REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

POLITIQUE INTERNE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

DU MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

PILCC - MAE

2026

MOT DE LA MINISTRE

La conduite de la mission de la diplomatie malagasy, comme faisant partie intégrante de l'Administration malagasy et comme instrument central de la conduite de la politique extérieure de Madagascar repose sur un capital à préserver et à renforcer : la confiance. Confiance de nos concitoyens, qui attendent des services du Département central, de nos ambassades et de nos consulats un service rendu avec intégrité. Confiance également de nos partenaires, qui évaluent la parole de Madagascar à l'aune de la probité de ceux qui la portent.

C'est cette confiance que la présente Politique Interne de Lutte Contre la Corruption entend protéger et consolider. Ce texte est le fruit d'un travail engagé dès mars 2024 : formation des agents avec l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime, auto-évaluations des services, diagnostics dans nos postes consulaires, accompagnement constant du Bureau Indépendant Anti-Corruption. Mis à jour et validé en 2026, il répond à une obligation découlant des dispositions de la loi n° 2016-020 du 22 août 2016 sur la lutte contre la corruption. Il traduit surtout une conviction : il ne peut y avoir de diplomatie crédible sans administration intègre.

Inscrite dans la dynamique de la Refondation de la République et dans la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption 2025–2030, la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption du Ministère des Affaires étrangères (PILCC-MAE) ne se limite pas à énoncer des principes. Elle institue une structure anti-corruption, avec la désignation d'un point focal dans chaque poste, organise le signalement sécurisé des irrégularités et la protection de ceux qui les dénoncent et soumet nos progrès à un suivi-évaluation rigoureux.

Elle s'applique à tous, sans exception : à l'administration centrale comme à nos représentations extérieures, à nos agents comme à nos prestataires. Elle se base sur l'exemplarité de ceux qui dirigent.

J'enjoins chaque agent du Ministère, à Antananarivo comme dans nos postes extérieurs, à s'approprier ce texte comme outil de gouvernance et à le faire vivre au quotidien.

Alice N'DIAYE

Ministre des Affaires étrangères

SOMMAIRE

01 AVANT-PROPOS

02 CONTEXTE

03 OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

04 CHAMP D'APPLICATION

05 DEFINITION DE LA CORRUPTION ET INFRACTIONS ASSIMILÉES

AXES STRATÉGIQUES ET ORIENTATIONS 06

MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE 07

RESSOURCES NECESSAIRES 08

MECANISME DE SUIVI-ÉVALUATION 09

PLAN DE DIFFUSION 10

1. AVANT-PROPOS

Dans un contexte international marqué par des exigences accrues en matière de bonne gouvernance, les administrations publiques exerçant des fonctions régaliennes et de représentation nationale doivent renforcer leurs dispositifs de prévention des risques de corruption.

Le Ministère des Affaires étrangères (MAE) de la République de Madagascar, en tant que pilier central de la diplomatie, de la coopération internationale et du service consulaire, n'échappe pas à cette réalité. Il porte la responsabilité de projeter une image crédible et intègre de la Nation, d'assurer la protection des intérêts malagasy à l'étranger et de participer activement à l'insertion de Madagascar dans le concert des Nations. Cette mission requiert la confiance absolue des citoyens, des partenaires internationaux et de l'ensemble des usagers du service public extérieur. Pourtant, force est de constater que la complexité des interactions internationales, la diversité des activités administratives et financières, ainsi que la multiplicité des points de contact avec le public et les opérateurs économiques exigent une cartographie rigoureuse et une vigilance accrue face aux risques résiduels d'atteinte à l'intégrité, d'abus de fonction ou de conflits d'intérêts.

L'adoption de la présente Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'administration diplomatique et consulaire. Elle répond à l'impératif d'exemplarité et d'éthique, qui constituent le fondement même du service diplomatique. La diplomatie malagasy, en tant qu'instrument au service du développement, de la souveraineté et de la paix, se doit d'incarner les valeurs d'intégrité, de responsabilité et de redevabilité. La présente politique traduit la volonté ferme du Ministère de s'inscrire dans le respect des engagements pris par l'État malagasy au niveau international, notamment la Convention des Nations Unies contre la Corruption adoptée par la Résolution 58/4 de l'Assemblée Générale de l'ONU, la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, ainsi que le Protocole de la SADC relatif à la lutte contre la corruption.

La présente Politique Interne de Lutte Contre la Corruption s'inscrit pleinement dans la dynamique de refondation de la République de Madagascar engagée par les plus hautes autorités de l'État. Cette refondation appelle à une transformation profonde des pratiques administratives, à la restauration de l'autorité morale de l'État et à la consolidation d'une diplomatie exemplaire déterminée à promouvoir avec souveraineté et crédibilité les intérêts stratégiques de Madagascar sur la scène internationale.

