-2012 concourent à la réalisation des objectifs définis dans le MAP.

Durant cette période, les efforts seront axés sur :

- la mise en place des moyens permettant de mettre en œuvre les actions : dotation de postes budgétaires permettant de compléter l'effectif prévu, dotation de ressources financières et matérielles
- le développement des capacités opérationnelles du Bureau : opérationnalisation des six branches territoriales (installées en 2008)
- l'intensification de la mise en œuvre de la stratégie nationale :
  - Mobilisation du public afin que 2/3 des malgaches soient intolérants face à la corruption et le code de conduite appliqué dans tous les secteurs prioritaires
  - Appropriation des mesures de prévention dans les services publics : standard de service en place, systèmes et procédures redressés, opérateurs et usagers adoptant de bonnes pratiques, augmentation des ressources publiques
  - Promotion de la culture d'éthique et de transparence au sein du secteur privé : pactes d'intégrité et codes d'éthique appliqués par les principaux groupements professionnels
  - Mise en place d'une politique régionale de lutte contre la corruption en vue d'une appropriation régionale de la lutte contre la corruption (adoption de bonnes pratiques dans les secteurs et collectivités décentralisées)

- Effectivité de la chaîne anti-corruption : une politique pénale est adoptée, les doléances de corruption sont traitées, fragilisation du sentiment d'impunité
- Contribution à la bonne gestion des ressources naturelles, de façon à en faire bénéficier toute la collectivité nationale
- Accompagnement des grands investissements miniers et pétroliers afin d'y prévenir et éradiquer la corruption
- Développement de l'ouverture internationale afin de renforcer les capacités du Bureau à opérer sur le plan international (blanchiment d'argent, criminalité transnationale...)

## 10.2 Plan de financement

La mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption nécessite la mobilisation d'importantes ressources tant humaines, financières que matérielles.

Pour assurer la bonne exécution de son plan stratégique de quatre ans couvrant la période **2009 – 2012**, les ressources financières nécessaires au Bureau sont évaluées à **21.052.611 USD**.

La répartition de l'utilisation de ce fonds selon les sept principales rubriques d'activités du Bureau est récapitulée par les tableaux ci-après :

**Tableau 22 : Plan de financement 2009-2012 en Ariary**

<b>Montants en Ariary</b>						
	<b>RUBRIQUE</b>	<b>ANNEE 2009</b>	<b>ANNEE 2010</b>	<b>ANNEE 2011</b>	<b>ANNEE 2012</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Activités de lutte contre la corruption à travers les trois (3) volets de la stratégie	2 199 000 000	2 536 000 000	2 849 000 000	3 366 000 000	10 950 000 000
<b>2</b>	Acquisition des matériels et équipements	350 000 000	400 000 000	450 000 000	500 000 000	1 700 000 000
<b>3</b>	Fonctionnement (autre que salaire)	1 250 000 000	1 375 000 000	1 512 500 000	1 812 500 000	5 950 000 000
<b>4</b>	Couverture sociale	270 000 000	295 000 000	320 000 000	350 000 000	1 235 000 000
<b>5</b>	Salaire	4 152 800 000	4 352 300 000	4 352 300 000	4 352 300 000	17 209 700 000
<b>6</b>	Autres (Arriérés IRSA à payer)	850 000 000	0	0	0	850 000 000
	<b>TOTAL</b>	<b>9 071 800 000</b>	<b>8 958 300 000</b>	<b>9 483 800 000</b>	<b>10 380 800 000</b>	<b>37 894 700 000</b>

Tableau 23 : Plan de financement 2009-2012

Montants en USD

	RUBRIQUE	ANNEE 2009	ANNEE 2010	ANNEE 2011	ANNEE 2012	TOTAL
1	Activités de lutte contre la corruption à travers les trois (3) éléments de la stratégie	1 221 667	1 408 889	1 582 778	1 870 000	6 083 333
2	Acquisition des matériels et équipements	194 444	222 222	250 000	277 778	944 444
3	Fonctionnement autre que salaire	694 444	763 889	840 278	1 006 944	3 305 556
4	Couverture sociale	150 000	163 889	177 778	194 444	686 111
5	Salaire	2 307 111	2 417 944	2 417 944	2 417 944	9 560 944
6	Autres (Arriérés IRSA à payer)	472 222	0	0	0	472 222
	<b>TOTAL</b>	<b>5 039 889</b>	<b>4 976 833</b>	<b>5 268 778</b>	<b>5 767 111</b>	<b>21 052 611</b>

## 11 GRANDES ORIENTATIONS 2009

L'année 2009 sera marquée par l'opérationnalisation effective des six branches territoriales du BIANCO. La stratégie de lutte contre la corruption sera concrétisée à travers le renforcement des actions de proximité, en vue de soutenir les actions de développement régional.

Les régions seront mobilisées et responsabilisées afin que les actions anticorruption soient intégrées dans le Plan Régional de Développement, et pour que les résultats de leur mise en œuvre soient palpables et visibles.

Dans ce sens, le Bureau devra intensifier ses interventions en vue de consolider les acquis et concentrer les efforts sur des secteurs et entités cibles bien définis.

Le secteur pétrolier fera l'objet d'un projet particulier en partenariat avec le Royaume de Norvège, qui commencera en 2009, et dont l'objectif consiste à prévenir les risques de corruption dans les systèmes d'exploitation et de gestion des ressources pétrolières. Les actions du Bureau seront coordonnées au niveau de la Direction générale, et les branches territoriales d'Antananarivo, de Toliara et de Mahajanga interviendront dans les régions où les travaux d'exploration se situent à des phases avancées.

Concernant la mise en œuvre du Programme EITI (Initiative pour la Transparence dans les industries d'Extraction), le Bureau apportera son appui dans la promotion de la transparence et de l'anticorruption, dans le processus d'exploitation et de gestion des ressources minières au niveau des « Grandes mines ». Localisées essentiellement dans les régions de Alaotra Manogoro, Atsinanana, Betsiboka et Anosy, les interventions du Bureau se feront en partenariat avec les grandes sociétés d'exploitation minière, l'organisation de la Société Civile et l'Administration centrale et locale (Collectivité Territoriale Décentralisée).

Dans le cadre de l'application de la loi contre la corruption, l'amélioration significative du traitement des doléances devrait se poursuivre en 2009, grâce à l'exploitation du nouveau système informatisé de suivi de la réception et du traitement des doléances. Relayé au niveau de chaque branche territoriale, ce système permettra de suivre en temps réel la performance du bureau en matière d'Investigation. D'autres mesures seront prises, telles que le renforcement des capacités des investigateurs ainsi que la mise en pratique du manuel d'opération, afin d'uniformiser les approches et pratiques au niveau national.

Ces efforts s'inscrivent dans le processus de renforcement de la chaîne anti-corruption, auquel contribue la convention de partenariat signée entre le BIANCO et le Ministère de la Justice, et qui devra être pleinement opérationnelle en 2009.

La promotion de la déclaration de patrimoine sera étendue au niveau régional et local. Il convient à cet effet d'impliquer les responsables des régions et des districts dans le processus : chaque branche territoriale est invitée à s'intégrer au planning de regroupement des autorités locales (réunions de regroupement des Maires et des chefs de districts au niveau des régions) pour une mobilisation effective des élus locaux dans l'appropriation de l'anticorruption.

Tenant compte de la réforme de l'éducation nationale, les actions de plaidoyer et de mobilisation au niveau des hauts responsables seront renforcées, en vue d'intégrer la dimension « Lutte Contre la Corruption » dans le programme scolaire. Un groupe de travail devrait être mis en place pour assurer la mise en œuvre des activités prévues pour l'insertion de ce module de formation.

A cet effet, les actions de mobilisation des établissements scolaires publics et privés (niveau collège, lycée et universitaire) seront poursuivies, afin de renforcer l'appropriation de la lutte contre la corruption, et à terme, faciliter l'adoption d'une culture de refus de la corruption par les jeunes.

En matière d'éducation des agents publics en faveur de l'intégrité et de la transparence, le Bureau renforcera ses interventions pour une plus grande appropriation des codes de conduite, entre autres, à travers la vulgarisation des fiches récapitulant les principes et valeurs essentielles.

En matière de prévention, les principales interventions concerneront les services publics au niveau régional et local, concentrées sur la promotion et l'application des dispositifs anti-corruption. En termes de standard de service, les actions devront viser essentiellement la transparence des procédures les plus utilisées par les usagers et les plus exposées aux risques de corruption

A la suite des travaux d'audit et de revue effectués au niveau des secteurs sensibles, la mise en œuvre des recommandations devra être évaluée en vue de déterminer des actions correctives. Les mesures d'accompagnement de ces secteurs devront se limiter aux seules actions de lutte contre la corruption.

