



ARAI | Agence de Recouvrement
des Avoirs Illicites



REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

Rapport

Annuel

2023

Siège ARAI : Lot H 319 Merimanjaka, Ambohijanaka,
Antananarivo 102 - Madagascar
E-mail : info@arai.mg / Téléphone : 038 57 900 24
Facebook : Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites - Madagascar
Twitter : [@ARAI_Madagascar](https://twitter.com/ARAI_Madagascar)
Site web: www.arai.mg

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
FITIAVANA - TANINDRAZANA - FANDROSOANA
PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

AGENCE DE RECOUVREMENT DES AVOIRS ILLICITES

RAPPORT ANNUEL 2023

Période du 01 janvier au 31 décembre 2023

« POUR L'EFFECTIVITE DE LA LUTTE CONTRE LA
CORRUPTION »

SOMMAIRE

	Mots du Directeur Général	10
1.	Contexte	11
2.	Presentation de l'ARAI	12
	Missions	12
	Organisation	12
	Valeurs	13
3.	Objectifs spécifiques énoncés dans le PTA 2023	14
4.	Faits marquants de l'année 2023	15

5.	Principales réalisations	18
	Sur le volet opérationnel	18
	Concernant les missions principales dévolues à l'ARAI	18
	Concernant les missions d'appui de promotion du RAI	23
	Sur le volet Système d'Information	29
	En matière de suivi – Évaluation et Statistiques	29
	En matière de digitalisation des processus internes	31
	Sur le volet gestion administrative et financière	35
	En termes de gestion transparente des ressources humaines et logistiques	35
	En termes de gestion financière efficace et performante	39
6.	Contraintes	43
7.	Perspectives	44
	Conclusions	46

Liste des tableaux

Tableau n°1 :	Taux global d'exécution des décisions judiciaires	18
Tableau n°2 :	Taux d'exécution des décisions de gel	18
Tableau n°3 :	Taux d'exécution des décisions de saisie	18
Tableau n°4 :	Taux d'exécution des décisions de confiscation	18
Tableau n°5 :	Catégorisation des personnes	19
Tableau n°6 :	Catégorisation en fonction du genre	20
Tableau n°7 :	Catégorisation selon leur statut	20
Tableau n°8 :	Taux d'exécution des décisions de DDPu	20
Tableau n°9 :	Montant des fonds gelés	21
Tableau n°10 :	Biens saisis sous-contrôle de l'ARAI	21
Tableau n°11 :	Récapitulatif des Ventes aux Enchères Publiques	22
Tableau n°12 :	Partage de données au niveau national	23
Tableau n°13 :	Partage de données au niveau international	23
Tableau n°14 :	Accords de coopération avec les entités étatiques	24
Tableau n°15 :	Émissions radios et télévisées	25
Tableau n°16 :	Plan de recrutement 2023-2025	36
Tableau n°17 :	Situation des crédits au 31 Décembre 2023	40
Tableau n°18 :	Investissements réalisés en 2023	40
Tableau n°19 :	Appuis apportés par les PTF en 2023	41

Liste des graphiques

Graphique n°1 :	Les trois principales infractions.....	19
Graphique n°2 :	Répartition des infractions de corruption et assimilées.....	19
Graphique n°3 :	Répartition des infractions connexes.....	19
Graphique n°4 :	Allocation du crédit de l'État à l'ARAI.....	39
Graphique n°5 :	Dépenses d'investissement par compte.....	41

Liste des figures

Figure n°01 :	Présentation et signature de la Stratégie Quinquennale sur le RAI	15
Figure n°02 :	Signature de l'accord de partenariat entre l'ARAI et la DCN-PAC	16
Figure n°03 :	Présentation officielle de la Chargée de l'ATM	16
Figure n°04 :	Vente aux enchères publiques réalisée par l'ARAI	17
Figure n°05 :	Site de Conservation Mahajanga	21
Figure n°06 :	Formation organisée par l'ONUUDC	25
Figure n°07 :	Assemblée Générale de l'ARINSA en Octobre 2023 à Balaclava, Ile Maurice	25
Figure n°08 :	Rencontre avec une délégation de l'ESAAMLG au siège de l'ARAI	26
Figure n°09 :	Formation des magistrats du PAC d'Antananarivo	26
Figure n°10 :	Formation des élèves magistrats à l'ENMG	27
Figure n°11 :	Formation sur le RAI à Mahajanga	27
Figure n°12 :	Élaboration du PTA 2023 au Centell Antanimena	29
Figure n°13 :	Évaluation à mi-parcours en 1er août 2023 « Taux de réalisation global »	29
Figure n°14 :	Évaluation à mi-parcours « Taux de réalisation par objectif spécifique »	29
Figure n°15 :	Extrait des recommandations après l'évaluation à mi-parcours	29
Figure n°16 :	Outil de gestion de projet Trello	30
Figure n°17 :	Plateforme numérique pour la récupération des décisions du PAC	31
Figure n°18 :	Interface du logiciel gestion de stock « liste des matériels »	32
Figure n°19 :	Interface du logiciel gestion de stock « commande de consommable »	32
Figure n°20 :	Interface du logiciel gestion financière « Module Programme d'emploi »	32
Figure n°21 :	Interface du logiciel gestion financière « Module Plan de décaissement »	32
Figure n°22 :	Rack informatique	32
Figure n°23 :	Publication des ventes aux enchères dans le site web	33
Figure n°24 :	Publication des avis d'appel d'offres ouvert dans le site web	33
Figure n°25 :	Intégration du QNAP dans l'explorateur de fichiers	34
Figure n°26 :	Personnel de l'ARAI fin 2023	35
Figure n°27 :	Formation sur la conduite d'une investigation financière	37
Figure n°28 :	Renforcement de capacités sur la lutte contre la criminalité transnationale	37
Figure n°29 :	Formation organisée par le Projet AML/CFT à Lusaka Zambie	38
Figure n°30 :	Formation Summer Academy 2023, IACA, Viennes Autriche	38
Figure n°31 :	Face to face anti-corruption training organisée par IACA à Laxenburg,	38

Liste des abréviations

AGRASC	Agence de Gestion et de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués
APB	Association Professionnelle des Banques
APS	Administrations Publiques Spécialisées
ARAI	Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites
ARINSA	Asset Recovery Inter-Agency Network for Southern Africa
ARINWA	Asset Recovery Inter-Agency Network for West Africa
ATM	Antenne Territoriale de Mahajanga
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-Corruption
CEMA	Chef d'État-Major des Armées
CNOC	Comité de coordination et d'orientation de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
CSBDR	Cour Spéciale de lutte contre le trafic de Bois de Rose et/ou bois d'ébène
CSI	Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité
DAF	Direction Administrative et Financière
DCGSC	Direction en Charge du Gel, de la Saisie et de la Confiscation
DCN-PAC	Direction de la Coordination Nationale des Pôles Anti-Corruption
DDPu	Détournement des biens et deniers publics
DG	Directeur Général
DSI	Direction du Système d'Information
ESAAMLG	Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group
FMI	Fonds Monétaire International
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GSC	Gel, Saisie et Confiscation
LBC/FT	Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme
LCC	Lutte Contre la Corruption
LFI	Loi de Finance Initiale
LFR	Loi de Finance Rectificative
ONUDD	Office des Nations Unies contre les Drogues et le Crime
OPJ	Officier de Police Judiciaire
PAC	Pôle Anti-Corruption
PGE	Politique Générale de l'État
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAI	Recouvrement des Avoirs Illicites
RCGSC	Registre Central de Gel, de Saisie et de Confiscation
SAC	Système Anti-Corruption
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
SQRAI	Stratégie Quinquennale de Recouvrement des Avoirs Illicites



MOTS DU DIRECTEUR GENERAL

L'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites est l'une des cinq entités composant le système Anti-Corruption. Elle est chargée de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption en particulier dans le domaine du Recouvrement des Avoirs Illicites. Le recouvrement est défini comme étant :

“ **Un ensemble d'opérations tendant à obtenir la récupération d'un bien ou le paiement de la valeur d'un bien qualifié d'avoir illicite.** ”

Pour l'effectivité et l'efficacité de la Lutte Contre la Corruption, la stratégie nationale a introduit la notion de Recouvrement des Avoirs Illicites dans ses orientations et a accordé une place importante à cette démarche sur le volet répression.

La saisie et la confiscation des biens mal-acquis permettent de priver les criminels des produits et instruments de leurs méfaits et de ce fait, de rendre justice.

Le but de la démarche est d'une part, de renforcer la répression des faits de corruption, de détournement des biens et deniers publics, de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme en ajoutant aux peines classiques de privation de liberté et de condamnation au paiement d'amende celle relative à la confiscation.

D'autre part, elle assure la réparation des préjudices causés à l'Etat par ces infractions et le renflouement de la caisse publique car suivant les dispositions légales en vigueur, les biens et fonds confisqués seront dévolus à l'Etat, lequel se chargera par la suite de son affectation et répartition par le biais des lois de finances ou de décisions prises en conseil des Ministres.

Dans la conception de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption, des réalisations précises et importantes sont attendues de ce nouveau procédé pour la consolidation et le renforcement de la Lutte Contre la Corruption à Madagascar, raison pour laquelle, une entité anti-corruption spécifique dont l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites en abrégé ARAI a été créée pour accompagner et promouvoir cette activité.