L'adoption et la mise en œuvre de cette PILCC s'inscrivent dans le prolongement des réformes entreprises pour renforcer la transparence, restaurer la confiance des citoyens et consolider la crédibilité de l'action publique. Elle contribue directement à l'atteinte des objectifs de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) 2025-2030, qui ambitionne de faire de Madagascar un État de droit libéré de la corruption et fondé sur une gouvernance exemplaire. Le MAE est conscient que la corruption, sous toutes ses formes, constitue une menace contre l'efficacité des services consulaires et diplomatiques, l'attractivité économique du pays et la dignité des agents publics. C'est pourquoi, la présente politique n'est pas un simple énoncé de principes, mais un engagement concret à agir à travers des dispositifs clairs, des mécanismes de prévention, de détection et de répression, et un système de suivi-évaluation rigoureux.

Ainsi, le présent document se veut un cadre de référence pour l'ensemble des acteurs du MAE, tant au niveau central que dans les représentations extérieures. Il définit les principes directeurs, les obligations et les responsabilités collectives et individuelles. Il servira également de base à la mobilisation et à la sensibilisation de toutes les parties prenantes, afin de construire une culture institutionnelle fondée sur l'intégrité et la transparence. Il appartient désormais à chaque agent, à chaque responsable hiérarchique et à chaque usager d'adhérer à cette démarche et d'en devenir le garant. Car la lutte contre la corruption, au-delà des textes et des procédures, est avant tout un impératif moral et citoyen qui conditionne la crédibilité et la pérennité de la diplomatie malagasy.

2. CONTEXTE

La République de Madagascar, à l'instar de nombreuses nations en développement, fait face à des défis structurels majeurs liés à la gouvernance publique, à la transparence administrative et à la lutte contre la corruption. Malgré les efforts consentis depuis deux décennies pour renforcer l'État de droit, améliorer la gestion des affaires publiques et rationaliser les dépenses publiques, la corruption demeure un frein significatif au développement économique, social et institutionnel du pays. Ce phénomène, qui se manifeste par des intensités et des complexités variables, appelle une réponse institutionnelle globale et sectorielle.

Dans ce contexte général, le MAE, en tant qu'organe stratégique de l'État, est particulièrement exposé. Chargé de mettre en œuvre la politique étrangère du pays, de négocier les accords internationaux, de gérer les relations bilatérales et multilatérales, et d'assurer la protection consulaire des ressortissants malagasy à l'étranger, le MAE exerce une influence directe sur l'image de Madagascar à l'échelle internationale. Or, une perception négative liée à des pratiques de corruption ou à des soupçons d'irrégularités administratives peut avoir des répercussions graves sur la diplomatie du pays, l'attractivité de ses investissements, et sa capacité à nouer des partenariats stratégiques.

Les services consulaires et les services à forte interaction avec le public constituent, par leur nature opérationnelle, des domaines de vigilance prioritaire. La délivrance de visas, de passeports, de laissez-passer, les interventions en matière d'état civil ou d'assistance juridique aux ressortissants, ainsi que la gestion des actes notariés ou des certificats administratifs sont autant de domaines susceptibles de générer des comportements déviants s'ils ne sont pas encadrés par des procédures strictes, des mécanismes de contrôle efficaces et une culture d'intégrité fortement enracinée. Il en va de même pour les procédures internes relatives aux marchés publics, aux déplacements à l'étranger, à la gestion des frais de mission ou encore aux coopérations financières avec les partenaires techniques et financiers.

Conformément aux exigences de la loi n°2016-020 du 22 août 2016[1] sur la lutte contre la corruption, l'ensemble des ministères et établissements publics sont légalement tenus de mettre en place une politique interne spécifique en matière de transparence et d'intégrité. Le MAE ne saurait y déroger. Il est d'autant plus concerné que l'action diplomatique repose sur la confiance, la crédibilité et le respect des engagements pris au nom de la Nation. L'existence d'une PILCC adaptée aux réalités de l'appareil diplomatique est donc non seulement une obligation légale, mais surtout une nécessité stratégique. Elle s'inscrit également dans les engagements internationaux pris par Madagascar, notamment en vertu de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), de la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, et du Protocole anti-corruption de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Par ailleurs, le gouvernement malagasy a inscrit la lutte contre la corruption comme une priorité dans la Politique Générale de l'État de la Refondation (PGE-R). À ce titre, le MAE se doit de montrer l'exemple et de contribuer activement à l'effort national de moralisation de la vie publique. Dans un monde globalisé où les relations internationales sont de plus en plus conditionnées par la bonne gouvernance, la transparence et le respect de l'éthique, la présente PILCC constitue un instrument central pour renforcer la position de Madagascar sur la scène internationale et faire du MAE une administration performante, intègre et digne de confiance.

[1] https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/mg/PUB2021_Goudmada_document_Bianco_loi2016-20.pdf

3. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

La présente Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) s'inscrit dans une dynamique de gouvernance rénovée, soucieuse de transparence, de responsabilité et d'intégrité. Elle vise à instaurer, au sein du Ministère des Affaires Étrangères (MAE), une culture institutionnelle fondée sur la probité, la redevabilité et la prévention des comportements déviants. Au-delà de sa portée doctrinale, la présente politique constitue un instrument opérationnel de transformation, adapté aux spécificités de l'administration diplomatique, et orienté vers des résultats mesurables. Elle répond à une triple exigence : juridique, politique et stratégique.