Toutes les activités entreprises par les branches territoriales, déclinées à partir des présentes orientations, seront soutenues par des actions de communication définies au niveau de la Direction générale, planifiées par le Département Communication et mises en œuvre au niveau des branches territoriales, conformément aux impératifs de coordination émanant du Département Programmation, Contrôle et Suivi évaluation.

## **11.1 Principaux objectifs poursuivis pour l'année 2009**

Les dix neuf (19) points suivants récapitulent les objectifs visés par le choix des orientations majeures du Bureau pour l'année 2009.

- Promouvoir l'image institutionnelle et assurer une visibilité permanente du Bureau sur l'ensemble du territoire
- Préserver la crédibilité du BIANCO par le biais d'une communication périodique de ses activités et de ses performances
- Améliorer les connaissances de la population sur les formes de corruption et infractions assimilées ainsi que sur les procédures de dénonciation de la corruption
- Intensifier la mobilisation du public à dénoncer les cas de corruption et adopter un comportement de refus de la corruption
- Renforcer la mobilisation des journalistes et des organismes relais en matière d'information et d'éducation du public
- Renforcer la mobilisation des responsables et acteurs régionaux en vue de leur implication active dans la lutte contre la corruption
- Accompagner les régions dans la mise en œuvre de leur politique régionale de lutte contre la corruption (PRLCC), octroyant à l'anticorruption une dimension transversale de la politique régionale de développement
- Accompagner les collectivités territoriales décentralisées (régions et communes) dans la gestion des ressources publiques, notamment l'application effective des procédures de passation des marchés publics
- Assurer le suivi et l'animation des Codes de Déontologie et de Conduite à l'intention des Agents Publics
- Promouvoir la transparence au niveau des services publics par l'information des usagers sur les principales procédures appliquées
- Poursuivre l'assistance des concours administratifs au niveau des entités des secteurs sensibles (DOUANES; IMPÔTS; ENMG; ENAM ...)

- Promouvoir la lutte contre la corruption sur les axes routiers
- Accompagner les secteurs économiques (Mines – Douanes – Environnement, Eaux et Forêt – Foncier - Impôts – Trésor - Pêche) dans le processus du redressement de leurs systèmes et procédures
- Développer des actions de prévention en vue de réduire les risques de corruption dans les systèmes et procédures des entités publiques et privées œuvrant dans le secteur pétrolier
- Développer une culture de refus de la corruption au niveau des entités publiques et privées impliquées dans le processus d'exploitation et de gestion des ressources pétrolières
- Renforcer la mobilisation du secteur privé sur les enjeux de l'anticorruption dans la conduite des affaires, et l'importance de leur engagement et persévérance
- Mobiliser les élèves et les étudiants à adopter des attitudes intolérantes à la corruption
- Améliorer le traitement des doléances auprès du Bianco
- Renforcer l'effectivité de la déclaration de patrimoine

## 11.2 Principaux résultats escomptés pour l'année 2009

Dans le cadre de l'**application de la législation anti-corruption**,

- **10 200** doléances sont reçues, dont **1 220** font l'objet d'investigation
- **1 360** dossiers investigables sont traités par le Bianco, dont **504** sont transmis aux juridictions (soit 40% des dossiers traités)
- Système informatisé de suivi du traitement de doléances opérationnel au niveau des six branches territoriales du Bureau
- Résultats des dossiers transmis aux juridictions communiqués à la presse
- Liste mère des assujettis pour l'année 2009 mise à jour, tant au niveau central que régional
- **80%** (environ **6000 DP**) des personnes assujetties à la Déclaration de Patrimoine se sont acquittées de leur obligation légale
- Les personnes ne s'étant pas acquitté de leur obligation légale de déclaration de patrimoine sont relancées par voie extra judiciaire

Dans le cadre des **volets Education et Prévention**

- **Grand public mobilisé** à refuser la pratique de corruption : au moins 20% des victimes et des témoins de corruption déposent une doléance auprès du Bianco
- **Image et visibilité du Bianco** améliorées à travers la publication périodique des résultats relatifs à l'avancée de la lutte contre la corruption : site web mise à jour – bianco info – documentaire – bulletin d'information et de mobilisation de la communauté de base
- **Politique régionale de lutte contre la corruption (PRLCC)** effective dans les **22 régions** de Madagascar : chaque région a défini ses axes stratégiques en matière de lutte contre la corruption et a intégré les actions dans son Plan Régional de Développement (PRD)
- **Relais pour l'éducation du public** : partenariat avec les organisations professionnelles renforcé
- **Watchdog et Interpellation** : les Organisations de la Société Civile maîtrisent les techniques y afférentes et participent au contrôle de la gestion des ressources forestières, minières et pétrolières

- **Promotion de la lutte contre la corruption sur les axes routiers** : usagers de la route mobilisés à lutter contre la corruption
- Travaux d'élaboration de **code de conduite** initiés en 2007 et 2008 finalisés : Environnement et Mines
- Les codes élaborés sont vulgarisés et adoptés par les agents publics des secteurs ciblés : **Administration pénitentiaire - Greffiers - Impôts – Domaines – Environnement et Forêts - Douanes - Gendarmerie**
- Les **Jeunes** sont mobilisés et participent activement aux actions de lutte contre la corruption dans leur établissement scolaire
- Processus d'introduction des **notions d'intégrité morale et vie publique dans le programme scolaire** initié en 2009 : actions de plaidoyer réalisées auprès des hauts responsables du Ministère de l'Education Nationale (MEN) et comité technique mis en place et opérationnel
- **Deux grands travaux d'audit** réalisés : le secteur « **Environnement et Forêts** » et l'**Aéroport d'Ivato**
- Mise en oeuvre des recommandations issues des travaux d'audit des **quatre (4) communes de Fort Dauphin** et la **Commune urbaine de Nosy Be** suivie par les Branches Territoriales de Toliara et d'Antsiranana
- **Vingt deux (22)** travaux d'analyse des systèmes et procédures sont réalisés: **Communes** (système de perception des recettes fiscales - recouvrement et gestion des redevances et ristournes sur les substances minières auprès des communes bénéficiaires - procédures de recouvrement des redevances carrières) - **Administration pénitentiaire** (système et procédures d'hospitalisation des détenus en milieu carcéral) – **Guichets Fonciers** (systèmes de perception et de gestion des frais relatifs à la mise en œuvre de la procédure d'obtention du certificat foncier) – **Pêche** (systèmes et procédures relatifs aux activités de pêche crevette) – **Foncier** (procédures relatives à l'acquisition et à la mutation des terrains) – **Mines** (procédures relatives à l'exploitation et à la collecte d'or) – **Trésor** (procédures de réaffectation des quote-part des différents bénéficiaires des ristournes et redevances sur les substances minières au niveau du trésor)
- Pratiques et risques de corruption au sein des services publics (front office) des **chefs lieux de 22 régions** réduits à travers la mise en application des standards minima de services
- Standard de service des grands hôpitaux vulgarisé
- Standards de service effectifs dans les **256 guichets fonciers** mis en place dans le cadre de la promotion de la décentralisation de la gestion foncière appuyée par le MCA Madagascar
- **300 communes** mobilisées à lutter contre la corruption dans le cadre de la mise en œuvre des Projets de développement financés par le **Fonds de Développement Local**
- Capacités des communes renforcées en matière de prévention de la corruption dans le cadre de la **gestion des fonds et l'application des procédures de marchés publics**
- **Secteur pétrolier** : systèmes et procédures de suivi des contrats pétroliers et de suivi des EIE redressés - actions de plaidoyer au niveau des régions d'extraction réalisées - actions de mobilisation de toutes les parties prenantes du secteur pétrolier réalisées
- **Secteur privé** : stratégie de lutte contre la corruption élaborée et adoptée par le groupement d'Entreprise

## 11.3 Budget prévisionnel 2009

Tableau 24 : Budget prévisionnel de mise en œuvre des activités des trois volets (montant en Ariary)

	D COMM	DT Tanà	DT Fianarantsoa	DT Toliara	DT Mahajanga	DT Toamasina	DT Antsiranana	TOTAL
Budget prévisionnel 2009	242 045 110	527 000 000	231 500 000	195 900 000	272 700 000	254 000 000	140 750 000	<b>1 863 895 110</b>
Proportion	12,99%	28,27%	12,42%	10,51%	14,63%	13,63%	7,55%	<b>100,00%</b>