Les principales missions de l'Agence sont de faire exécuter les décisions de gel, saisie et confiscation, de procéder au recouvrement des avoirs illicites issus des détournements de biens et de deniers publics et d'assurer la conservation et la gestion des biens saisis et avoirs gelés. Mais, il nous faut comprendre que pour permettre à l'Agence de relever efficacement les défis fixés dans ce domaine du Recouvrement des Avoirs Illicites, à la base, elle doit, d'un côté, susciter la performance et la coordination opérationnelle des entités intervenant dans cette chaîne d'activités dont notamment les unités d'enquête préliminaire et les Juridictions spécialisées chargées de prendre les mesures de saisie et confiscation et de l'autre côté, mettre en place les jalons garantissant la légitimité et la légalité de la démarche.



Par ailleurs, pour l'effectivité du Recouvrement des Avoirs Illicites et l'optimisation du processus, l'adhésion et la forte implication des acteurs clés étatiques et non étatiques, à l'instar des Organisations de la Société Civile, les institutions bancaires et financières, les centres immatriculateurs, les services fonciers et les auxiliaires de justice dont notamment les notaires, huissiers de Justice et commissaires-priseurs, doivent être assurées.

D'où l'importance de la mission d'appui pour l'entité, celle de la promotion du recouvrement des avoirs au Pays.

L'opérationnalisation de l'ARAI a effectivement commencé en début de l'année 2023, et à partir de là, elle n'a cessé de se mettre à l'œuvre avec les moyens mis à sa disposition pour l'atteinte des objectifs.

Des biens, aussi bien mobiliers qu'immobiliers, et des fonds sont actuellement retenus entre les mains de l'Agence en tant que biens saisis et avoirs gelés. Parallèlement aux activités opérationnelles, des accords de partenariat ont été conclus pour la facilitation des actes d'exécution des décisions et de conservation des biens. En outre, pour la couverture géographique nationale, l'ARAI a commencé à mettre en place sa première Antenne Territoriale, celle de Mahajanga et des actions de sensibilisation et de renforcement de capacités ont été conduites au niveau des différentes provinces de l'Île.

Pour concrétiser ses ambitions et planifier ses activités, l'ARAI s'est actuellement dotée d'une stratégie quinquennale de Recouvrement des Avoirs Illicites.

L'Agence et les acteurs de Lutte Contre la Corruption comptent remplir pleinement leurs rôles dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption et devenir un vecteur de changement dans le but de renforcer la crédibilité des institutions de lutte contre la corruption, d'appuyer et de concrétiser l'initiative tolérance zéro de la Politique Générale de l'Etat.

Notre vision est ainsi définie : « **En 2027 l'ARAI, grâce à sa crédibilité et son efficacité devient un organe de référence de la Lutte Contre la Corruption tout en contribuant au développement socio-économique de Madagascar** ».

Aimé RASOLOHARIMANANA
Magistrat de premier Grade
Directeur Général de l'ARAI

1. Contexte

Le bilan mitigé de la première SNLCC 2004-2014 incitait l'Etat Malagasy à revoir ses orientations dans la conception de la deuxième SNLCC en 2015.

La répression constitue toujours l'un des principaux axes de la LCC mais face aux critiques sur les résultats obtenus dans ce domaine durant la première stratégie et leurs impacts négatifs sur la perception publique de l'Etat de droit et la crédibilité de la Justice, le renforcement de celle-ci est devenu un impératif incontournable pour la nouvelle période allant de 2015 à 2025.

Il a fallu une réforme du cadre légal et institutionnel pour accompagner cette perspective de renforcement de la répression.

Outre la modification de la loi sur la LCC visant à la fois la création de nouvelles incriminations et la sévérité des peines, les principales innovations retenues se basaient sur la mise en place d'une juridiction spécialisée de LCC dont les PAC et l'introduction de la procédure de recouvrement des avoirs au niveau du système répressif.

Madagascar a ratifié la CNUCC depuis 2004 et cet instrument juridique international recommande aux Etats parties, le « recouvrement d'avoirs » pour l'efficacité de la lutte. Ainsi, en introduisant dans sa nouvelle SNLCC la récupération des biens mal acquis, Madagascar dans sa quête d'éradication du fléau de corruption et de crédibilité, honore en même temps son engagement sur la scène internationale.

Le BIANCO depuis 2016 et le PAC depuis 2018 ont commencé à initier le processus en application de la Loi n°2016.021 sur les PAC qui partiellement fixait les procédures de gel, saisie et confiscation des produits et instruments de la corruption ; par la suite, avec l'adoption de la loi cadre sur le recouvrement des avoirs illicites dont l'Ordonnance n°2019.015 du 05 Juillet 2019, les mesures provisoires de privation de biens se sont multipliées, renforcées par les blocages des opérations suspectes décidés en matière de LBC/FT par le SAMIFIN.

Cette multiplication des mesures donnait de l'envergure à la LCC au Pays mais sans l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites dont la mise en place est prévue depuis 2016 par la nouvelle Loi n° 2016.020 sur la LCC pour compléter les entités du SAC, la démarche ne saurait aboutir et les initiatives ne feraient que compliquer les attributions des acteurs.

La confirmation des mesures de gel et de saisie par la CSCA du PAC nécessite le respect d'une procédure spécifique et exigeante qui requiert, aussi bien pour les enquêteurs, investigateurs que magistrats, un accroissement exceptionnel

des charges, des engagements supplémentaires. Or, une fois confirmées ou validées, leur exécution dépend d'une autre entité non encore mise en place avant 2022.

Par ailleurs, la conservation et la gestion des biens saisis et avoirs gelés qui relèvent légalement de l'ARAI constituaient un autre défi majeur pour ces investigateurs et Magistrats, les obligeant, faute de moyens appropriés et à défaut de l'entité en charge, à tempérer les ardeurs et limiter voire abandonner les initiatives.

La mise en place de l'ARAI est devenue inévitable et ainsi en 2021, l'Etat a pris le Décret n° 2021.960 du 29 Septembre 2021 portant création de l'ARAI et a nommé par Décret n° 2022-671 du 11 Mai 2022 son premier Directeur Général en la personne de M. Aimé RASOLOHARIMANANA, Magistrat de son état, ancien Président de la Juridiction du premier degré du PAC d'Antananarivo.

L'opérationnalisation de l'entité va permettre le développement et l'effectivité du processus de recouvrement des avoirs au Pays. Elle est censée mettre en place les conditions et garanties nécessaires à la promotion de cette activité pour l'atteinte de l'objectif fixé par la SNLCC en vigueur qui est de parvenir, avant 2025, au recouvrement des 40% des avoirs illicites issus des infractions de corruption, de DDPu et de BC/FT commises au pays.

Il sera également attendu de cette entité la centralisation et le partage aussi bien au niveau interne qu'international des données de recouvrement et le renforcement de la lutte contre le DDPu à Madagascar.

Le SAC compte s'appuyer sur le **Velirano** « Tolérance zéro aux faits de corruption » pour parfaire ses engagements.

2. Présentation de l'ARAI

Bon nombre de pays ont considéré le recouvrement des avoirs criminels comme le moyen efficace pour anéantir les organisations criminelles en confisquant tant les instruments que les produits du crime.

Pour la Grande Ile, l'Ordonnance n°2019.015 du 05 Juillet 2019 fixe les procédures en matière de recouvrement des avoirs illicites et par la suite, le Décret n°2021.960 le 29 Septembre 2021 a institué l'ARAI. Après la cérémonie de prestation de serment de son premier Directeur Général, qui s'est tenue le 03 Juin 2022 en présence de SEM le Président de République de Madagascar à la Cour Suprême Anosy, l'Agence a commencé à définir et mettre en place ses organisations et a établi son siège à Imerimanjaka Ambohijanaka Antananarivo au lot H 319 M.

2.1. Missions

Les missions principales de l'ARAI sont définies par les dispositions légales en vigueur comme étant :

-  **Faire exécuter les décisions de gel, saisie ou confiscation des avoirs illicites ;**
-  **Procéder au recouvrement des avoirs dans le cadre des détournements de biens et deniers publics ;**
-  **Procéder à l'enregistrement des biens visés par l'Ordonnance susvisée dans le Registre central de saisie, de gel et de confiscation;**
-  **Assurer la conservation et la gestion des biens saisis ainsi que la consignation de la contre-valeur des biens aliénés avant la décision de confiscation.**

À côté de ces missions de base, la promotion du recouvrement des avoirs illicites s'impose à l'entité et dans ce cadre, elle doit assurer la mise en place des conditions favorables à l'effectivité et l'efficacité du RAI.

MISSION DE PROMOTION DU RAI

-  **Activités de sensibilisation et de vulgarisation**
-  **Activités de renforcement de capacités des acteurs clés dans la procédure de RAI**
-  **Activités de coordination opérationnelle des acteurs de RAI**
-  **Proposition de réforme du cadre légal**
-  **Quête de coopération internationale sur la recouvrement des avoirs illicites**

2.2. Organisation

L'Arrêté n°28150/2022 du 18 Octobre 2022, complété par un autre Arrêté n°23156/2023 du 03 Août 2023 fixe les modalités d'organisation de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites.

L'entité est composée de :

-  Direction Générale
-  Direction en Charge du Gel, de la Saisie et de la Confiscation (DCGSC)
-  Direction en charge du Système d'Information (DSI)
-  Direction Administrative et Financière (DAF)

Pour assurer l'effectivité du recouvrement des avoirs illicites, l'Agence est amenée à mettre en place des antennes territoriales réparties sur tout le territoire de la République.