D'un point de vue juridique, la PILCC découle de l'article 6 de la loi n°2016-020 du 22 août 2016 sur la lutte contre la corruption, qui impose à tous les départements ministériels et aux établissements publics la mise en place d'un dispositif interne de prévention, de détection et de traitement des faits de corruption. Cette obligation légale est renforcée par les engagements internationaux auxquels Madagascar a souscrit, notamment la Convention des Nations Unies contre la corruption, qui invite les États parties à adopter des politiques publiques anti-corruption appropriées et efficaces. Ainsi, le MAE, en tant qu'institution publique centrale, se doit d'honorer pleinement ces engagements, en intégrant la lutte contre la corruption dans sa structure organisationnelle, ses procédures et ses pratiques quotidiennes.

Sur le plan politique, cette politique constitue une déclinaison sectorielle de la vision de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC 2025-2030), qui projette de faire de Madagascar, à l'horizon 2030, un État de droit, où le développement économique, social et environnemental est libéré des effets délétères de la corruption. Le MAE entend ainsi assumer sa part de responsabilité dans la concrétisation de cette ambition nationale, en mobilisant ses ressources humaines, techniques et diplomatiques au service de la transparence et de la bonne gouvernance.

Du point de vue stratégique, l'objectif général de la PILCC-MAE est de garantir une gestion éthique, rigoureuse et performante de l'ensemble des missions du Ministère, tant au niveau central qu'au sein des représentations diplomatiques et consulaires. Cet objectif se décline en plusieurs volets spécifiques : prévenir les risques de corruption à travers l'identification des points de vulnérabilité ; sensibiliser les agents à l'éthique et à la déontologie professionnelle ; renforcer les dispositifs de contrôle interne et de reddition de comptes ; et enfin, assurer un traitement impartial et rigoureux de tout acte ou soupçon de corruption. Il s'agit également d'impliquer activement les usagers, les partenaires techniques, ainsi que les citoyens, dans une dynamique de vigilance partagée et de dénonciation responsable.

La PILCC vise ainsi à transformer la culture organisationnelle du MAE en promouvant un climat institutionnel de confiance, d'intégrité et de performance. En définissant des principes clairs, en fixant des repères comportementaux précis, et en instaurant un cadre de responsabilisation de tous les acteurs, elle permet de baliser les pratiques professionnelles, de prévenir les dérives et de renforcer la légitimité de l'action diplomatique malagasy. Elle constitue enfin un levier stratégique pour l'amélioration de l'image du pays à l'étranger, la sécurisation de la coopération internationale, et la consolidation du rôle du MAE en tant qu'institution garante des intérêts de la Nation sur la scène mondiale.

4. CHAMP D'APPLICATION

La mise en œuvre effective de la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) du Ministère des Affaires Étrangères repose sur la clarté de son champ d'application, qui en détermine la portée opérationnelle et l'obligation de conformité. En tant qu'administration stratégique de l'État, le MAE est un système complexe, composé de structures centrales, déconcentrées et extérieures, toutes appelées à interagir dans le cadre de l'élaboration, de l'exécution et du suivi de la politique étrangère de Madagascar. Dès lors, cette politique s'applique de manière transversale, sans exception ni restriction, à tous les échelons de la hiérarchie et à tous les compartiments de l'action ministérielle.

Le champ d'application de la présente PILCC couvre, en premier lieu, l'ensemble des services centraux du MAE situés à Antananarivo. Il s'agit notamment des directions générales, des directions thématiques (bilatérales, multilatérales, expansion économique, etc.), des directions techniques telles que la Direction des Affaires Juridiques, la Direction du Protocole, la Direction de la Communication Diplomatique, ou encore la Direction des Ressources Humaines et celle des Affaires Financières. Tous les agents relevant de ces structures – qu'ils soient titulaires, contractuels, en détachement, stagiaires ou consultants – sont tenus de respecter les dispositions de la PILCC, qui s'impose comme un référentiel comportemental et déontologique fondamental.

Deuxièmement, la politique s'applique à l'ensemble des postes diplomatiques, consulaires ou à double accréditation situés à l'étranger. En raison de leur spécificité de gestion et de leur éloignement géographique, les Ambassades Représentations permanentes et Consulats sont soumis sans réserve aux dispositions de la présente politique. A cet effet, chacun de ces postes devra désigner un point focal « Intégrité et conformité » chargé d'assurer la diffusion, l'appropriation et la mise en œuvre des principes de la PILCC.

Troisièmement, la politique s'étend aux interactions avec les usagers du service public, notamment les ressortissants malagasy à l'étranger, les partenaires étrangers, les demandeurs de visas ou de documents administratifs, ainsi que les organisations internationales, les ambassades accréditées à Antananarivo et les opérateurs économiques. Tous les services rendus par le MAE, en tant qu'autorité publique, doivent respecter des standards de qualité, d'équité, d'objectivité et de neutralité. Toute tentative de corruption passive ou active, toute pression induite sur un agent public, toute sollicitation de faveurs en dehors des procédures officielles, devra être rigoureusement dénoncée et poursuivie, conformément aux mécanismes prévus par cette politique.