	D COMM	DT Tanà	DT Fianarantsoa	DT Toliara	DT Mahajanga	DT Toamasina	DT Antsiranana	TOTAL	%
1- Communication institutionnelle	49 695 110	7 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	8 000 000	2 500 000	85 195 110	<b>4,57%</b>
3- Communication de masse	185 350 000	0	0	0	0	0	0	185 350 000	<b>9,94%</b>
4- Education – Mobilisation	0	142 000 000	76 500 000	88 000 000	87 000 000	114 000 000	56 750 000	564 250 000	<b>30,27%</b>
5- Prévention	0	219 000 000	73 000 000	42 000 000	88 000 000	53 000 000	35 000 000	510 000 000	<b>27,36%</b>
6- Investigation	0	159 000 000	76 000 000	59 900 000	91 700 000	79 000 000	53 500 000	519 100 000	<b>27,85%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>235 045 110</b>	<b>527 000 000</b>	<b>231 500 000</b>	<b>195 900 000</b>	<b>272 700 000</b>	<b>254 000 000</b>	<b>147 750 000</b>	<b>1 863 895 110</b>	<b>100,00%</b>

## 11.4 Plan de financement 2009

Tableau 25 : Plan de financement 2009 (montant en Ariary)

RUBRIQUE	BUDGET PREVISIONNEL DE L'ANNEE 2009	FONDS DISPONIBLE					GAP: 3ème Projet "NORVEGE" - PGDI - autres partenaires financiers		% affectation budget prévisionnel	% fonds disponible par rapport PTA	
		ETAT			Reliquat projet NORVEGE 2	TOTAL	Montant en Ar	%			
		Budget accordé 2009	Reliquat 2008	Total							
1	Activités des 3 volets	2 167 895 110	0	92 809 727	92 809 727	241 365 536	334 175 264	1 833 719 846	85%	25%	15%
2	Acquisition des matériels et équipements	400 000 000	120 000 000	256 976 276	376 976 276	0	376 976 276	23 023 724	6%	5%	94%
3	Reconstruction du bâtiment de la Branche Territoriale de Toamasina	420 000 000	0	88 126 973	88 126 973	34 287 696	122 414 668	297 585 332	71%	5%	29%
4	Charges de fonctionnement autres que dépenses des salaires	1 600 000 000	1 101 000 000	874 299 961	1 975 299 961	0	1 975 299 961	-375 299 961	0%	19%	123%
5	Charges du personnel : salaire (effectif total de 200 personnes)	3 200 000 000	2 000 000 000	1 157 195 173	3 157 195 173	0	3 157 195 173	42 804 827	1%	37%	99%
6	Autres (Arriérés IRSA à payer)	850 000 000	0	0	0	0	0	850 000 000	100%	10%	0%
<b>COÛT TOTAL en AR</b>		<b>8 637 895 110</b>	<b>3 221 000 000</b>	<b>2 469 408 110</b>	<b>5 690 408 110</b>	<b>275 653 232</b>	<b>5 966 061 342</b>	<b>2 671 833 768</b>	<b>31%</b>		
<b>COÛT TOTAL en USD</b>		<b>5 398 684</b>	<b>2 013 125</b>	<b>1 543 380</b>	<b>3 556 505</b>	<b>172 283</b>	<b>3 728 788</b>	<b>1 669 896</b>			
<b>Pourcentage</b>			<b>37%</b>	<b>29%</b>	<b>66%</b>	<b>3%</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>			

## CONCLUSION

L'année 2008 a été marquée par la volonté du Bureau de renforcer la mobilisation en vue d'une appropriation accrue de la lutte contre la corruption par toutes ses parties prenantes.

La priorité a été donnée à la mobilisation des autorités, centrales et régionales, le but étant que, à tous les échelons de l'Administration, sous l'impulsion des premiers responsables publics, les actions de sensibilisation et de prévention produisent des résultats conséquents et palpables. L'opacité de l'Administration ne devrait plus avoir cours et les usagers méritent un accès fluide aux services publics.

Au niveau des régions, dans la logique de la politique de développement actuelle, les actions visaient essentiellement à initier et développer une dynamique au niveau des acteurs locaux afin que la transparence et la redevabilité soient les maîtres mots de toute initiative de développement.

Le partenariat suscité par les maîtres d'œuvre de projets d'investissement et de développement est un signe intéressant. En effet, ces sollicitations, de plus en plus nombreuses, témoignent d'une réelle volonté d'appliquer les principes d'éthique et d'intégrité, gage d'un impact économique et social optimal de ces projets.

Dans l'ensemble, l'appropriation de la lutte est grandissante aussi bien au niveau de l'Administration que du Secteur Privé ou des Sociétés Civiles.

Il n'en demeure pas moins que des efforts importants doivent être faits afin que la culture de corruption, qui procède souvent d'un abus d'autorité, vienne à se transformer en culture d'intégrité et de transparence. C'est la raison pour laquelle la lutte contre les interventions abusives a été l'un des thèmes abordés par le dialogue présidentiel.

L'intérêt porté par le public à l'opportunité d'établir une loi régulant le fonctionnement et surtout le financement des partis politiques est notable. Il faut admettre que les pratiques du trafic d'influence et des abus de fonction, notamment dans les transactions mettant en relation les élus, l'Administration et les entreprises, sont légions. Ces transactions font intervenir des sommes considérables, comme en témoignent les doléances reçues par le Bureau.

En phase avec le MAP, la législation gagnerait à être complétée par d'autres dispositions légales visant à sécuriser les actions d'interpellation par les acteurs non étatiques, et renforcer la protection des dénonciateurs et témoins.

Les discussions tenues au cours du dialogue présidentiel ont également rappelé la nécessité d'instaurer rapidement au niveau national une politique commune d'application de la loi anti-corruption, ou politique pénale. Ce dispositif est d'importance en vue de fragiliser davantage l'impunité.

La convention de partenariat avec le Ministère de la Justice a connu une application tardive cette année. Il n'est donc pas encore possible de connaître le sort des dossiers d'investigation transmis par le Bureau aux juridictions (en termes de taux de condamnations, de relaxes etc...). Cet indicateur, d'une grande importance pour la crédibilité de la lutte, étayera sûrement la nécessité de mettre en œuvre la politique pénale citée supra.

Sur l'ensemble de l'année, les réalisations ont été nombreuses. Le Bureau a souhaité augmenter l'impulsion donnée aux différentes parties prenantes de la lutte. A divers niveaux, des améliorations ont été notables. Cependant, tous les objectifs n'ont pas été atteints.

Il n'est pas inutile de rappeler que l'un des objectifs fixés par le MAP est d'atteindre un Indice de Perception de la Corruption de 5,0 à l'horizon 2012, "seuil" que seuls le Botswana, depuis de nombreuses années, et l'île Maurice, depuis peu, ont dépassé. Soulignons toutefois que Madagascar figure parmi les rares pays d'Afrique Subsaharienne à avoir un score supérieur à 3. Pour atteindre l'objectif du MAP, les projections avaient établi la nécessité d'atteindre un score de 3,9 dès l'année

2008, alors qu'il n'a été que de 3,4. Si l'on considère l'objectif de 5,0 en 2012, il est impératif que nous atteignons le score de 4,0 en 2009.

L'indice de perception de la corruption étant basé sur des appréciations d'investisseurs, experts et analystes pays sur le niveau de corruption dans le service public et dans la classe politique, la mobilisation du secteur privé tire ici toute son importance.

Le Bureau en avait fait, parallèlement à l'instauration d'une approche régionale de la lutte, un de ses principaux objectifs pour l'année 2008. Bien que des initiatives intéressantes aient été prises, il n'en demeure pas moins que l'appropriation de la lutte par le secteur privé, bien que grandissante, reste timide. La principale raison, compréhensible, eu égard aux préoccupations communes des chefs d'entreprise, réside probablement dans le fait que ces derniers ne perçoivent pas encore véritablement les retombées pécuniaires de leur engagement dans la lutte contre la corruption.

Dans cette optique, des efforts importants devront être faits en partenariat afin d'améliorer la fluidité des services publics, notamment en ce qui concerne l'octroi des permis et diverses autorisations, l'accès égal aux marchés publics, et surtout, en bout de chaîne, l'assainissement du système judiciaire, dont le fonctionnement ne bénéficie pas de la confiance de l'ensemble des opérateurs économiques. Le bureau en fait sa priorité en 2009.

En somme, les diverses actions de mobilisation initiées cette année seront intensifiées dans le but de donner une envergure véritablement nationale à la mobilisation contre la corruption. L'opérationnalité des 6 branches territoriales offre un cadre d'intervention amélioré en vue d'actions soutenues à l'endroit des leaders d'opinion, des communautés et autorités morales et sociétés civiles, afin que ces derniers relayent de façon effective nos actions d'éducation et de sensibilisation du public à refuser et à dénoncer la corruption.

Dans le même ordre d'idée, les recommandations formulées par les experts et celles émises lors des nombreuses réunions et revues internes, seront prises en compte afin que les performances relatives au traitement des dossiers d'investigation soient optimisées. Toutes les pistes permettant d'améliorer les méthodes de traitement des doléances seront explorées.