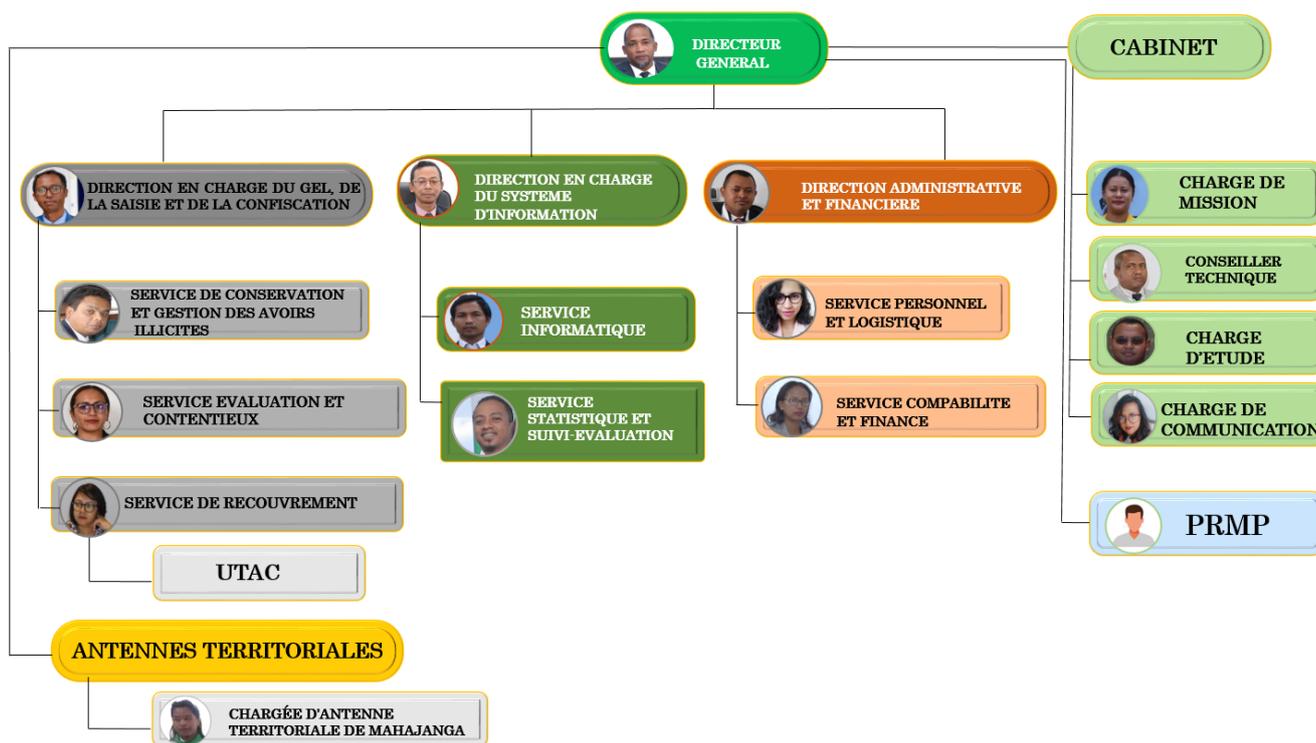
Les Directions ainsi que les antennes territoriales sont placées sous l'autorité directe du Directeur Général et les Directeurs ont sous leurs responsabilités des Chefs de service et les assistants de ces derniers

Quant au Cabinet de la Direction Générale, il est composé de :

- ▶ Conseillers techniques
- ▶ Chargé de mission
- ▶ Personne Responsable des Marchés Publics
- ▶ Chargés d'études
- ▶ Chargé de communication
- ▶ Secrétaire particulier

Afin d'assurer les enquêtes patrimoniales en matière de confiscation en valeur, confiscation sans poursuite et dans le cadre des coopérations internationales, il est créé au niveau de l'ARAI une unité spéciale d'enquête dénommée «UTAC» placée sous l'autorité du Directeur en Charge du Gel de la Saisie et de la Confiscation.

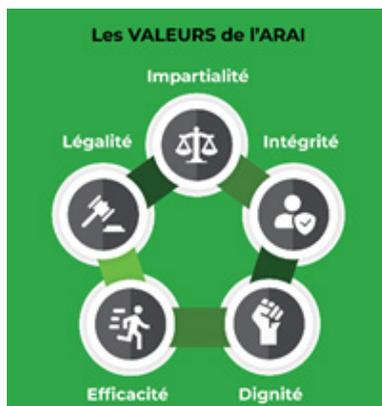
L'organigramme de l'ARAI est représenté par la figure ci-après :



2.3. Valeurs

Les valeurs qui guident les actions de l'ARAI définies dans son Règlement Intérieur sont la **légalité**, l'**intégrité**, l'**impartialité**, l'**efficacité** et la **dignité**.

Dégagées du serment prêté par chaque agent avant la prise de fonction, ces valeurs sous-tendent les actions et initiatives au niveau de l'entité.



3. Objectifs spécifiques énoncés dans le PTA 2023

Le Plan de Travail Annuel 2023 renferme les différents objectifs généraux (OG) choisis par l'Agence et contient par conséquent les activités correspondantes à entreprendre tout au long de l'année suivant un planning d'exécution établi à cet effet.

L'Agence a pris comme objectifs généraux ses propres missions définies dans l'Ordonnance n°2019.015 relative au recouvrement des avoirs illicites auxquelles sont ajoutées quatre autres missions transversales pour appuyer les activités opérationnelles.

Chacun de ces objectifs généraux et missions transversales comprend un ou plusieurs objectifs spécifiques (OS) dont l'énoncé au début de ce rapport d'activités permettra d'apprécier la performance réalisée par le personnel de l'Agence :

OG 1

Faire exécuter les décisions de gel, saisie ou confiscation des avoirs illicites

OS 1.1 : Poursuivre l'opérationnalisation de l'ARAI pour rendre effective l'exécution des décisions

OG 2

Procéder au recouvrement des avoirs dans le cadre des détournements de biens et de deniers publics

OS 2.1 : Recevoir des restitutions volontaires

OS 2.2 : Clarifier le champ d'action de l'ARAI avec l'ensemble des acteurs

OS 2.3 : Rédiger un document cadre sur le recouvrement

OS 2.4 : Assurer l'effectivité du recouvrement en matière de DDPu

OG 3

Procéder à l'enregistrement des biens saisis dans le registre central de saisie, de gel et de confiscation (RCGSC)

OS 3.1 : Elaborer et disposer d'un registre central physique RCGSC

OS 3.2 : Disposer d'un logiciel RCGSC fonctionnel et interactif

OS 3.3 : Assurer une bonne évaluation des biens saisis et confisqués

OG 4

Assurer la conservation et la gestion des biens saisis ainsi que la consignation de la contre-valeur des biens aliénés avant la décision de confiscation

OS 4.1 : Disposer d'un système clair et efficace de gestion, de conservation et de valorisation des biens saisis

OG 5

Orienter et axer la communication de l'ARAI

OS 5.1 : Assurer la visibilité au niveau national de l'ARAI

OS 5.2 : Assurer la visibilité à l'international de l'ARAI

OG 6

Renforcer qualitativement et quantitativement les ressources humaines de l'ARAI

OS 6.1 : Renforcer les capacités du personnel de l'ARAI

OS 6.2 : Renforcer les capacités des acteurs potentiels intervenants dans la chaîne de recouvrement

OS 6.3 : Assurer une gestion efficace et rationnelle des ressources humaines et de la logistique

OG 7

Allouer des moyens adaptés aux missions de l'ARAI

OS 7.1 : Disposer des matériels nécessaires pour les missions de l'ARAI

OS 7.2 : Mettre en place les sites de conservation des biens saisis

OS 7.3 : Acquérir un local propre à l'ARAI pour les bureaux du siège

OG 8

Assurer la redevabilité et la transparence de l'ARAI

OS 8.1 : Effectuer le suivi-évaluation des activités de ARAI

4. Faits marquants de l'année 2023

Des événements importants ont ponctué la vie de l'Agence, et qui ont eu un impact significatif sur la LCC à Madagascar. Nous retiendrons particulièrement sept (07) faits majeurs qui ont marqué l'ARAI au cours de l'année 2023.

ATTRIBUTION DE CRÉDIT COMPLÉMENTAIRE

Au moment de sa création, le budget attribué par la LFR à l'ARAI correspond exclusivement aux charges de fonctionnement du second semestre 2022. En 2023, le même montant de crédits a été reconduit par la LFI pour l'intégralité de l'année.

Pour remédier à cette situation, une demande a été établie et consécutivement, un crédit complémentaire a été accordé par Décret n°2023.551 du 09 Mai 2023 portant transfert de crédits auprès de la Présidence de la République au titre du Budget 2023, pris en Conseil des Ministres. Le budget de l'ARAI a donc été réajusté en 2023.

L'octroi de ce crédit complémentaire à la nouvelle entité par le Gouvernement plaide manifestement en faveur de l'engagement affirmé de l'Etat dans la LCC.

CRÉATION D'UN COMPTE PARTICULIER DU TRÉSOR

En application de l'article 29 de l'Ordonnance n°2019.015 du 5 Juillet 2019 relative au recouvrement des Avoirs Illicites les fonds récupérés par l'ARAI sont versés dans un compte particulier du Trésor ouvert à son nom. De ce fait, le Directeur Général de l'ARAI, en étroite collaboration avec le Ministère de l'Économie et des Finances, autorité de tutelle financière, a procédé à toutes les démarches nécessaires pour la création et la disponibilité de ce compte.