Enfin, le champ d'application couvre également les prestataires, partenaires techniques, fournisseurs, opérateurs logistiques et toute autre entité ayant un lien contractuel ou financier avec le MAE. En effet, nombre de dysfonctionnements ou d'irrégularités peuvent survenir dans les marchés publics, les conventions de coopération ou les appels d'offres. Ces acteurs extérieurs doivent être dûment informés de l'existence de la PILCC et de leur obligation à s'y conformer, sous peine de sanctions contractuelles, d'exclusion, voire de poursuites judiciaires.

En résumé, la PILCC s'applique à tous les individus et structures, internes ou externes, ayant un rôle direct ou indirect, une responsabilité ou une relation quelconque avec le fonctionnement du MAE. Cette universalité d'application garantit que nul n'est au-dessus des règles d'éthique publique, et que la lutte contre la corruption est une responsabilité collective, partagée et assumée dans l'intérêt supérieur de la République.

5. DEFINITION DE LA CORRUPTION ET INFRACTIONS ASSIMILÉES

La compréhension rigoureuse du phénomène de la corruption constitue un préalable indispensable à toute politique efficace de prévention, de détection et de répression. Dans le cadre du présent document, la corruption est définie conformément aux standards internationaux tels qu'énoncés dans la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC), et à la législation nationale, en particulier la loi n°2016-020 du 22 août 2016 relative à la lutte contre la corruption. Il est essentiel que tous les agents du Ministère des Affaires Étrangères, ainsi que les usagers, partenaires et prestataires, disposent d'une compréhension claire et univoque de ce que recouvre cette notion, tant sur le plan juridique que moral.

La corruption est entendue comme le fait, pour une personne investie d'une fonction publique ou privée, de solliciter, d'agréer ou d'accepter, d'offrir ou de proposer, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons ou des avantages indus en échange de l'accomplissement ou de l'omission d'un acte entrant dans le cadre de ses fonctions ou en violation de ses obligations. Elle se manifeste par une intention délibérée de détourner la fonction publique à des fins privées, au détriment de l'intérêt général, de l'équité et de l'efficacité administrative. Elle peut se produire sous différentes formes : paiements informels (pots-de-vin), favoritisme, népotisme, enrichissement illicite, chantage administratif, trafic d'influence ou encore manipulation des procédures à des fins personnelles.

Dans le contexte particulier du MAE, la corruption peut se matérialiser dans divers actes : délivrance frauduleuse de visas ou de passeports contre rémunération non officielle ; traitement préférentiel dans l'attribution d'accords de siège, de privilèges ou d'autorisations ; trafic d'influence dans les recrutements de personnel ou des renouvellements de contrats au sein des postes diplomatiques ; surfacturation ou attribution opaque des marchés publics ; détournement des fonds alloués aux frais de mission ou à la logistique diplomatique ; ou encore falsification de documents diplomatiques et certificats consulaires. Ces comportements compromettent non seulement la crédibilité du Ministère, mais entachent l'image de l'État malagasy auprès de ses partenaires internationaux.

La législation nationale identifie de manière précise une série d'infractions assimilées à la corruption. Celles-ci incluent notamment : le détournement de fonds ou de biens publics ; l'abus de fonction ; la concussion ; les exonérations ou franchises illégales ; l'enrichissement illicite ; le conflit d'intérêts ; la prise illégale d'intérêts ; les cadeaux ou avantages indus ; le défaut de déclaration de patrimoine ; les représailles contre les dénonciateurs ou lanceurs d'alerte ; et la violation du secret professionnel. Ces infractions, qu'elles soient commises au sein des services centraux ou dans les postes extérieurs, engagent la responsabilité pénale, disciplinaire et administrative des auteurs.

Il importe de souligner que la corruption ne saurait être relativisée en fonction du montant en jeu ou de la personne impliquée. Elle porte atteinte au fondement même de la fonction publique, qui repose sur la neutralité, l'impartialité et le sens du service de l'État. Il convient également de rappeler que la complicité, la tentative, ou le silence coupable peuvent être juridiquement assimilés à des formes de participation à un acte de corruption. Par ailleurs, l'existence d'une hiérarchie n'exonère en aucun cas la responsabilité individuelle : chaque agent reste pleinement comptable de ses actes et de ses omissions.

La présente PILCC entend ainsi consacrer un environnement professionnel où l'intégrité constitue la norme, et où toute infraction ou suspicion donne lieu à une réponse diligente et proportionnée. La clarté dans la définition des comportements prohibés est un levier essentiel pour responsabiliser les agents, prévenir les risques, protéger les dénonciateurs et asseoir la confiance des usagers. L'enjeu est d'ériger un climat de conformité, non seulement par l'autorité du droit, mais aussi par la force de l'exemplarité.