Dans le souci permanent de répondre aux attentes du public, et de maximiser les probabilités de succès des investigations, le Bureau s'efforcera d'écourter dans la mesure du possible, le délai de traitement des doléances à travers l'île. Les indicateurs de performance feront ainsi l'objet d'un strict suivi périodique, grâce à l'opérationnalité du système informatisé de suivi du traitement des doléances.

Le Bureau est conscient de l'importance du défi auquel le pays fait face. L'impatience du public est compréhensible dans la mesure où les impacts économiques et sociaux de nos avancées tardent à se faire ressentir dans son vécu quotidien. Mais il faut admettre que l'instauration d'un changement global des comportements et des pratiques demande du temps.

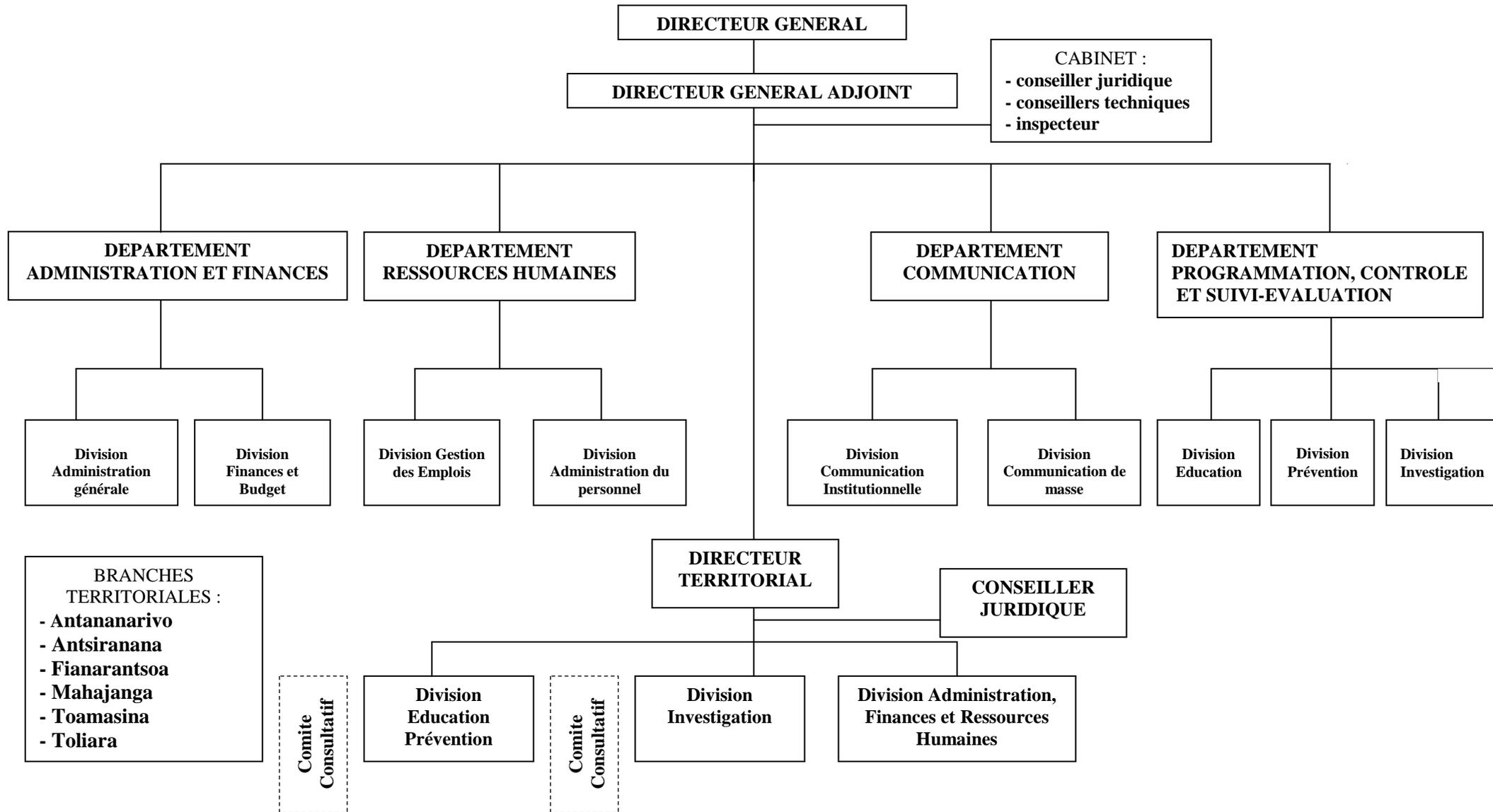
Nous restons toutefois persuadés que la réduction de la corruption est à notre portée, si l'on se réfère aux différents indicateurs permettant de mesurer l'avancée de la lutte contre la corruption. L'important consiste à soutenir et à renforcer nos actions afin de consolider les résultats acquis.

Nous réitérons ainsi notre appel en faveur de l'engagement de tous contre la corruption, contribution aux efforts nationaux de développement.

Le Bureau demeure serein et déterminé à mener sa mission jusqu'au bout, dans le respect des valeurs et principes d'actions dont il ne s'est jamais départi.

# *ANNEXES*

**Annexe 1 : Organigramme du BIANCO**



## **Annexe 2 : Rapport des comités consultatifs du BIANCO**

### **1.- Contexte et mise en place des comités consultatifs**

Le Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO) est doté d'une indépendance et d'une autonomie de gestion par le Décret N° 2004-937 du 05 Octobre 2004 portant sa création. Le Bureau est chargé de mener et coordonner la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption par la Prévention, l'Education et l'Investigation. Les volets prévention et éducation sont pris en charge par une seule division depuis la mise en œuvre du Décret n°2008-176 du 15 février 2008.

Les divisions opérationnelles des branches territoriales sont assistées par des Comités Consultatifs conformément aux termes du décret portant création du BIANCO.

L'instauration de ces Comités répond à un souci de transparence et d'efficacité dans l'exécution des missions confiées au Bureau. Elle s'inscrit également dans une logique d'implication de la communauté dans la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Les membres de ces Comités Consultatifs représentent la communauté. Ils sont ainsi en mesure de fournir des avis, conseils et orientations sur les activités de leur division de rattachement.

Le mandat des membres est fixé pour une année tacitement renouvelable cinq fois et pour un maximum de six années en poste continu.

### **2.- Rappel sur la modification apportée par la DECISION N°053-08/BIANCO/DG/CJ, portant composition, fonctionnement et mandat des Comités Consultatifs, en date du 13 juin 2008**

Le Bureau Indépendant Anti-Corruption a été institué par la loi 2004-030 du 09 septembre 2004 et créé par le décret n°2004-937 du 05 octobre 2004. Ce décret est abrogé par le décret 2008-176 du 15 février 2008 qui réorganise le Bureau Indépendant Anti-Corruption, entre autres l'organisation et le fonctionnement des comités consultatifs. Les dispositions se rapportant aux comités consultatifs sont les suivantes :

Art 1 : En application de l'art 27 du Décret n°2008-176 du 15 février 2008, abrogeant le Décret n°2004-937 et portant réorganisation du Bureau Indépendant Anti-Corruption, un Comité consultatif pour la Division Investigation et un Comité Consultatif pour la Division Education-Prévention sont créés au niveau de chaque Branche Territoriale.

Art 3 : Le Comité Consultatif Investigation est chargé de donner des avis sur :

- Les rapports relatifs aux investigations qui ont échoué et aux plaintes ne pouvant pas donner lieu à une investigation, préalablement à la prise de décision de classement par le Directeur Général ;
- Les rapports relatifs aux investigations dont la durée aura excédé une année.

Il est à signaler qu'un rapport annuel sera établi par le Comité Consultatif et adressé au Directeur Général. Ce rapport fera partie intégrante du rapport annuel du Bureau.

Art 6 : Les membres des Comités Consultatifs sont nommés par le Directeur Général du Bureau Indépendant Anti- Corruption sur proposition d'une liste établie et présentée par chaque Directeur Territorial.

Art 8 : Les membres du Comité consultatif « Investigation » se réunissent une fois par mois ou tous les deux mois. La fréquence est fixée par le Directeur Territorial.

Art 11 : Les réunions des Comités Consultatifs sont présidées par le Directeur Territorial. Le Conseiller Juridique de la Branche Territoriale participe aux réunions des Comités Consultatifs.

Les autres articles prévus dans le Règlement Intérieur du Comité Consultatif de la Division Investigation sont inchangés et restent en vigueur.

### **3- Composition des Comités Consultatifs**

Pour l'année 2008, voici la composition des comités consultatifs opérationnels.