Ainsi, selon les termes de l'article 19 de la loi n°2023.021 portant loi de finances 2024, « Il est créé à partir de l'année 2024 dans les écritures du Payeur Général d'Antananarivo, un Compte d'Affectation Spéciale intitulé « Recouvrement des avoirs illicites » au nom de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites, entité rattachée à la Présidence de la République.

Ce compte étant destiné à :

- ▶ Recevoir les fonds correspondant aux avoirs illicites et les produits de la vente des avoirs illicites, en application des décisions de confiscation définitive. Quatre-vingt-dix pourcent (90%) de chaque versement dans le compte sont à reverser au profit du budget général de l'Etat, et
- ▶ Prendre en charge les dépenses inhérentes à la conservation et à la sécurisation des biens saisis.

Une avancée de plus dans la concrétisation de la politique générale de l'Etat dans le domaine de la LCC.

MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE QUINQUENNALE DE RECOUVREMENT DES AVOIRS ILLICITES

A l'instar des agences homologues au niveau international, l'ARAI a élaboré une stratégie visant à combattre l'accumulation des avoirs criminels et à garantir un recouvrement effectif et efficace des avoirs illicites pour les cinq prochaines années, allant de 2024 à 2028.

A cet effet, le lancement de la Stratégie Quinquennale de Recouvrement des Avoirs Illicites après validation du Ministère de la Justice, autorité de tutelle technique, a eu lieu le 5 Décembre 2023 au Centell Antanimena (Cf. Figure n°01).

Ce document stratégique a été signé conjointement par le Directeur Général des Affaires Judiciaires, des Etudes et des Réformes représentant le Garde des Sceaux Ministre de la Justice et le Directeur Général de l'ARAI. La stratégie va contribuer à conforter l'assise de l'entité sur le plan de la collaboration au niveau régional et international.



Figure n°01 : Présentation et signature de la Stratégie Quinquennale sur le RAI

CONCLUSION D'UN ACCORD DE PARTENARIAT ENTRE ARAI ET DCN PAC



Figure n°02 : Signature de l'accord de partenariat entre l'ARAI et la DCN-PAC

L'ARAI et la Direction de Coordination Nationale des PAC ont mis en place un accord de partenariat afin de faciliter les échanges et communications entre les deux parties dans l'exécution des décisions de gel, saisie et confiscation ; Cet accord renferme les descriptifs des démarches à effectuer à cet effet.

Sa signature entre les premiers responsables des deux entités anti-corruption a eu lieu le 12 Mai 2023 au siège du PAC à Antananarivo (Cf. Figure n°02).

Il convient de noter que la mise en place de cet accord s'inscrit dans la logique du renforcement de la redevabilité et de la crédibilité de ces deux entités du SAC.

MISE EN PLACE DE L'ANTENNE TERRITORIALE DE MAHAJANGA

L'ARAI, conformément aux dispositions légales en vigueur, a une compétence nationale dans la réalisation de ses missions.

A cet effet, l'article 3 du Décret n°2021.960 du 29 Septembre 2021 dispose que « pour assurer l'effectivité du RAI sur l'ensemble du territoire, l'Agence peut établir des antennes territoriales ».

La mise en place de l'ATM est le fruit d'une étroite collaboration avec les autorités locales lesquelles dans leurs engagements sur la LCC ont bien voulu attribuer une partie des locaux sis au premier étage du Bloc administratif Ampisikina pour les bureaux de l'Antenne.

Le lancement officiel des activités de l'ATM a eu lieu le 28 Novembre 2023 (Cf. Figure n°03).

Le choix de cette province dans la mise en place de la première antenne de l'Agence s'est basé sur l'existence d'un PAC dans cette circonscription et en adéquation avec la compétence ratiōe loci de cette juridiction. Ladite Antenne se chargera également des affaires de recouvrement dans la province d'Antsiranana



Figure n°03 : Présentation officielle de la Chargée de l'ATM

RÉALISATION DES PREMIÈRES VENTES AUX ENCHÈRES PUBLIQUES

Les premières ventes aux enchères publiques de l'ARAI ont eu lieu le 19 Décembre 2023 à Antananarivo et le 22 Décembre 2023 à Toamasina (Cf. Figure n°04).

Elles portaient sur des véhicules saisis conservés dans les sites de conservation de l'ARAI. Pour la préservation de la valeur des biens saisis périssables ou susceptibles de se déprécier, la loi autorise l'ARAI, sur décision de Justice, à leur vente avant condamnation.

Les ventes ont été facilitées par l'accord de partenariat établi préalablement entre l'ARAI et la Chambre Nationale des Huissiers de Justice et Commissaires-Priseurs.

L'initiative ne relève pas certes de l'aboutissement du processus de RAI et les fonds obtenus ne seront pas versés au compte particulier du Trésor mais gardés au compte de consignation et éventuellement à restituer aux propriétaires des biens vendus en cas de décision allant dans ce sens. Toutefois, il faut admettre que les ventes accroissent la visibilité du RAI et ses effets dissuasifs.



Figure n°04 : Vente aux enchères publiques réalisée par l'ARAI

RÉALISATION D'UNE CONFÉRENCE DES BAILLEURS

Pour appuyer et accélérer son processus d'opérationnalisation, l'ARAI a organisé le 27 Septembre 2023 une rencontre avec les PTF et les Pays amis de Madagascar.

Placé sous le thème « Faire de l'ARAI une entité anti-corruption performante grâce à l'appui des PTF », l'évènement avait pour but de faire connaître le RAI et la nouvelle entité de LCC aux fins de faciliter son adhésion aux bases des coopérations existantes.

Un certain nombre de résolutions ont été prises lors de cette rencontre pour diversifier et multiplier les appuis et améliorer leurs efficacités.

Les représentants des entités et organisations présents lors de cette conférence ont confirmé leur disposition à soutenir la LCC à Madagascar.

5. Principales réalisations

5.1. Sur le volet opérationnel

Les réalisations en matière opérationnelle de l'Agence concernent d'une part, celles relatives aux missions principales qui lui sont dévolues par les textes, notamment l'article 27 de l'Ordonnance n°2019.015 du 5 Juillet 2019 relative au recouvrement des avoirs illicites ; et d'autre part, les réalisations dans le cadre des missions de soutien qui visent la promotion du RAI.

5.1.1. Concernant les missions principales dévolues à l'ARAI

Les réalisations au niveau des quatre missions principales de l'Agence citées dans la partie 2 du présent rapport seront abordées successivement pour nous permettre de disposer d'un état d'avancement global

5.1.1.1. Concernant les missions principales dévolues à l'ARAI

Au-delà des réalisations en matière d'exécution des décisions reçues des PAC, il a également été procédé à l'extension de la couverture nationale de l'Agence en vue de faciliter l'exécution desdites décisions.

a. L'extension de la couverture géographique

Pour garantir l'effectivité du recouvrement des avoirs illicites dans tout Madagascar, l'arrêté portant organisation de l'Agence prévoit la mise en place des antennes territoriales pour relayer l'ARAI au niveau régional.

Ainsi, le 28 Novembre 2023, il a été procédé au lancement officiel des activités de l'Antenne Territoriale de Mahajanga, première antenne de l'Agence, lors d'une cérémonie à laquelle ont été conviées les autorités locales.

Cette cérémonie a également été l'occasion de présenter la chargée d'antenne, en la personne de **Madame Harena Iharisoa RAJAONARIVELO**.

b. L'exécution des décisions proprement dite

L'année 2023 a été le commencement des travaux d'exécution des décisions pour l'Agence. En effet, ceux-ci ont débuté après la prise de fonction du Directeur en charge du Gel, de la saisie et de la confiscation, le 5 Janvier 2023.

Ainsi, ci-après les récapitulatifs des réalisations y afférentes :

► Taux global d'exécution des décisions reçues

Durant l'année 2023, l'ARAI a reçu au total **deux cent vingt-huit (228)** décisions de gel et saisie émanant des PAC. Elles représentent l'ensemble des décisions rendues par les deux PAC et à exécuter depuis leur mise en place. Ainsi, **deux cent quatre (204)** de ces décisions ont pu être exécutées, ce qui correspond à un taux d'exécution de **89,5%**.

Décisions	Reçues	Exécutées	Taux
PAC TANA	204	180	88,2%
PAC MAHAJANGA	24	24	100%
TOTAL	228	204	89,5%

Tableau n°1 : Taux global d'exécution des décisions judiciaires

► Taux d'exécution des décisions de gel

En matière de gel, les **cent soixante-quinze (175)** décisions reçues des PAC ont toutes été exécutées.

Décisions	Reçues	Exécutées	Taux
PAC TANA	151	151	100%
PAC MAHAJANGA	24	24	100%
TOTAL	175	175	100%

Tableau n°2 : Taux d'exécution des décisions de gel

► Taux d'exécution des décisions de saisie

Parmi les **cinquante-trois (53)** décisions de saisie reçues des PAC, **trente-deux (32)** d'entre elles ont été exécutées ; correspondant ainsi à un taux d'exécution de **60,38%**

Décisions	Reçues	Exécutées	Taux
PAC TANA	53	32	60,38%
PAC MAHAJANGA	Néant	Néant	Néant
TOTAL	53	32	60,38%

Tableau n°3 : Taux d'exécution des décisions de saisie

► Taux d'exécution des décisions de confiscation

Durant l'année 2023, l'ARAI n'a reçu aucune décision de confiscation définitive émanant des PAC, ne donnant ainsi lieu à aucune exécution en la matière.