6. AXS STRATÉGIQUES ET ORIENTATIONS

La lutte contre la corruption ne saurait se résumer à un simple discours moral ou à des mesures ponctuelles. Elle nécessite une approche stratégique, cohérente et systémique, articulée autour d'axes opérationnels bien définis. Dans le cadre de la présente PILCC, le Ministère des Affaires étrangères s'engage à structurer ses efforts selon trois orientations stratégiques principales : la prévention et la sensibilisation, la transparence dans la gestion des ressources, et la répression des actes répréhensibles. Ces axes ne sont pas indépendants les uns des autres, mais constituent les piliers d'une même architecture de gouvernance intégrée et performante.

Le premier axe stratégique est celui de la prévention et de la sensibilisation. Il s'agit de renforcer la culture de l'intégrité au sein de l'ensemble du personnel du MAE, en instaurant un climat éthique et en développant les capacités de résistance individuelle et collective face aux tentations de corruption. Cette orientation repose notamment sur la mise en œuvre de sessions de formation continue, l'organisation d'ateliers de vulgarisation des textes législatifs et réglementaires, l'intégration de modules sur l'éthique et la déontologie dans les programmes de formation diplomatique, ainsi que sur la diffusion de supports pédagogiques dans les postes extérieurs. Par ailleurs, la prévention implique également l'adoption de procédures standardisées dans les services consulaires et administratifs, afin de limiter les zones d'arbitraire et de subjectivité dans la prise de décision. Cette action préventive contribue à anticiper les risques, à clarifier les responsabilités, et à susciter l'adhésion du personnel aux valeurs fondamentales du service public.

Le deuxième axe stratégique porte sur la gestion transparente et optimale des ressources humaines, financières et matérielles du Ministère. Il s'agit ici d'opérationnaliser les principes de bonne gouvernance à travers un renforcement des mécanismes de contrôle interne, une traçabilité accrue des dépenses, et une responsabilisation des gestionnaires. La transparence doit s'appliquer aussi bien aux procédures de passation de marchés, qu'à la gestion des indemnités, à la formalisation de partenariats, à l'octroi de dons, aux affectations diplomatiques, aux nominations, aux promotions, et à la gestion des carrières. Les mouvements de personnel et les affectations dans les représentations extérieures doivent répondre à des critères stricts d'objectivité, de compétence, de mérite et d'équité, conformément aux exigences de transparence de la gestion des carrières et selon les textes en vigueur. De même, les flux financiers liés à la gestion des postes, aux appuis logistiques, aux subventions ou aux projets de coopération doivent être systématiquement justifiés, documentés et audités. La gestion transparente constitue un levier stratégique de crédibilité tant en interne qu'en externe, et un vecteur d'efficience dans l'utilisation des ressources publiques.

Enfin, le troisième axe stratégique concerne la répression et la réponse institutionnelle aux cas avérés ou présumés de corruption. Le MAE s'engage à mettre en place un mécanisme accessible, sécurisé et confidentiel de signalement des irrégularités. Ce dispositif devra garantir la protection des lanceurs d'alerte, tout en assurant un traitement impartial, diligent et rigoureux des plaintes ou dénonciations. Les sanctions administratives ou disciplinaires seront appliquées avec fermeté à l'encontre de tout agent reconnu coupable d'actes contraires à l'éthique publique, en parallèle des éventuelles poursuites judiciaires. Le Ministère veillera également à transmettre sans délai au BIANCO ou au Pôle Anti-Corruption (PAC) les dossiers relevant de leurs compétences, conformément à la législation en vigueur. Par ailleurs, un système de remontée d'informations entre les postes extérieurs et l'administration centrale sera instauré, afin de garantir la cohérence des réponses et l'harmonisation des pratiques en matière de répression.

Ces trois axes stratégiques ne constituent pas des finalités en soi, mais des instruments au service d'un objectif plus vaste : faire du MAE un modèle d'administration intègre, performante et responsable, capable de porter avec cohérence et légitimité les intérêts de Madagascar sur la scène internationale. La réussite de cette démarche repose sur l'engagement collectif, la volonté politique affirmée, et la capacité de chaque acteur à incarner les valeurs de l'éthique républicaine.

7. MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre effective de la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) du Ministère des Affaires Étrangères ne peut se concevoir sans une architecture institutionnelle claire, des mécanismes fonctionnels, des responsabilités bien définies et une mobilisation transversale des parties prenantes. Pour passer du cadre normatif à l'action concrète, il est indispensable d'instituer un dispositif opérationnel cohérent, aligné sur les spécificités du MAE, en tenant compte de sa structure centralisée et déconcentrée, ainsi que de la complexité de ses fonctions diplomatiques, consulaires et administratives.

Le cœur du dispositif de mise en œuvre sera constitué par la Structure Anti-Corruption du MAE (STAC-MAE), organe de pilotage stratégique de la présente politique. Elle sera placée dans le Centre d'études et d'analyses stratégiques, et pourra recourir aux représentants des principales directions concernées comme la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux, la Direction Administrative et Financière, ou la Direction des Ressources Humaines, ainsi que tout autre service transversal jugé pertinent. La STAC aura pour mission de coordonner les actions de prévention, de suivi, d'évaluation et de sanction relatives à la PILCC. Elle veillera également à la cohérence des actions menées dans les différents services et dans les représentations diplomatiques à l'étranger.