#### *Branche Territoriale Antananarivo*

Le Comité Consultatif de la Division Investigation est composé de :

- Mesdames :
  - RAKOTO Lydia, Avocat au Barreau de Madagascar,
  - RAMIARISOA Sylvia, Gérante d'entreprise,
- Messieurs :
  - ANDRIAMAHENINA Bert, Médecin,
  - RAKOTOMANANA Honoré, Sénateur de Madagascar,
  - RAKOTOMANDIMBY Christiane, Avocat Général représentant le Procureur Général près la Cour d'Appel
  - RABETOKOTANY Mamy, Bâtonnier de l'Ordre des Avocats, Membre, remplacé en cours d'année par Mr RAKOTOMANANA Hery, nouveau Bâtonnier
  - Le Commissaire RANDRIANAIVO Justin, représentant le Directeur Général de la Police Nationale,
  - Le Colonel RALIMBISON Philoté, représentant le Commandant de la Gendarmerie Nationale,

Le Comité Consultatif de la Division Education Prévention est composé de :

- Mesdames :
  - RAZAFINDRAMARY Tahina Harinoro, Directeur Général de l'Education Fondamentale et de l'Alphabétisation
  - RAZAFIMANANTSOA Christophe Deleau, Directeur Général de la Fonction Publique
  - RATOVONELINJAFY Bakoly, Magistrat, Conseiller près la Cour Suprême à Antananarivo
- Messieurs :
  - Colonel RANDRIANARIVELO Mamy, Inspecteur Technique au Commandement de la Gendarmerie Nationale
  - RAKOTOMANANA Jean Bosco, Expert Comptable et Financier, Vice Président de l'OECCAM
  - RASOANAIVO, Directeur de l'Ecole Nationale Supérieure (ENS)
  - ROBIMANANA Orlando, Directeur de la Brigade de l'Inspection et de la Vérification du Trésor
  - Stéphane JACOB, Directeur de la Rédaction de Midi Madagascar
  - RAMAHANDRISOA Jean Claude Zakamiadana, Directeur Général de la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (CCIA) d'Antananarivo
  - RASAMOELINA Patrick, Association Malgache pour l'Education des Adultes (AMEA)

### Branche territoriale de Mahajanga

Le Comité Consultatif de la Division Investigation est composé de :

- Mesdames :
  - RATOVOARIVONY Harilisy, Premier Président de la Cour d'Appel de Mahajanga,
  - RANDRIAMORAMANANA Onivola, Secrétaire Général du Groupement des Entreprises Privées à Mahajanga,
- Messieurs :
  - RANDRIANIRINA Edmond, Procureur Général près la Cour d'Appel de Mahajanga,
  - Général de Brigade GILBAIN Pily, Commandant la Circonscription de la Gendarmerie Nationale de Mahajanga,
  - TSITOARA, Directeur Inter-Régional de la Sécurité Publique de Mahajanga,
  - SAID Hassan, Président du Sojabe de Mahajanga,
  - Maître ALIBAY Moïse, Délégué de l'Ordre des Avocats de Mahajanga
  - Pasteur MARINASY, Président Synodal du FJKM Mahajanga,

Le Comité Consultatif de la Division Education Prévention est composé de :

- Mesdames :
  - RAZANAMAMPIONONA Charline, membre de l'ONG KOFEHY,
  - RAKOTOASIMBOLA Jemima, Journaliste,
  - RAKOTOMAHANINA Flore, Représentant BIT
- Messieurs :
  - RALISON Andrianaivo, Directeur Centre Hospitalier Universitaire d'Androva,
  - RAZAFY Philibert Marcel, Directeur Provincial de la Communication de Mahajanga,
  - BELAMY Rafidison, Directeur Régional de la Fonction Publique,
  - RANAIVOSON Jean Claude, Directeur Régional des Impôts,
  - RAKOTOMALALA Max Olivier, Président du Conseil d'Administration de l'Université de Mahajanga,
  - TALILY Damy, Chef de Service Régional de la Police Judiciaire,
  - RALISON Andrianirina, Directeur Général Adjoint SOMAPECHE

### Branche territoriale de Fianarantsoa

Le Comité Consultatif de la Division Investigation est composé de :

- Madame:
  - NARAZANA, Enseignant-Chercheur à l'Université de FIANARANTSOA
- Messieurs :
  - RAHARIMALALA Andriampentiana, Procureur Général près la Cour d'Appel de Fianarantsoa
  - Colonel RANDRIAMISAINA Joseph, Commandant la Circonscription de la Gendarmerie Nationale de Fianarantsoa
  - RAFANOMEZANTSOA Roger, Directeur Inter Régional de la Sécurité Publique
  - RALAY Antoine, Membre de l'Ordre des Avocats
  - RAMONJA Jean-Marie, Professeur de Médecine, retraité du Centre Hospitalier de Fianarantsoa
  - RAKOTOSON Georges Antoine, Colonel retraité de la Gendarmerie Nationale

Le Comité Consultatif de la Division Education Prévention est composé de :

- Mesdames :
  - TALSON Rachelle Marie Léa Noronirina, Directeur Inter-Régional de la Communication Haute Matsiatra
  - RAZANAMAHEFA Désirée Marie Stella, Directeur Exécutif du Centre d'Echanges et de Documentation Inter-Institutionnelle (CEDII)
  - RASAHONDRANIRINA Olga, Coordinatrice de l'Association HAONASOA
  - RAMANAMIHAJA Bodosavololona, Membre de l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar
- Messieurs :
  - RASOLOFO André, Directeur Inter-Régional de l'Inspection Générale de l'Etat, Fianarantsoa
  - RAZAFINDRASALA Andriambaonirina, Directeur Inter-Régional de la Fonction Publique de l'Emploi, du Travail et des Lois sociales
  - RAKOTONANDRASANA Marcel, Directeur Régional de l'Education Nationale Haute Matsiatra
  - RASOLOMAHEFA Edmond, Secrétaire Général de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de l'Agriculture
  - RABEMILA Manohisoa, Enseignant chercheur à la Faculté de Droit, Economie, Gestion et Sciences sociales de développement, Université de Fianarantsoa
  - HERISON Olivier, Commissaire Financier près le Tribunal Financier de Fianarantsoa

Les Comités Consultatifs des Branches Territoriales de Toamasina, Toliara et Atsinanana sont en cours de constitution.

#### **4.- Synthèse des recommandations formulées par les membres des comités consultatifs**

##### **Constats et recommandations globales**

- Les activités du BIANCO sont mieux perçues par le public ;
- Les habitants de Diégo ont bien accueilli l'ouverture de la Branche Territoriale du Bureau dans cette ville ;
- Les enquêtes réalisées dans le cadre de l'Afrobaromètre sont plus crédibles que celles de Transparency International. En effet, l'Afrobaromètre se spécialise dans l'étude d'opinion en matière de gouvernance, démocratie et conditions socio-économiques moyennant des enquêtes faites sur des échantillons représentatifs des populations des pays étudiés ;
- Des efforts devront être poursuivis pour aboutir au changement des mentalités du public. Des changements ont été constatés mais des habitudes restent encore tenaces et doivent être éradiquées.

## **Recommandations portant sur le fonctionnement du Bureau**

- Les échanges d'expérience en matière de lutte contre la corruption sur le plan international doivent bénéficier à toutes les branches territoriales ;
- Il faudrait davantage se focaliser sur la grande corruption et le blanchiment d'argent qui touchent des secteurs sensibles tels que la filière bovine ou le trafic de stupéfiant ;
- Le BIANCO devrait émettre des recommandations relatives à la gestion des sociétés d'Etat (KRAOMA, JIRAMA...) ;
- Des réflexions doivent être effectuées sur le conflit d'intérêt et certaines modifications à la loi anti-corruption devraient être envisagées ;

## **Constats et recommandations spécifiques sur les activités d'éducation prévention**

- Concernant le standard de service, il a été constaté que les employés des services publics ont tendance à cacher leur badge parce qu'ils ont honte de leur poste ou parce qu'ils ont peur d'être reconnus dans les malversations. Le renforcement de la sensibilisation sur la mise en place des boîtes à idées au sein des services publics a aussi été suggéré.
- Concernant le Guide des Maires sur les procédures de passation des marchés publics, la traduction en malagasy est suggérée dans la mesure où de très nombreux Maires ne comprennent pas le français.
- Concernant la duplication du CD contenant la chanson anti-corruption, il a été proposé le remplacement de l'inscription « *aoka izay* » sur la jaquette par « *Basy eky izay* ». La raison en est que la première expression est déjà utilisée par d'autres projets.

## **Constats et recommandations spécifiques sur les activités d'investigation**

La Division Investigation devrait veiller au suivi des recommandations ci-après.