Décisions	Reçues	Exécutées	Taux
PAC TANA	Néant	Néant	
PAC MAHAJANGA	Néant	Néant	
TOTAL	Néant	Néant	

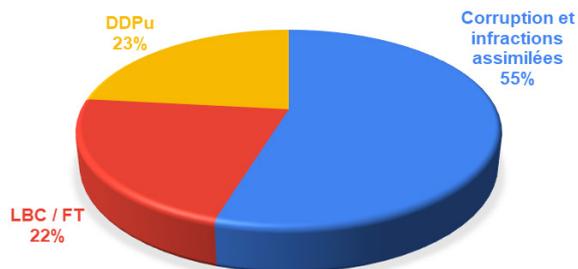
Tableau n°4 : Taux d'exécution des décisions de confiscation

c. La typologie des infractions visées par les décisions reçues

L'exploitation des décisions reçues en 2023 a permis de ressortir les taux ci-après :

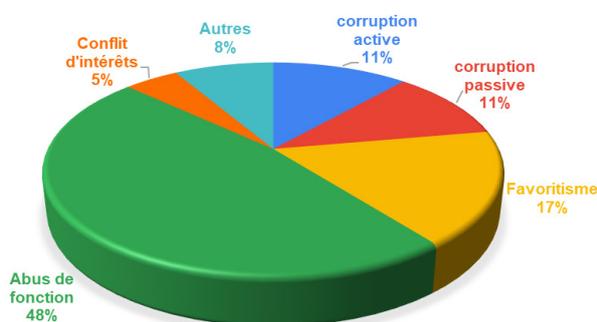
Répartition des principales infractions

Pour les trois grandes catégories d'infractions amorçant le mécanisme de recouvrement des avoirs illicites : les infractions de corruption et assimilées sont les plus fréquemment relevées dans les décisions reçues, avec un taux de 55% ; s'en suivent les détournements de biens et deniers publics avec un taux de 23% et enfin, les blanchiments de capitaux et financement du terrorisme avec un taux de 22%.



Graphique n°1 : Les trois principales infractions

Répartition des infractions de corruption et assimilées

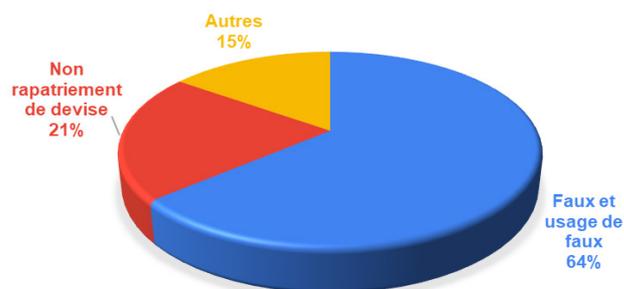


Graphique n°2 : Répartition des infractions de corruption et assimilées

Dans la liste des infractions dominantes pour cette catégorisation, l'abus de fonction occupe le premier rang suivi par le favoritisme qui précède de quelques points les infractions de corruption active et passive et enfin le conflit d'intérêts se voit attribuer la dernière position

Répartition des infractions connexes

Les infractions connexes fréquentes dans les décisions parvenues à l'Agence sont : les faux et usage de faux avec un taux de 64%, le non rapatriement de devises avec un taux de 21% et les autres infractions se départagent les 15 % restants.



Graphique n°3 : Répartition des infractions connexes

d. La catégorisation des auteurs concernés par les décisions reçues

Les décisions transférées à l'Agence impliquaient des personnes physiques comme des personnes morales étant donné que depuis la nouvelle loi sur la LCC, ces dernières peuvent également faire l'objet d'une poursuite devant la juridiction spécialisée.

Genre	Nombre	Taux
Femme	98	25%
Homme	301	75%
TOTAL	399	100%

Tableau n°5 : Catégorisation des personnes

Pour les personnes physiques particulièrement, leurs catégories peuvent être classifiées comme suit :

Personnes	Nombre	Taux
Morale	83	17%
Physique	399	83%
TOTAL	482	100%

Tableau n°6 : Catégorisation en fonction du genre

Statut	Nombre	Taux
Inconnu	171	43%
Secteur privé	190	47%
Agent public	38	10%
TOTAL	399	100%

Tableau n°7 : Catégorisation selon leur statut

5.1.1.2. Sur le recouvrement des avoirs dans le cadre du détournement de biens et deniers publics

L'Ordonnance sur le RAI confie une mission particulière à l'Agence en matière de lutte contre le détournement de biens et deniers publics, laquelle figure parmi les lignes directrices de la PGE. Ainsi, au-delà de l'exécution des décisions en la matière, l'Agence est en charge du mécanisme de restitution volontaire.

a. Taux d'exécution des décisions de DDPu

En 2023, l'Agence a reçu quatre-vingt-dix-sept (97) décisions afférentes au DDPu. Dans leur totalité, ces décisions concernent des mesures provisoires de gel et de saisie.

Décisions	Reçues	Exécutées	Taux
PAC TANA	78	67	78,2%
PAC MAHAJANGA	19	19	100%
TOTAL	97	86	88,66%

Tableau n°8 : Taux d'exécution des décisions de DDPu

b. Principales administrations victimes de DDPu suivant les décisions parvenues à l'Agence

Les principales structures administratives victimes de malversations peuvent être ainsi recensées : les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère industriel et commercial, les services déconcentrés, les collectivités territoriales décentralisées et les sociétés d'Etat.

Les saisies opérées dans le cadre des poursuites engagées ont permis dans certains cas de restituer aux établissements victimes les biens détournés tel le cas de la CENI à qui, sur décisions du PAC Antananarivo, ont été remis onze (11) motos et neuf (09) véhicules présumés détournés par ses anciens dirigeants.

c. La situation de l'UTAC

Une des spécificités des décisions de confiscation prononcées en matière de DDPu est le fait qu'elles prononcent une confiscation à hauteur d'une valeur déterminée et il appartient à l'entité en charge de l'exécution, notamment l'ARAI, de rechercher les biens des personnes intéressées correspondant à cette valeur.

Ainsi, pour faciliter l'exécution desdites décisions, une unité dénommée Unité de Traçage des Avoirs Criminels a été créée suivant l'Arrêté n°23156/2023 en date du 03 Août 2023 portant modification des modalités d'organisation de l'Agence.

Ladite entité, composée d'OPJ issus de la Gendarmerie et/ou de la Police Nationale et/ou de fonctionnaires des APS, est, conformément à l'article 10 nouveau de l'arrêté susvisé, chargée de « procéder aux enquêtes patrimoniales en matière de confiscation en valeur, de confiscation sans poursuite et dans le cadre des coopérations internationales ; prêter main forte dans l'exécution des décisions de gel, saisie et confiscation. Elle peut également apporter son concours à la réalisation des enquêtes patrimoniales sollicitées par la Justice ou par l'Administration ou les autres officiers de police judiciaire ».

A cet effet, elle a pour mission d'identifier, de tracer, de localiser et de récupérer les avoirs illicites.

d. Le mécanisme de restitution volontaire

Le recouvrement des avoirs illicites liés au DDPu est une mission à part entière dévolue à l'Agence. Par ailleurs, pour renforcer ses attributions dans ce cadre, l'article 4 alinéa 2 du Décret n°2021.960 du 29 Septembre 2021 portant création, composition, organisation et fonctionnement de l'ARAI mandate l'Agence de recevoir, avant toute poursuite, la restitution faite par l'auteur d'un détournement de biens ou de deniers publics, de son plein gré, des biens et fonds ainsi concernés contre délivrance d'une attestation.

Toutefois, aucun recours à ce mécanisme n'a été enregistré jusqu'à maintenant étant donné que le cadre légal n'est pas encore mis en place.

5.1.1.3. Sur la conservation et gestion des biens saisis

À l'issue de l'exécution des décisions de gel et saisie, l'Agence prend en charge la conservation et la gestion desdits biens. Ainsi, divers modes de conservation sont utilisés pour optimiser la gestion et valoriser les biens dont elle a la charge.

a. La situation des biens et fonds conservés

En 2023, l'exécution des décisions de gel et de saisie parvenues à l'Agence a permis non seulement le gel de quelques centaines de comptes bancaires, mais également la saisie de divers types de biens corporels. En effet, concernant les fonds gelés, le montant total enregistré pour les cinq cent vingt et un (521) comptes concernés s'élève à **6 305 728 823 Ariary** et **2067 Euros**.

S'agissant des biens saisis, ceux-ci consistent surtout en des biens meubles corporels, notamment des véhicules et divers meubles meublants. Toutefois, quelques biens immobiliers et un navire sont actuellement placés sous contrôle de l'ARAI.

Concernant tout particulièrement les véhicules, il a été constaté une fluctuation du nombre de ceux sous contrôle de l'Agence, dans la mesure où en cours d'année, des décisions de mainlevée ont été prononcées occasionnant leur restitution aux propriétaires ; notamment vingt véhicules (20) pour l'année 2023. Par ailleurs, en exécution de la politique de gestion et de conservation de l'Agence, vingt-huit véhicules (28) ont fait l'objet de vente avant décision de condamnation, pour l'année 2023.

Fonds	Nombre de comptes	Montant
Ariary	521	6 305 728 823
Euro	2	2067

Tableau n°9 : Montant des fonds gelés

Catégorie des biens	Nombre à la fin du premier semestre	Nombre à la fin de l'année
Véhicule	93	45
Navire	1	1
Biens immobiliers	2	2
Meubles / Meublants	16	16

Tableau n°10 : Biens saisis sous-contrôle de l'ARAI

b. Les sites de conservation

Pour optimiser la gestion des biens saisis et assurer leur conservation, des sites appropriés doivent être créés par l'Agence au niveau des chefs-lieux de province. Ils permettront d'encourager les saisies pratiquées en amont lors des enquêtes préliminaires par les démembrés du BIANCO et les OPJ.