Dans chaque ambassade, consulat général ou mission permanente, un point focal anti-corruption sera désigné par note officielle du Ministère. Ce point focal, qui exercera ses fonctions sous l'autorité de l'ambassadeur ou du chef de mission, aura la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des actions de sensibilisation, de relayer les directives du Ministère, et de remonter les éventuels cas ou risques de corruption. Il agira comme référent éthique local et pourra, en cas de besoin, transmettre toute information à la STAC-MAE dans le respect des procédures établies et en garantissant la confidentialité des données.

La mise en œuvre de la PILCC repose également sur l'élaboration d'un Plan de Mise en Œuvre triennal (PMO), déclinant les grands axes stratégiques en objectifs opérationnels, assortis d'indicateurs de performance, de calendriers et de moyens budgétaires. Ce PMO fera l'objet d'un plan d'action annuel, mis à jour selon les priorités définies par le Ministère et les retours d'évaluation. Chaque direction centrale et chaque poste diplomatique devra contribuer à l'atteinte de ces objectifs, à travers des activités concrètes : organisation d'ateliers, revue des procédures internes, diffusion des textes légaux, intégration des questions d'éthique dans les évaluations professionnelles, etc.

La réussite de cette mise en œuvre dépend également du degré d'appropriation par les agents. À cet effet, un programme de formation et de renforcement des capacités sera institué, afin d'accroître la connaissance des enjeux de la lutte contre la corruption, de renforcer les compétences en matière de gestion éthique, et de faire évoluer les comportements professionnels. Ce programme, coordonné par la Direction des Ressources Humaines en collaboration avec la STAC-MAE, visera notamment les agents nouvellement recrutés, les chefs de service, les attachés administratifs et les responsables des fonctions sensibles (finances, ressources humaines, marchés publics, visas).

Enfin, la mise en œuvre s'appuiera sur un système d'information et de reporting, permettant de suivre les actions entreprises, d'évaluer leur impact, et d'orienter les réformes. Ce système inclura un registre des signalements, un tableau de bord des activités réalisées, ainsi qu'un mécanisme d'alerte rapide. Il permettra un pilotage stratégique fondé sur des données probantes tout en assurant la remontée régulière d'information vers les niveaux de gouvernance supérieurs.

En somme, les modalités de mise en œuvre de la PILCC-MAE traduisent une volonté institutionnelle forte de structurer l'action anti-corruption autour de principes de coordination, de responsabilité partagée, d'appropriation progressive, et de rigueur méthodologique. Il ne s'agit pas simplement de créer des organes, mais de construire une dynamique continue de vigilance, de prévention et de transformation au sein du Ministère.

8. RESSOURCES NÉCESSAIRES

La mise en œuvre effective de la Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) du Ministère des Affaires Étrangères ne saurait être envisagée sans la mobilisation de ressources adéquates, tant humaines que matérielles, techniques et financières. La lutte contre la corruption exige en effet des investissements ciblés, durables et adaptés aux réalités spécifiques de l'administration diplomatique et consulaire. Il s'agit non seulement de garantir le bon fonctionnement du dispositif institutionnel prévu par la PILCC, mais également de favoriser l'appropriation des principes de transparence et d'intégrité à tous les niveaux d'intervention.

En premier lieu, les ressources humaines représentent la pierre angulaire de la réussite de cette politique. La constitution d'équipes compétentes, engagées et sensibilisées aux enjeux de l'éthique publique est une condition essentielle. Il est ainsi impératif de doter la Structure Anti-Corruption du MAE (STAC-MAE) d'un personnel qualifié, disposant de profils complémentaires : juristes, contrôleurs de gestion, experts en audit, spécialistes en gouvernance ou encore communicateurs institutionnels. Ces ressources doivent être formées de manière continue sur les thématiques liées à la lutte contre la corruption, la déontologie administrative, la gestion des conflits d'intérêts, la rédaction de rapports de conformité ou encore la protection des dénonciateurs. Les points focaux désignés dans les postes diplomatiques à l'étranger doivent également bénéficier d'un encadrement régulier et d'un appui méthodologique pour assurer leur rôle avec efficacité.

En deuxième lieu, les moyens financiers doivent être explicitement intégrés dans le budget de fonctionnement du Ministère. La lutte contre la corruption ne peut être perçue comme une activité secondaire ou optionnelle. Elle doit faire l'objet de lignes budgétaires spécifiques, couvrant notamment les actions de formation, les campagnes de sensibilisation, l'élaboration de manuels de procédure, la digitalisation des services, la gestion du système de reporting, et la participation aux travaux de coordination avec les entités nationales (BIANCO, PAC, CSI). Un appui complémentaire pourra également être recherché auprès des partenaires techniques et financiers (PTF), notamment dans le cadre de la coopération institutionnelle ou des projets de modernisation de l'administration publique.