- **Les doléances**
  - A la suite de l'examen des statistiques sur les doléances reçues, il est préconisé de faire figurer dans les statistiques le pourcentage de dossiers classés sans suite ne constituant pas des faits de corruption ;
  - La présence du Bureau (Exemple : Kiosque de conseil ou de réception de doléances) devrait être assurée au sein des secteurs sensibles les plus décriés ;
  - La situation des boîtes à doléance devrait faire l'objet de compte-rendu et des améliorations doivent être apportées au système.
- **Les déclarations de patrimoine**
  - Les Sénateurs, Députés et Membres du Gouvernement sont en retard dans l'envoi de leur déclaration de patrimoine au Bureau et doivent être relancés ;
  - Un doute plane quant à l'atteinte des personnes ciblées par la campagne de sensibilisation effectuée par le Bianco en matière de déclaration de patrimoine. En effet, les personnes assujetties telles que les Maires des régions reculées risquent de ne pas être atteintes par les messages diffusés par les média choisis par le Bureau ;

- **Les investigations**

- Le Bianco devrait approfondir les enquêtes sur les cas de détournements des deniers publics ;
- L'exploitation illicite des bois précieux est un problème national majeur et appelle à la prise urgente de mesures appropriées.

### **Recommandations spécifiques par secteur**

Les secteurs d'activités suivants font l'objet de nombreuses critiques par le public et méritent une attention particulière de la part du Bureau.

- **Justice**

- En ce qui concerne la corruption dans la Justice, il faudrait distinguer, dans les statistiques du Bureau, les catégories des personnes soupçonnées de corruption et différencier les magistrats des greffiers ainsi que des avocats et autres auxiliaires de la justice ;
- La justice devrait se dessaisir des problèmes relevant de la compétence du service foncier ;
- Le Bureau devrait se pencher sur la corruption des assesseurs en matière de Cour Criminelle ;
- La corruption dans le système judiciaire entraîne une perte de crédibilité du système. Des problèmes surgissent entre les magistrats et les membres du barreau (avocats). Les rabatteurs existent même au niveau des enquêtes préliminaires et forment un réseau pouvant même interférer les décisions de justice. Ces rabatteurs étant facilement identifiables, il est suggéré de mettre en place les dispositifs idoines permettant de démanteler le réseau de corruption impliquant tous les acteurs du système judiciaire ;
- Le nombre de décisions de relaxe rendues par la justice à l'issue des dossiers traités par le Bianco semble être en augmentation et appelle à l'intensification des liaisons opérationnelles du Bureau avec les différentes juridictions ;

- **Sécurité publique**

- Le renforcement de la lutte contre la corruption dans la circulation routière est d'importance et les efforts de conscientisation doivent être dirigés en direction des responsables de la Sécurité Publique et des usagers ;
- La participation du BIANCO est sollicitée dans les concours administratifs organisés par la Gendarmerie et la Police Nationale ;

- **Domaines**

- Le problème des listes mères non retrouvées par les services des domaines doit être solutionné ;
- Les problèmes et les risques de dérives sur l'attribution des communes pour la délivrance des certificats fonciers doivent également être pris en compte ;
- L'acquisition des terrains pourrait se trouver facilitée, grâce à l'intervention des députés

### **Annexe 3 : Procès verbal de la revue annuelle avec les bailleurs de fonds**

Conformément au programme convenu à l'issue de la 2ème revue annuelle tenue le 27 juin 2007, le Bureau Indépendant Anti Corruption a rencontré ses partenaires techniques et financiers dans le cadre de la 3ème revue annuelle de ses activités le mercredi 13 août 2008 à son siège à Ambohibao.

En ouverture de séance, les responsables du Bureau ont procédé à une présentation succincte des réalisations techniques et financières sur la période de juin 2007 à juillet 2008, dont les détails étaient consignés dans les documents de référence préalablement transmis aux partenaires invités.

Afin de permettre aux bailleurs de fonds d'apprécier les avancées en matière de lutte contre la corruption, cette rencontre a également fourni l'occasion pour le Bureau de présenter ses nouvelles orientations et perspectives, définies en cohérence avec les objectifs du Madagascar Action Plan pour la période 2009 – 2012.

L'assistance présente a été conviée aux débats qui ont commencé à 10 heures.

Partenaire privilégié du BIANCO, aussi bien en termes d'appui et d'expertise qu'en termes d'apport financier, l'Ambassadeur de Norvège a attiré l'attention sur les statistiques publiées sur les investigations effectuées par le Bureau, concernant notamment le faible taux d'investigations effectuées (13%) par rapport au volume total des plaintes parvenues au Bureau.

Dans un souci de préserver la crédibilité du Bureau et la confiance du public, M. LEHNE a suggéré que le public soit informé plus précisément des motifs pour lesquels la majorité des plaintes ne font pas l'objet d'investigations par le Bureau, et que des explications devraient être apportées sur les manifestations des infractions de corruption pour une meilleure compréhension des missions du Bureau.

Le Directeur général a souligné à ce sujet l'opportunité de la mise en place d'un Département de la Communication, créé par le nouveau décret portant réorganisation du Bureau. Le problème a été également évoqué en termes de capacité de traitement des dossiers d'enquêtes, liée à l'insuffisance numérique des investigateurs.

Au titre des mesures prises par le Bureau, le recrutement d'investigateurs est en cours pour compléter l'effectif dans les branches territoriales. Par ailleurs, le Directeur général a rappelé qu'aux termes d'une convention avec le Ministère de la Justice, initiée dans le programme Anticorruption Initiatives Madagascar (AIM) et l'USAID, la communication des suites judiciaires données aux dossiers d'investigation serait désormais systématique.

Mme Corinne RAFAELL, représentant l'USAID, a demandé des précisions quant à l'évolution du taux de traitement des doléances, par rapport à la moyenne donnée en 2005 d'un dossier par mois par investigateur. Les questions suivantes portaient sur le contenu essentiel des travaux d'analyse menés dans le secteur minier, d'une part, et sur les modalités concrètes d'insertion de la lutte contre la corruption dans le programme scolaire d'autre part, (quelles étapes, quels niveaux : primaire, secondaire, ...).

Concernant la performance mensuelle du traitement des doléances, M. HERITIANA, Directeur chargé de la Programmation, du Contrôle et du Suivi Evaluation du Bureau a mentionné une légère hausse (1,7 en juin 2008) tout en rappelant que le minima prévu était de 2 dossiers par mois par investigateur. Il faudrait également, selon le Directeur général, prendre en considération le fait que les investigateurs recrutés passent par une phase d'apprentissage nécessaire, avant d'être véritablement opérationnels.

Dans le cadre du programme AIM, Mme Haingo RAMAROKOTO a rappelé l'appui de l'USAID en dotation de matériel informatique, soulignant l'importance d'une politique de maintenance appropriée, ainsi que l'opportunité du recrutement d'un informaticien pour le Bureau.

Représentant le Directeur Général du Budget, Mme Elise RAKOTONIAINA s'est informée sur les raisons du choix des antennes régionales que le Bureau prévoit d'ouvrir à Antalaha, Fort-dauphin, Maintirano, et Morondava en 2009.

Elle a ensuite alerté le Bureau sur le rythme de consommation de ses crédits (40% en juin 2008), qui est censé refléter le volume des activités. Des précisions ont été demandées par ailleurs, sur la disponibilité effective des fonds destinés à couvrir les besoins du Bureau en 2009, notamment en termes d'accord auprès des différents bailleurs de fonds.

La question du faible pourcentage des plaintes reçues pour corruption (10%) a été également soulevée, pour s'enquérir des mesures envisagées par le Bureau à ce sujet.

Le Directeur Territorial d'Antananarivo, M. LAMINA Boto Tsaradia, s'est référé au contexte de mise en place du BIANCO pour justifier une grosse attente du public, un lourd héritage pour le Bureau, appelé à combattre les pratiques de corruption depuis trop longtemps banalisées. L'effet d'annonce a également généré cet afflux de doléances, comme ce fut le cas dans d'autres agences similaires où les plaintes reçues pour corruption ne constituaient que 5% du total des doléances reçues.

A ce propos, le Directeur Général a souligné l'interaction des trois volets de la stratégie, à savoir les actions d'éducation du public à refuser et dénoncer la corruption, les actions de prévention visant à réduire les risques de corruption et les actions de répression des infractions de corruption.

Cette complémentarité dans les interventions du Bureau se retrouve dans les statistiques, ainsi que l'a fait remarquer Mme Haingo RAMAROKOTO, qui rapporte la tendance de 17% de plaintes reçues pour corruption pour le trimestre avril/mai/juin 2008.

Au sujet des antennes régionales, le choix d'implantation a été justifié par un nécessaire accompagnement des actions de développement, à partir des pôles intégrés de croissance tels que Fort Dauphin. L'enjeu économique de la gestion des ressources forestières explique le choix de la ville d'Antalaha, tandis que Morondava et Maintirano recèlent des risques de dysfonctionnements et d'abus de toutes sortes, du fait de leur enclavement.