Durant l'année 2023, trois sites ont pu être mis en place et rendus opérationnels : Antananarivo, Toamasina et Mahajanga. Un quatrième site est en cours d'implantation à Toliara.

Par ailleurs, une sécurisation et aménagement des sites déjà en place ont été entrepris. D'une part, pour le site d'Antananarivo, il a été procédé à l'installation des lampadaires et à une délimitation du périmètre. D'autre part, pour le site de Mahajanga, avec l'appui du GIZ, il a été réalisé la mise en place d'un dispositif de sécurité incluant un système de vidéo-surveillance et des lampadaires solaires.



Figure n°05 : Site de Conservation Mahajanga

c. La politique de gestion et conservation des biens

Une politique de gestion et de conservation des biens est mise en place au niveau de l'Agence. Elle a pour but ultime d'optimiser la gestion desdits biens en conciliant les deux exigences de valorisation ou préservation des valeurs des biens et la rentabilité de la démarche par la maîtrise du coût.

En effet, l'ARAI prévoit le transfert des fonds gelés ainsi que la contre-valeur des biens saisis objets de vente aux enchères dans un compte de consignation, lequel va être productif d'intérêts et ces derniers vont permettre de faire face aux charges financières liées à la conservation et à l'entretien des biens saisis. Dans ce cadre, courant l'année 2023, grâce aux prestations d'une consultante externe, financées par la GIZ, l'Agence a pu effectuer des études comparatives aux fins de déterminer le type de compte et l'institution bancaire ou financière dans laquelle le compte devra être créé.

Par ailleurs, en vue de réduire les charges financières de l'Agence en termes de conservation et d'entretien de certains types de biens tout en permettant la conservation de leur valeur, une option de **saisie sans dépossession** est également prévue. Toutefois, le recours à celle-ci est régi par diverses conditions objectives précisées dans le manuel de procédures de gestion et de conservation des biens saisis de l'Agence, entre autres, la signature d'une Convention précisant les obligations du saisi. Ainsi, pour l'année 2023, seule une Convention de saisie sans dépossession a été contractée par l'Agence.

Enfin, dans cette démarche de conservation, le recours à la vente avant condamnation des biens saisis figure parmi les éléments de la politique de gestion de l'Agence.

d. Les Ventes aux Enchères Publiques réalisées

L'article 17 alinéa 2 de l'Ordonnance sur le RAI autorise l'aliénation, avant toute décision de condamnation, des avoirs périssables et susceptibles de se déprécier rapidement sur décision de la CSCA. Ainsi, dans ce cadre, pour l'année 2023, l'Agence a réalisé deux séries de vente aux enchères en vue de préserver la valeur de quelques véhicules saisis.

Ci-contre le récapitulatif des réalisations en la matière :

Date	Nombre de véhicules	Montant total des VEP en MGA
19 décembre 2023	11	106 200 000
22 décembre 2023	17	281 950 000
Total	28	388 150 000

Tableau n°11 : Récapitulatif des Ventes aux Enchères Publiques

5.1.1.4. Sur l'enregistrement de gel, saisie et confiscation dans le RCGSC

L'Agence a la charge de tenir le Registre central de gel, saisie et confiscation et d'y enregistrer les biens objet desdites mesures. Ainsi, pour assurer la tenue de ce registre, non seulement des versions physique et numérique sont prévues ; mais également, une plateforme permettant la récupération des décisions entre l'Agence et les PAC. Sa tenue a surtout pour but d'exploiter les données qui y sont enregistrées et de les communiquer aux entités habilitées qui en font la demande.

Le registre garantit également la visibilité de l'état d'avancement du pays en matière de RAI sur le plan international.

a- La plateforme de récupération de décisions entre l'ARAI et les PAC

Etant donné que la marge de manœuvre de l'ARAI dans le cadre de l'exécution des décisions dépend de la disponibilité de ces dernières, la mise en place d'une plateforme permettant la récupération de celles-ci s'avère être un préalable pour mener à bien les missions de l'Agence.

Cette plateforme permet d'éviter le retard dans la récupération des décisions auprès des PAC et de réduire le risque de dilapidation des comptes gelés et des biens saisis.

b- La version physique du RCGSC

En parallèle avec le développement de la version numérique du registre, une version physique de celui-ci doit être conçue et tenue par l'ARAI.

Actuellement, ce registre physique est disponible au niveau de l'Agence.

c- La version numérique du RCGSC

Actuellement, la digitalisation est le mot d'ordre. Ainsi, la mise en place d'une version numérique du RCGSC s'avère indispensable. D'ailleurs, le but étant l'implantation de registres interconnectés et synchronisés entre l'ARAI et les PAC pour la fluidification des échanges de données.

d- Le partage de données

La tenue du RCGSC par l'ARAI lui donne la responsabilité de partager les données qui y sont enregistrées aux autorités en vue de fournir des informations officielles en matière de RAI à Madagascar.

Ainsi, pour l'année 2023, divers partages de données ont été réalisés à l'endroit des entités tant nationales qu'internationales.

D'une part, au niveau national, ce partage est résumé dans le tableau ci-après :

Organismes	Nombre	Cadre	Objet	Types de partage
Présidence	03	Réunion bimestrielle de coordination SGP-OR	Coordination	Les réalisations en matière de gel saisie et confiscation, les contraintes et perspectives
CSI	01	SIIGAC	Base de données SIIGAC, CNUCC	Les données sur le fonctionnement de l'Agence
PAC	01	Rapport annuel d'activités	Coopération	Données de GSC
BIANCO	01	Mécanisme d'examen d'application de la CNUCC	Examen Pays	Données sur la mise en conformité
SAMIFIN	02	ENR et RAA	Coordination opérationnelle et coopération	Données de GSC

Tableau n°12 : Partage de données au niveau national

D'autre part, au niveau international, le tableau suivant récapitule ledit partage :

Organismes	Nombre	Cadre	Objet	Types
ARINSA	01	AG	Préparation de l'AG ARINSA	Statistiques sur RAI et LBC/FT

Tableau n°13 : Partage de données au niveau international

5.1.2. Concernant les missions d'appui visant la promotion du RAI

En vue d'assurer la promotion du RAI, des missions d'appui sont également dévolues à l'Agence. Celles-ci consistent non seulement, en la mise en place des stratégies nécessaires au RAI, mais également à développer la coordination opérationnelle entre les acteurs intervenant dans ce domaine. Par ailleurs, elles concernent la sensibilisation du public ainsi que le renforcement de capacités des acteurs. Enfin et non des moindres, l'Agence a la charge de proposer toute réforme nécessaire du cadre légal en matière de RAI.

Il y a lieu de voir successivement les réalisations y afférentes :

5.1.2.1. L'adoption de stratégies

Comme disait Adolphe THIERS : « **gouverner c'est prévoir, ne rien prévoir c'est courir à sa perte** ».

Ainsi, pour tracer une trajectoire propice à l'efficacité et l'effectivité du recouvrement des avoirs illicites, la prévision d'une feuille de route propre à cela est nécessaire. C'est dans cette optique que non seulement une stratégie de recouvrement des avoirs, mais également une stratégie de communication ont été élaborées et mises en œuvre.

a. La stratégie quinquennale de recouvrement des avoirs illicites

Grâce à l'appui de la GIZ, l'élaboration de la SQRAI a été réalisée avec l'aide d'une experte internationale. Par ailleurs, pour son efficacité, l'inclusivité a été prônée dans son processus d'élaboration dans la mesure où des réunions préliminaires et séances de travail ont été organisées avec les acteurs du RAI notamment les organes du SAC, les OPJ, les administrations publiques spécialisées et surtout avec le Ministère de tutelle technique.

Présentée publiquement le 5 Décembre 2023, ladite stratégie a été validée, signée par le Ministère de la Justice et sera mise en œuvre pour les cinq ans à venir. Celle-ci servira de feuille de route pour l'Agence en vue de réaliser l'effectivité du RAI.

Cette stratégie a quatre objectifs ventilés en axes stratégiques lesquels sont à leur tour ventilés en lignes d'activités. En tout, il y a seize axes d'intervention et soixante-quatre lignes d'activités. Les objectifs stratégiques consistent à garantir l'effectivité de la base du RAI, à renforcer l'efficacité du RAI, à consolider la coopération internationale dans le domaine du RAI, à intensifier l'engagement de l'Etat et à assurer l'inclusivité dans le RAI.

b. La stratégie de communication :

L'Agence entend restaurer la confiance de la population envers le SAC et l'efficacité de la LCC par une communication fondée sur la transparence de ses activités et le partage de ses réalisations.

A ce titre, toujours grâce à l'appui de la GIZ, en 2023, l'ARAI a pu se doter d'une stratégie de communication propre à elle et qui vise davantage la promotion du RAI. Ladite stratégie est formulée comme suit : « Pour une communication offensive contre les transgresseurs » et est ventilée en un objectif général, des objectifs spécifiques de communication et des objectifs opérationnels par cible.

Pour sa mise en œuvre, elle est orientée en cinq **(05) axes stratégiques** qui consistent en:

- un renforcement de la communication interne de l'Agence ;
- une communication institutionnelle par résultat, associée à une campagne d'intimidation ;
- un lobbying en faveur de la lutte contre la corruption ;
- une communication de plaidoyer pour les activités stratégiques ;
- un mass-média en direction des citoyens.