Troisièmement, des ressources matérielles et logistiques adaptées doivent être allouées pour permettre aux structures concernées d'accomplir leurs missions dans des conditions optimales. Cela inclut la mise à disposition de bureaux, de moyens de transport, d'équipements informatiques, de dispositifs de sécurisation des archives, ainsi que d'outils de communication (brochures, affiches, plateformes numériques). Dans les postes diplomatiques, des aménagements peuvent être prévus pour garantir la confidentialité des entretiens ou la réception sécurisée des signalements émis par les usagers. Le recours à des technologies adaptées permet aussi de renforcer la traçabilité des actes administratifs, de limiter les manipulations humaines, et de favoriser l'automatisation des processus à risque (délivrance de visas, régularisation de documents, comptabilité).

Enfin, la réussite de la mise en œuvre dépend également de la mobilisation de ressources immatérielles, telles que la volonté politique, l'engagement du leadership, et la dynamique de changement organisationnel. Il est crucial que les plus hautes autorités du Ministère — notamment le Ministre, le Secrétaire général et les Directeurs généraux — incarnent personnellement les valeurs promues par la PILCC. Par leurs discours, leurs décisions, leurs comportements, ils doivent donner le ton et inspirer l'ensemble du personnel à adhérer à cette démarche. L'exemplarité du sommet hiérarchique constitue un levier symbolique puissant pour susciter l'adhésion, déclencher l'alignement des comportements et inscrire la lutte contre la corruption dans la culture organisationnelle du MAE.

Ainsi, la dotation en ressources nécessaires ne peut être conçue comme une dépense, mais comme un investissement stratégique au service de l'intégrité, de la performance institutionnelle et de la crédibilité internationale du Ministère. Sans une mobilisation effective et pérenne de ces ressources, la PILCC risquerait de rester lettre morte, affaiblissant ainsi l'impact des engagements pris par Madagascar en matière de gouvernance et de diplomatie responsable.

9. MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION

La mise en place d'un mécanisme rigoureux de suivi-évaluation constitue une composante essentielle de toute politique publique crédible, notamment lorsqu'il s'agit de gouvernance et de lutte contre la corruption. La Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC) du Ministère des Affaires étrangères ne saurait échapper à cette exigence. Le suivi-évaluation permet en effet de mesurer l'effectivité des actions engagées, d'apprécier les progrès accomplis, d'identifier les insuffisances, de capitaliser les bonnes pratiques et, in fine, de réorienter les stratégies si nécessaire. Il constitue également un outil de transparence vis-à-vis des parties prenantes internes et externes, renforçant ainsi la légitimité du dispositif.

Le mécanisme de suivi-évaluation de la PILCC s'articulera autour d'un dispositif centralisé coordonné par la Structure Anti-Corruption du MAE (STAC-MAE), en lien avec les directions concernées (Affaires juridiques, Ressources humaines, Affaires financières) et les représentations diplomatiques à l'étranger. La STAC aura pour mission d'établir une matrice de performance annuelle, construite sur la base des objectifs opérationnels du Plan de Mise en Œuvre (PMO) triennal. Cette matrice comprendra des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, couvrant l'ensemble des axes de la politique : sensibilisation, prévention, traitement des cas, conformité réglementaire, audits, transparence financière, efficacité des canaux de dénonciation, etc.

Les indicateurs devront être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis). À titre illustratif, on pourra évaluer le nombre de sessions de formation anti-corruption organisées chaque année, le taux de couverture des agents formés, le délai moyen de traitement des plaintes enregistrées, le taux d'exécution des plans d'action annuels, ou encore le nombre de signalements remontés des postes diplomatiques. Des indicateurs d'impact, plus qualitatifs, pourront être introduits à moyen terme, tels que l'évolution de la perception interne de l'éthique professionnelle ou la baisse des cas de fraude documentée.

Chaque poste diplomatique, chaque direction centrale, ainsi que chaque point focal anti-corruption désigné, devra contribuer à l'alimentation de ce système par le biais de rapports périodiques. Un calendrier harmonisé sera établi, comprenant un reporting trimestriel simplifié et un rapport annuel consolidé soumis à la hiérarchie ministérielle. Ces documents feront l'objet d'une analyse technique par la STAC, qui produira une synthèse destinée au Ministre, au Secrétaire général, et, si besoin, aux organes de contrôle externes tels que le BIANCO ou le CSI. Un mécanisme de retour d'information ("feedback loop") sera instauré afin que les recommandations formulées puissent être intégrées dans les plans d'action suivants.

Par ailleurs, des évaluations plus approfondies seront organisées à mi-parcours (18 mois) et à la fin de chaque cycle triennal de la PILCC. Ces évaluations permettront de tirer les leçons de l'expérience, d'apprécier la pertinence des choix stratégiques et d'évaluer l'adéquation des ressources mobilisées. Elles pourront être conduites par des évaluateurs indépendants ou des experts issus d'autres ministères, afin de garantir l'objectivité de l'analyse. Des missions d'évaluation externe pourront également être envisagées dans le cadre de coopérations bilatérales ou multilatérales sur la gouvernance.