Sur la gestion des crédits du Bureau, le Directeur chargé de la Programmation, du Contrôle et du Suivi Evaluation a précisé que le montant des crédits non engagés est en fait réservé à la construction des futures branches territoriales de Toliary et Antsiranana.

M. HERITIANA a ensuite rappelé le processus de validation du plan de financement des activités du Bureau, depuis son initiation au niveau du Secrétariat général du MAP jusqu'à son intégration dans le cadrage budgétaire au niveau de la Primature, en passant par les phases de programmes sectoriels officialisés au cours de la table ronde des bailleurs de fonds à lavoloha.

Le Directeur Général a confirmé les négociations auprès des partenaires non étatiques, qui ont toujours collaboré avec le Bureau, tels que la Banque africaine de Développement, le Royaume de Norvège, la Banque mondiale par le biais du Programme pour la Gouvernance et le Développement Institutionnel (PGDI II), l'Agence américaine pour le développement (USAID) et le programme Anticorruption Initiatives Madagascar (AIM), la Friedrich Ebert Stiftung. L'appui des partenaires est d'autant plus sollicité, car le Bureau est appelé à fonctionner à plein régime, ce qui induit d'importants besoins financiers.

Le représentant de Transparency International / Initiative Madagascar, M. BENANGO a évoqué l'objectif déclaré du score 5,0 de l'IPC en 2012, pour s'informer sur les actions éventuelles du Bureau, notamment en matière de communication, destinées à mesurer l'évolution de l'IPC. Il a également demandé des données précises sur les cas de corruption dénoncés dans le secteur de l'éducation,

destinées à compléter les enquêtes réalisées par Transparency International à ce sujet. M. BENANGO s'est enfin adressé au Directeur Général pour lui demander une autoévaluation de l'indépendance du BIANCO.

Le Directeur Général a rappelé les principes essentiels des actions du Bureau, à savoir le respect de l'égalité et de la transparence dans le traitement des dossiers, seule garantie de la crédibilité même du programme de lutte contre la corruption. Il a tenu enfin à souligner que ce besoin absolu d'indépendance n'a pas encore été un problème pour le Bureau.

S'exprimant sur les infractions de corruption dans le secteur de l'éducation, M. LAMINA a rapporté que les principales infractions consistent en des abus de fonction et des faits d'autorité, les responsables étant le plus souvent des chefs de circonscriptions scolaires, ou des personnes ayant pouvoir de décision dans les procédures de passation de marchés publics.

En ce qui concerne la communication, les actions entreprises visaient à renforcer la visibilité du Bureau sur tout le territoire, donnant un plus large écho aux actions de proximité initiées par les branches territoriales. Des campagnes de sensibilisation et d'information sont menées sur la politique d'investigation du Bureau, sur les principales infractions de corruption et leurs différentes manifestations, à travers des spots télé ou des articles périodiques dans la presse ; un bulletin d'information ainsi qu'un documentaire semestriels sur les principales réalisations du Bureau sont désormais disponibles pour le public.

Il a été signalé enfin qu'à l'initiative du programme AIM, le Bureau travaille davantage avec des organismes de la société civile tels que Justice et Paix ou le centre social Mifohaza, dans un rôle de conseil et d'assistance à des citoyens confrontés à divers problèmes quotidiens. L'intervention du Bureau dans ce domaine est primordiale, dans la mesure où les problèmes soulevés dans ces milieux constituent la majorité des plaintes parvenues au BIANCO, mais demeurent sans suite car ne se rapportant pas à des faits de corruption.

Les actions de communication visent ainsi à préserver la confiance du public, qui souvent se sent frustré dans ses attentes, et pour lequel des actions de veille et d'information doivent être maintenues.

Le deuxième secrétaire de l'Ambassade royale de Norvège s'est ensuite informé sur la mise en œuvre des recommandations émises par les consultants internationaux, à l'issue de leur mission auprès du Bureau. Dans le même ordre d'idées, Mme SYNNE a voulu connaître la perception par le BIANCO de l'installation programmée de la chaîne pénale anti corruption, chargée de la délinquance économique et financière, dans des villes autres que la capitale. La dernière question a porté sur la politique de recrutement du Bureau, concernant particulièrement le besoin en investigateurs professionnels.

Le Directeur Général a confirmé que toutes les recommandations pertinentes pour le Bureau ont bien été prises en compte dans le système de fonctionnement actuel. Il a également précisé que le BIANCO a proposé au CSI de garder le concept « anti corruption » dans la nouvelle dénomination prévue pour la Chaîne pénale économique et financière.

Au sujet des investigateurs professionnels à recruter, le Directeur Général a mentionné que des éléments de la Gendarmerie Nationale ont pu être recrutés aisément, contrairement à la Police Nationale où les candidatures n'étaient pas nombreuses.

M. DALICHAU, Représentant Résident de la Friedrich Ebert Stiftung, a attiré l'attention du Bureau sur l'importance de l'entité politique qui a son rôle dans la lutte contre la corruption. Partant du principe que la lutte ne peut être gagnée sans le public, M DALICHAU a souligné que les députés, chefs de région, chefs de fokontany, sont autant de multiplicateurs politiques qui ont la confiance de la population, et à ce titre, ils pourraient montrer le bon exemple aux citoyens.

La mobilisation du public, selon le Directeur Général, n'exclut pas les décideurs politiques et techniques. De fait, l'anti corruption intègre une dimension transversale dans la politique de développement régional, impliquant les chefs de région, des districts, et les maires. Dans cette optique, un concours interrégional sur l'anti corruption serait à envisager.

Au niveau central, une réunion est prévue prochainement avec tous les membres du Gouvernement, pour débattre de toutes les questions sensibles ; toutefois, des problèmes ponctuels ou spécifiques à certains secteurs amèneront à discuter en vue de solutions concertées, pour une meilleure synergie des actions.

Se référant aux actions de Transparency International au niveau des communes, M BENANGO a proposé qu'il soit créé un modèle unique de standard minimum de service pour toutes les communes de Madagascar.

Le projet en question, selon le Directeur Général, a été soumis au Premier Ministre depuis trois ans, et il est mis en œuvre en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, mais un autre projet pour les communes est en cours dans le cadre du programme de Fonds de Développement Local.

Le Représentant de la Banque Africaine de Développement a confirmé le souhait de cette institution pour une participation du BIANCO au Programme de Renforcement Institutionnel pour la Bonne Gouvernance 2009 (PRIBG II) ; il s'est ensuite informé sur la contribution du Bureau au projet Extractive Industries Transparency Initiatives. Il a enfin souhaité que le Bureau intervienne de manière plus conséquente dans le secteur des marchés publics.

A la fin des débats, le Directeur Général a rappelé qu'au terme d'une première phase de labour, le Bureau a enregistré des résultats qui sont perceptibles, mais encore réversibles.

Il importe de renforcer davantage la confiance et le soutien du public à la lutte contre la corruption, car de nombreux services publics restent encore très sensibles en termes de corruption et de dysfonctionnements, et le chantier est vaste au niveau du secteur privé.

Par ailleurs, l'opérationnalisation du SAMIFIN ainsi que le programme d'exploitation des ressources pétrolières ajoutent une dimension nouvelle à la lutte contre la corruption.

Remerciant les participants pour toutes les observations formulées au cours de cette rencontre, le Directeur Général a tenu à souligner l'importance du soutien de tous les partenaires techniques et financiers, indispensable tant :

- au plan du renforcement des capacités du BIANCO, qui malgré tout, est une institution encore très jeune, mais qui prévoit d'améliorer l'efficacité de ses départements et branches territoriales ;
- mais aussi et surtout au plan de la mise en œuvre des actions de lutte, qui doivent être absolument intensifiées.

Face à une forte sollicitation, le BIANCO a besoin de la mobilisation accrue de tous ses partenaires, et souhaite vivement que d'autres partenaires viennent grossir les rangs, pour lui permettre de faire face à ce défi permanent contre la corruption, au titre de la Bonne Gouvernance et du développement du pays.

La séance a pris fin à 11 heures.