5.1.2.2. Sur la coordination opérationnelle avec les acteurs du RAI

La collaboration entre tous les acteurs est inéluctable en vue d'assurer l'efficacité du recouvrement des avoirs. Ainsi, l'Agence coopère avec les entités non seulement nationales mais également internationales. Particulièrement au niveau national, cette coopération se matérialise tant par la signature d'accords et conventions de partenariat que par une collaboration avec une entité particulière en lui prêtant main forte dans sa mission.

a. Les accords de coopération avec les entités étatiques

Les accords et conventions visent non seulement la fluidification de la relation entre l'Agence et les autres entités mais également le renforcement de la coopération dans un domaine particulier.

En 2023, l'Agence a signé des accords de partenariat avec la DCN-PAC, l'Etat-Major des Armées du Ministère de la Défense Nationale, la Direction du Patrimoine de l'Etat du Ministère de l'Economie et des Finances.

Ci-après l'objet de ces différents accords :

Entités contractantes	Objet de la Convention
ARAI et DCN PAC	Facilitation des échanges et communication entre les deux entités pour l'exécution des décisions de gel, saisie et confiscation prononcées par les PAC Ainsi, les grandes lignes traitent de : <ul style="list-style-type: none">○ La récupération des décisions depuis la création des PAC○ La mise en place des registres numériques interconnectés○ La notification des décisions aux parties et entités concernées○ Les échanges réciproques d'informations○ L'évaluation des biens saisis et confisqués○ Le renforcement de capacités
ARAI et Ministère de la Défense Nationale	Mise à disposition de sites de conservation au niveau des casernes de la MDN : <ul style="list-style-type: none">○ Site de conservation à Antananarivo au Premier Bataillon Parachutiste, Camp Général Ismaël Mounibou d'Ivato○ Site de conservation à Toamasina au Centre d'Instruction et d'Intervention Spécialisée sis à Barikadimy○ Site de conservation à Mahajanga au Camp militaire du Bataillon d'Infanterie à Androva
ARAI et DPE	Mise à disposition de techniciens en vue de prêter main forte à l'Agence dans le cadre de l'évaluation des véhicules saisis et confisqués

Tableau n°14 : Accords de coopération avec les entités étatiques

A part ces accords effectivement signés, certains sont actuellement en attente de validation et de signature dont celui avec l'APMF.

b. Les accords de coopération avec les entités non étatiques

Dans le cadre des procédures de vente aux enchères publiques des biens meubles, l'Agence doit collaborer avec un huissier de justice et un commissaire-priseur. Ainsi, en vue de renforcer la collaboration avec ces auxiliaires de la justice, une convention de partenariat a été signée entre l'Agence et la Chambre Nationale des Huissiers de Justice et Commissaires-Priseurs, lors d'un atelier en date du 28 Avril 2023.

Mis à part cette convention déjà signée, divers accords de partenariat sont en cours de validation et en attente de signature. Ceux-ci concernent entre autres les conventions de partenariat entre l'Agence et les institutions bancaires et financières notamment l'Association Professionnelle des Banques, l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinances, l'association professionnelle regroupant les opérateurs de Mobile Money ; la Convention de partenariat entre l'Agence et la Compagnie des Arbitres Rapporteurs et Experts Agréés ; la Convention avec la Chambre Nationale des Notaires.

c. L'engagement de l'ARAI dans LBC/FT

Le Décret n°2022.937 du 23 Septembre 2022 portant organisation et fonctionnement du Comité d'Orientation et de Coordination de la LBC/FT dénommé CNOC prévoit l'ARAI parmi ses membres, dont l'une des attributions est la mise en œuvre des normes et recommandations en matière de LBC/FT. En la matière, Madagascar est actuellement placé dans un statut de surveillance renforcée et s'est ainsi engagé à remédier rapidement aux défaillances stratégiques identifiées.

Etant donné que d'une part, la coopération et la coordination entre les divers acteurs et d'autre part, le RAI figurent parmi les mesures contribuant à la conformité et l'effectivité desdites recommandations, l'Agence s'est fortement impliquée dans ce cadre.

d. La coopération internationale

Pour la promotion du recouvrement des avoirs illicites à l'international, l'Agence a assisté à divers sommets, rencontres et ateliers internationaux en la matière.

Il s'agit tout d'abord de la formation des experts gouvernementaux et des points focaux organisée par l'ONUDD à Vienne, Autriche, le 07 Septembre 2023, portant sur l'examen des mécanismes d'application de la CNUCC. Dans ce cadre, le Directeur Général de l'ARAI y a assisté :



Figure n°06 : Formation organisée par l'ONUDD



Par ailleurs, l'Agence a également participé à l'Assemblée Générale de l'ARINSA en Octobre 2023 à Balacava, Ile Maurice. Le Directeur Général et la Chargée de Mission de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites (ARAI) y ont représenté Madagascar :

Figure n°07 :Assemblée Générale de l'ARINSA en Octobre 2023 à Balacava, Ile Maurice

- En décembre 2023, l'Agence, représentée par son Directeur Général a également participé à la Conférence des Etats-Parties de la CNUCC à Atlanta, Etats-Unis.
- En outre, dans le cadre du mécanisme d'évaluation de l'application des normes internationales, l'ARAI a eu l'honneur de recevoir une délégation de haut niveau de l'ESAAMLG, le 19 Juillet 2023 comprenant Madame BOPELOKGALE SOKO, Présidente de la Task Force, Madame FIKILE PHILDA ZITHA, Secrétaire Exécutive, Monsieur BHEKI SANDILE KHUMALO, Président du Groupe C, et Monsieur BUSHAN JOMADAR du Secrétariat d'experts :



Figure n°08 : Rencontre avec une délégation de l'ESAAMLG au siège de l'ARAI

5.1.2.3. Sur le renforcement de capacités et la sensibilisation du public

L'efficacité du RAI passe par le renforcement de capacités de ses acteurs ; tandis que la promotion du RAI se fait davantage par la sensibilisation du public.

Ainsi, pour l'année 2023, l'Agence s'est efforcée d'organiser des conférences, des séances de formation et de sensibilisation.

a- La formation des acteurs du SAC

En exécution de l'accord de partenariat entre l'ARAI et la DCN PAC, l'Agence, a contribué à l'initiation de la formation dédiée aux Magistrats nouvellement affectés au niveau du PAC d'Antananarivo, laquelle s'est déroulée le 07 Juin 2023. Le thème développé a été axé sur «La procédure de recouvrement des avoirs illicites» ainsi que sur « La Chambre en charge de Saisie et Confiscation des Avoirs ».



Figure n°09 : Formation des magistrats du PAC d'Antanana-

b- La formation des magistrats, OPJ et administrations spécialisées

D'une part, grâce à l'appui du Projet Prodécid de la GIZ Madagascar, un atelier de renforcement des capacités des magistrats du PAC de Mahajanga et des OPJ de ce ressort a été organisé les 13 et 14 Juin 2023. Les objectifs de cet atelier étant de faire connaître l'existence de l'ARAI et de dispenser des formations en matière de procédure de RAI.

D'autre part, toujours grâce au précieux soutien du Projet Prodécid de la GIZ, les 14 et 15 Septembre 2023, l'Agence a pu organiser un atelier de formation destiné aux OPJ d'Antananarivo et techniciens des APS notamment ceux issus du Ministère de l'Économie et des Finances,

Ministère des Mines et des Ressources Stratégiques, Ministère de l'Environnement et du Développement Durable. Par ailleurs, certains membres du SAC ont également participé à cet atelier dont le PAC, le BIANCO et le SAMIFIN. L'objectif de l'atelier étant de renforcer les compétences liées au recouvrement des avoirs illicites des participants.



Figure n°11 : Formation sur le RAI à Mahajanga

c- Les conférences pour les élèves magistrats et les universitaires

D'une part, le 14 Avril 2023, une délégation de l'ARAI, dirigée par son Directeur Général, s'est déplacée auprès de l'Ecole Nationale de la Magistrature et des Greffes dans le dessein de poursuivre la promotion du RAI en dispensant une conférence sur le thème intitulé « Le Recouvrement des Avoirs Illicites », à l'endroit des élèves magistrats toutes filières confondues de l'Ecole.

D'autre part, le 3 Mars 2023, l'Agence a dispensé une conférence à l'endroit des étudiants de l'Université RAVELOJAONA. Le thème abordé lors de cette séance est « Le Recouvrement des Avoirs Illicites, une des principales innovations de la lutte contre la corruption à Madagascar ».

En outre, pour marquer la journée africaine de la lutte contre la corruption 2023, l'ARAI, à travers son Directeur Général a participé à la conférence débat de l'Université d'Antananarivo suivant le thème : « La Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption, 20 ans après : Réalisations et perspectives ».



Figure n°10 : Formation des élèves magistrats à l'ENMG

d- Les séances de sensibilisation du public

D'une part, en vue de sensibiliser le public des rôles joués par les organes du SAC et de l'ARAI en particulier, l'Agence s'efforce d'organiser des séances de sensibilisation notamment par voie d'émissions radio-télévisées à Antananarivo. A cet effet, une délégation de l'Agence a effectué ladite mission partout à Madagascar notamment à Antananarivo, Mahajanga, Toamasina, Fianarantsoa, Tuléar, Antsirabe, Ambohimahasoia, Sakaraha et Maevatanana.