L'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation repose aussi sur l'instauration d'une culture de la performance et de la redevabilité. Chaque responsable hiérarchique devra être tenu informé des résultats obtenus dans son unité et encouragé à utiliser ces données pour améliorer la gestion quotidienne. Le suivi-évaluation ne doit pas être perçu comme une contrainte, mais comme un outil de pilotage stratégique et de rehaussement de la qualité du service public. Il permettra également d'objectiver les décisions de reconnaissance, de mutation ou de sanction, en s'appuyant sur des preuves documentées.

En somme, le mécanisme de suivi-évaluation de la PILCC vise à faire de la lutte contre la corruption non seulement un engagement déclaratif, mais un processus permanent, mesurable et évolutif. Il doit permettre au MAE de renforcer sa résilience institutionnelle, d'ajuster ses pratiques en fonction des réalités de terrain, et de rendre compte, en toute transparence, des progrès accomplis dans la promotion d'une diplomatie éthique et responsable.

10. PLAN DE DIFFUSION

L'adoption d'une Politique Interne de Lutte Contre la Corruption (PILCC), aussi pertinente et complète soit-elle, ne saurait produire d'effets tangibles sans un effort rigoureux de diffusion, de vulgarisation et d'appropriation. En effet, une politique publique qui reste confinée dans les tiroirs administratifs ou dans le seul cercle des décideurs perd toute sa portée stratégique. C'est pourquoi le Ministère des Affaires Étrangères s'engage à faire de la diffusion de la présente PILCC une priorité, en veillant à ce qu'elle soit connue, comprise, acceptée et intégrée par l'ensemble des acteurs concernés, tant au niveau national qu'au sein des postes à l'étranger.

Le processus de diffusion s'organisera d'abord à l'échelle interne du Ministère. Une circulaire ministérielle signée par le Ministre des Affaires Étrangères accompagnera la promulgation officielle de la PILCC. Cette circulaire précisera le caractère impératif du respect de la politique, les responsabilités des chefs de service et des chefs de mission dans sa mise en œuvre, ainsi que les sanctions encourues en cas de non-conformité. Un exemplaire numérique et imprimé de la politique sera transmis à toutes les directions centrales, aux secrétariats des structures déconcentrées et aux représentations diplomatiques et consulaires. Des sessions de présentation, organisées en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines et la STAC-MAE, seront mises en place pour introduire la PILCC auprès des agents en poste, notamment les cadres nouvellement affectés.

Dans les représentations diplomatiques à l'étranger, le plan de diffusion s'adaptera aux réalités locales et logistiques. Chaque ambassadeur ou chef de mission aura pour obligation d'organiser une réunion explicative avec tout le personnel, y compris les agents recrutés localement, afin de présenter le contenu de la politique, d'en exposer les implications pratiques, et de désigner formellement un point focal anti-corruption. Ce dernier aura pour mission de servir de relais pour toutes les initiatives de sensibilisation, de collecte d'informations et de mise à jour de la politique. La PILCC devra être affichée dans les locaux consulaires, traduite dans les langues locales ou d'usage (anglais, français, arabe, espagnol, chinois, etc.) si nécessaire, et disponible en version électronique sur les sites web ou pages officielles des ambassades.

Par ailleurs, la diffusion s'adressera également aux usagers et partenaires du Ministère, afin de promouvoir une approche inclusive de la lutte contre la corruption. À cet effet, des supports de communication simplifiés (brochures, flyers, infographies) seront élaborés pour vulgariser les messages-clés de la PILCC. Ces documents seront disponibles aux guichets consulaires, joints aux dossiers de demande de visa ou de passeport, et diffusés à travers les plateformes numériques du Ministère (site web officiel, réseaux sociaux, bulletins diplomatiques). Une charte de bonne conduite inspirée de la PILCC pourra également être signée par les prestataires, fournisseurs et partenaires techniques du MAE, afin de les engager formellement à respecter les principes d'intégrité dans leurs relations contractuelles avec le Ministère.

Enfin, le plan de diffusion inclura un dispositif d'évaluation de l'appropriation. Il s'agira de mesurer, à intervalles réguliers, le degré de connaissance de la PILCC par les agents, leur compréhension des mécanismes de signalement, et leur adhésion aux principes éthiques promus. Cette évaluation pourra prendre la forme de questionnaires anonymes, de sondages en ligne ou d'audits thématiques, permettant d'identifier les éventuels obstacles à la diffusion ou les incompréhensions à corriger.

En définitive, la diffusion de la PILCC ne doit pas être perçue comme une activité ponctuelle ou secondaire, mais comme un processus permanent d'éducation institutionnelle et de transformation culturelle. Elle vise à faire de l'intégrité non seulement un impératif légal, mais une valeur partagée, vivante, et profondément enracinée dans les pratiques professionnelles du Ministère. Ce n'est qu'à cette condition que la diplomatie malagasy pourra affirmer, avec crédibilité, son attachement aux principes de bonne gouvernance, de transparence et de responsabilité vis-à-vis des citoyens et de la communauté internationale.

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