**Annexe 4 : Liste des entités ayant collaboré dans la mise en place des standards de service**

REGION	ENTITES
1- Analamanga	- Commune Urbaine d'Antananarivo et ses arrondissements - Communes rurales Tanjombato, Talatamaty, Anjozorobe, Ankadikely et Manjakandriana, Ambohidratrimo,
	Direction des Domaines et Services Fonciers, Hôpital Joseph Ravoahangy Andrianavalona, Centre Hospitalier Soavinandriana , Hôpital Joseph Raseta Befelatanana (HJRB), TVM
2- Vakinankaratra	Commune Urbaine Antsirabe et Commune Rurale d'Ambatolampy,
3- Menabe	Commune Urbaine Morondava, Communes rurales environnantes et Commune rurale Miandrivazo
4- Bongolava	Commune Urbaine Tsiroanomandidy et des communes Rurales environnantes
5- Itasy	Communes Urbaines Miarinarivo et Arivonimamo, et Commune Rurale Soavinandriana,
6- Haute Matsiatra	Circonscription Domaniale et Foncière et Tribunal de Première Instance
7- DIANA	Commune Urbaine Nosy Be et Commune Urbaine Antsiranana
8- SAVA	Commune Urbaine Sambava et Communes rurales environnantes
9- Amoron'i Mania	Communes Urbaines et Arrondissements Administratifs d'Ambohimahasoa et d'Ambositra, District d'Ambohimahasoa, Ambalavao, Farafangana et Manakara.
	Service Régional des Domaines et Services Fonciers d'Ambositra ; Tribunal de Première Instance d'Ambositra
10- Vatovavy Fitovinany	Communes Urbaines et Arrondissements Administratifs de Manakara et de Mananjary
	Service des Domaines et de la propriété foncière Mananjary, Tribunal de Première Instance Mananjary, Service des Domaines et de la propriété foncière Manakara, Tribunal de Première Instance Manakara
11- Ihorombe	Commune Urbaine et Arrondissement Administratif Ihosy
	Tribunal de Première Instance Ihosy
12- Atsimo Andrefana	Commune Urbaine Toliara
	Service des Domaines et de la propriété foncière Toliara, Tribunal de Première Instance, Cour d'Appel, Tribunal Administratif, Tribunal Financier à Toliara

REGION	ENTITES
13- Atsimo Atsinanana	Communes Urbaines et Arrondissements Administratifs de Farafangana et de Vangaindrano
	Tribunal de Première Instance de Farafangana, Service des Domaines et de la propriété foncière de Farafangana
14- Anosy	Région Anosy, Communes de Fort Dauphin et Communes rurales Environnantes, Commune Rurale de Soanierana
	Tribunal de Première Instance et Service des Domaines et Fonciers Fort Dauphin
15- Atsinanana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Interrégionale de la Fonction Publique, de l'Emploi, du Travail et des Lois Sociales ; Direction Interrégionale de l'Environnement, des Eaux et Forêts et du Tourisme ; Direction Interrégionale du Transport, Direction Interrégionale des Travaux Publics ; Direction Interrégionale du Budget ; Direction Interrégionale de la Jeunesse et des Sports ; Direction Interrégionale de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire ; Direction Interrégionale des Postes et Télécommunications ; Direction Interrégionale de l'Inspection d'Etat ; Service Interrégional de la Météorologie, Direction Interrégionale de l'Energie et des Mines</li> <li>- Direction Provinciale des Impôts ; Direction Régionale du Développement Rural ; Direction Régionale de l'Education Nationale ; Circonscription Régionale de Topographie ; Direction Régionale de la Santé, du Planning Familial et de la Protection Sociale ; Direction Régionale de Paositra Malagasy ; Service Provincial de l'Administration Territoriale ;</li> <li>- Trésorerie Générale ; Recette des Douanes ; Circonscription Scolaire Toamasina I et II ; Département des Relations Publiques et de la Communication ; Délégation du Contrôle financier ; Circonscription Domaniale et Foncière, Commissariat de Sécurité Publique Tanambao II, Tribunal de Première Instance, Centre Hospitalier de Référence Régionale Atsinanana</li> </ul>
	Communes Urbaines de Brickaville, de Vatomandry, Mahanoro, et Commune Rurale d'Antetezambaro
16- Analanjirofo	Communes Urbaines de : Maroantsetra, Mananara Nord, Sonierana Ivongo et Fénérive
	CIREEFT de Fénérive Est
17- Alaotra Mangoro	Communes Urbaines de Moramanga et d'Ambatondrazaka
	CIREEFT de Moramanga, et d'Ambatondrazaka
18- Boeny	Centre Hospitalier Universitaire d'Androva ; Service Régional de la Pêche et des Ressources Halieutiques ; Direction Interrégionale de la Sécurité Publique ; Direction Régionale de l'Energie et des Mines ; Direction Interrégionale des Impôts, District Boeny

REGION	ENTITES
19- Betsiboka	District de Maevatanana : Commune Urbaine Maevatanana, Commune Maevatanana II, Bureau du district, Région Betsiboka
	Service des Domaines ; Bureau des Cadastres Miniers ; Gendarmerie Nationale ; Brigade de la Sécurité Routière ; Police Nationale ; Tribunal de Première Instance ; Centre fiscal, Police Nationale, établissement pénitentiaire, Direction Régionale de la Santé et du Planning Familial, la Direction Régionale de l'Education Nationale, Circonscription scolaire, circonscription topographique, Centre Hospitalier de Référence Régionale, Tribunal de Première Instance et Direction Régionale du Développement Rural
20- Sofia	Région Sofia, District d'Antsohiy et Commune Urbaine d'Antsohiy
	Au niveau du district d'Antsohiy : Commissariat Central, le Brigade de la Gendarmerie Nationale, la Direction Régionale de l'Environnement, des Forêts et du Tourisme et le Service Régional des Domaines et de la Propriété Foncière
21- Melaky	<p>Districts de Maintirano, Morafenobe, Soalala, Mitsinjo et Ambato Boeny, Communes Urbaines Maintirano, Morafenobe, Soalala, Ambato Boeny et Mitsinjo, Commune Matsakambanja</p> <p>- District de Maintirano : Commissariat Central, Brigade de la Gendarmerie Nationale, Direction Régionale de l'Environnement, des Forêts et du Tourisme, Service Régional des Domaines et de la Propriété Foncière, Tribunal de Première Instance, Centre Fiscal, Circonscription Financière et l'Administration Pénitentiaire</p> <p>- District d'Antsalova : Perception Principale, Commissariat Central et le Brigade de la Gendarmerie.</p> <p>- Districts de Soalala et d'Ambato Boeny : la Gendarmerie Nationale, la Police Nationale et les Circonscriptions scolaires</p> <p>- District de Mitsinjo : circonscription scolaire et de la Gendarmerie Nationale.</p>

## Annexe 5 : Tableau de comparaison des réalisations aux indicateurs prévus

VOLET	INDICATEURS	Objectifs 2008	Réalisation 2008	Ecart	% de réalisation	Analyse des écarts
Application de la loi	1- Nombre de doléances reçues	7 500	9 719	2 219	130%	Six branches territoriales opérationnelles à la fin de l'année 2008
	2- Nombre de doléances de corruption investigable	1 000	1 092	92	109%	Proportionnel à l'augmentation significative des doléances reçues
	3- Nombre de dossiers de corruption investigable traités	830	1 095	265	132%	Stratégie de liquidation des dossiers en instance mise en place et opérationnelle
	4- Nombre de dossiers transmis aux juridictions	332	367	35	111%	Objectif dépassé par rapport au nombre prévu, mais proportion insuffisante par rapport au nombre total de dossiers traités (33% sur 38% visés)
	5- Nombre de déclaration de patrimoine reçue	6 000	3 058	-2 942	51%	Promotion de la déclaration de patrimoine non effective
Education - Communication	1- Nombre code élaboré (promulgué)	1	5	4	500%	<b>05 codes de conduite promulgués en 2008:</b> domaines, impôts, gressiers, gendarmerie et douanes
	2- Nombre code vulgarisé	7	1	-6	14%	<b>Code vulgarisé:</b> administration pénitentiaire
	3- Nombre de politique régionale mise en place	15	9	-6	60%	<b>Régions ayant élaboré leur plan d'action:</b> Analanjirifo, Alaotra Mangoro, Atsinanana, Amoron'i Mania, Vatovavy Fitovinany, Ihorombe, Haute Matsiatra et Atsimo Andrefana
Prévention	1- Nombre des travaux d'audit réalisés	2	1	-1	50%	Travaux d'audit réalisés pour les quatre (4) communes de Fort Dauphin et la Commune urbaine de Nosy Be
	2- Nombre de systèmes et procédures analysés	9	4	-5	44%	Certains travaux de revue reportés en 2009
Développement capacité opérationnelle Bianco	Effectif du Bureau	200	187	-13	94%	Ecart dû à la limitation du poste budgétaire octroyé au Bureau
	Nombre séances de formations locales réalisées	20	15	-5	75%	
	Nombre séances de formations à l'extérieure réalisées	10	7	-3	70%	Contraintes financières
	Nombre d'ateliers ou forums internationaux	10	3	-7	30%	Contraintes financières
	Nombre de branches territoriales mises en place	2	2	0	100%	Branches territoriales de Toliara et d'Antsiranana installées en 2008