Ci-après le récapitulatif desdites émissions :

TELEVISÉE	7	<ul style="list-style-type: none"> o TVM et TV PLUS Toliara o TVM Antananarivo o Radio TELE NAKAY Mahajanga o M3TV Mahajanga o TV Catholique Toamasina o TV - RTV SOAFIA Fianarantsoa
RADIO	10	<ul style="list-style-type: none"> o RUM FM 89.00 MHZ radio universitaire Mahajanga o Radio TELE NAKAY Mahajanga o Radio - RTV SOAFIA Fianarantsoa o Radio Ambohimahasoa o Radio Antsirabe o Radio Sakaraha o Radio Toliara o Radio Maevatanana o Radio Mahajanga o Radio Catholique Tamatave

Tableau n°14 : Émissions radios et télévisées

D'autre part, l'Agence s'efforce d'organiser des conférences-débats et également des portes-ouvertes pour être plus proche du public en vue de les sensibiliser pour lutter contre la corruption. Ainsi, le 29 Novembre 2023, l'ARAI a organisé une conférence portant sur le thème : « Explorons les rôles cruciaux de chaque entité dans le Système Anti-Corruption » à l'endroit de la population de Mahajanga et qui a vu la participation des représentants du SAMIFIN, du PAC et du BIANCO.

En outre, des séances de portes ouvertes ont été organisées par l'Agence tant à Antananarivo, lors de la célébration de son premier anniversaire le 03 Juin 2023 ; que lors de la mise en place de l'ATM le 29 Novembre 2023.

Elle a également participé avec les autres membres du SAC aux portes ouvertes organisées par l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar.

5.1.2.4. Sur la réforme du cadre légal

Conformément à l'article 12 in fine du Décret n°2021.960 portant création, composition, organisation et fonctionnement de l'Agence, elle peut proposer des projets de réformes susceptibles d'impacter le système du RAI dont les réformes du cadre légal. Dans ce cadre, certains textes ont déjà pu être adoptés ; toutefois, d'autres attendent encore leur adoption.

a- Les textes d'application en matière de RAI

L'Ordonnance n°2019.015 relative au recouvrement des avoirs illicites est le premier texte régissant le mécanisme particulier du recouvrement des avoirs à Madagascar et est d'ailleurs le seul. Or, dans ses dispositions, elle consacre pour la première fois la saisie pénale à Madagascar, que ce soit pour les biens meubles que pour les biens immeubles lesquels nécessitent des procédures particulières. Par ailleurs, elle prévoit les ventes aux enchères publiques comme un des moyens de recouvrement.

En outre, le Décret n°2021.960 portant création, composition, organisation et fonctionnement de l'Agence prévoit également un nouveau mécanisme de recouvrement en matière de DDPu consistant en la restitution volontaire des biens ou fonds détournés. Toutefois, pour ces deux textes, lesdits mécanismes sont juste consacrés et prévus par un seul article, voire même un seul alinéa ne permettant pas ainsi de déterminer leurs modalités et leur régime.

Ainsi, l'adoption des textes d'application de ces deux textes apparaît comme urgente et indispensable.

b- L'avant-projet de loi sur la restitution volontaire

Conscient de la nécessité de réforme comme il a été exposé supra, l'Agence a initié en interne un avant-projet de loi allant régir la restitution volontaire des biens et/ou fonds détournés, avant toute poursuite. Après validation en interne, elle a saisi la Commission de Réforme du Système Pénal du Ministère de la Justice pour son examen.

Mis à part les dispositions générales, définitions, dispositions diverses et finales, l'avant-projet traite du champ d'application de la restitution desdits biens et/ou deniers ainsi que leurs modalités de restitution et de gestion. D'ailleurs, en vue d'inciter le recours à ce mécanisme, il a été prévu une disposition particulière relative à la portée de l'acte de restitution par rapport à la poursuite pénale de l'infraction.

c- L'Arrêté n°23156/2023 portant modification de l'arrêté n°28150/2022 organisant l'ARAI

Après quelques mois d'opérationnalisation et de travail acharné, l'Agence a eu conscience des failles structurelles qui parfois entravent son bon fonctionnement.

Ainsi, elle a proposé une réforme de texte relative à son organisation qui consiste d'une part à l'attribution d'une Personne Responsable des Marchés publics qui lui est propre pour éviter tout retard dans la fourniture des matériels et équipements nécessaires à sa bonne marche. D'autre part, l'arrêté prévoit la création d'un poste de Chargé de Communication au sein du Cabinet du Directeur Général, dans la mesure où la communication et la transparence sont primordiales pour une administration nouvellement créée. Enfin, la réorganisation a permis de créer une unité spéciale dénommée Unité de Traçage des Avoirs Criminels en vue de prêter main forte à l'exécution des décisions de saisies et de confiscation et dans le cadre des enquêtes patrimoniales.

d- L'adoption de la Loi n°2023.026 du 01 Février 2024 modifiant et complétant certaines dispositions de la Loi n° 2018.043 sur la LBC/FT

D'après l'exposé des motifs de cette loi, son adoption vise à pallier les lacunes constatées à l'égard de l'ancienne loi conformément aux standards internationaux lesquelles accroissent la vulnérabilité du pays par rapport à la LBC/FT. Toutefois, à la lecture de quelques dispositions, force est de constater que certains pouvoirs déjà acquis dans l'ancienne loi en vue de lutter contre ledit fléau y sont de nouveau retirés. En effet, l'article 29 de la Loi n° 2018.043 donne droit au SAMIFIN, en raison de la gravité ou de l'urgence de l'affaire, de faire opposition, pendant une durée qui ne peut excéder quarante-huit heures, à l'exécution d'une opération suspecte et de procéder ainsi à un gel de compte ou à une saisie de biens. Or, l'article 15 de la Loi n°2023.026 modifie cette disposition en prévoyant la saisine immédiate du Procureur de la République par le SAMIFIN dans pareil cas et ne lui laisse plus la possibilité d'effectuer lui-même telle mesure conservatoire. A la lecture de ce texte, si le SAMIFIN veut geler un compte ou saisir un bien, il doit soit solliciter les OPJ pour ouvrir une enquête et procéder au gel de compte, soit saisir directement le Procureur de la République.

De ce fait, le pouvoir du SAMIFIN en la matière est dorénavant limité.

Vu l'engagement de l'Etat par rapport à la LCC et à la LBC/FT en particulier, cette réforme devrait tendre vers le renforcement des pouvoirs du SAC et des entités d'application de la loi.

5.2. Sur le volet Système d'Information

La Direction du Système d'Information a notamment mené ses actions sur deux domaines précis à savoir : le suivi-évaluation des activités de l'Agence accompagné de la tenue des statistiques et la digitalisation des processus internes.

5.2.1. En matière de suivi-évaluation et statistiques

Dans ce domaine d'activités seront rapportées les différentes réalisations de la direction concernant le Plan de Travail Annuel, la mise à jour des bases de données, la mise en place des outils de suivi – évaluation, la production des statistiques et la rédaction des différents rapports au sein de l'Agence.

5.2.1.1. Le Plan de Travail Annuel

a- Vision de l'ARAI

La vision de l'ARAI a été fixée lors de la concertation sur l'élaboration du PTA et est ainsi formulée :

“ En 2027, l'ARAI, grâce à sa crédibilité et son efficacité devient un organe de référence de la LCC, tout en contribuant au développement socio-économique de Madagascar ”

Les ambitions correspondent aux finalités attribuées au RAI par la SNLCC dont l'accroissement de la crédibilité du SAC par le renforcement de la répression et le renflouement de la caisse publique à travers l'allocation des fonds recouverts aux différents projets de développement.

b- Élaboration du Plan de Travail Annuel

Durant le mois de janvier 2023, le personnel de l'ARAI dirigé par son Directeur Général a effectué une réflexion sur les missions et activités de l'Agence dans le but de mettre en place son PTA. Cette démarche a bénéficié de l'appui technique et financier de la GIZ :



Figure n°12 : Élaboration du PTA 2023 au Centell Antanimena

c- Évaluation du PTA

Disposant d'un service suivi-évaluation, la DSI n'a eu de cesse d'évaluer l'état d'avancement des réalisations des projets et activités définis aux fins d'opérationnalisation de l'entité et plus particulièrement, le 1^{er} Août 2023, une évaluation à mi-parcours du PTA a été réalisée.

Les deux figures ci-après résument les résultats obtenus :



Figure n°13 : Évaluation à mi-parcours en 1er août 2023 « Taux de réalisation global »

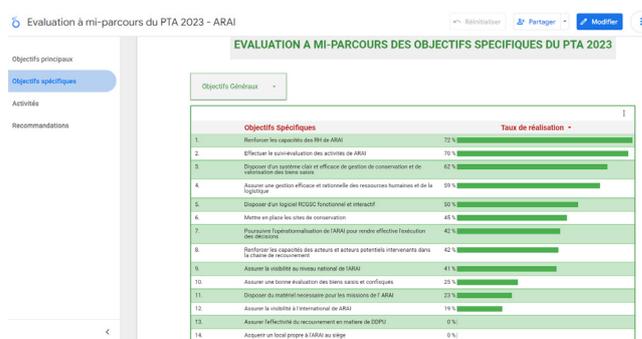


Figure n°14 : Évaluation à mi-parcours « Taux de réalisation par objectif spécifique »

d- Rectification du PTA

A l'issue de ces évaluations, des recommandations ont été formulées par la Direction Générale afin d'améliorer la performance dans la réalisation de certaines activités ou de rectifier les manières d'aborder les problèmes rencontrés lors de l'exécution des décisions de justice. La figure ci-dessous montre un extrait du rapport d'évaluation dans ce sens :

Responsable	Activités en retard	Nouvelles cibles	Recommandations
<input checked="" type="checkbox"/> Cabinet <input checked="" type="checkbox"/> DAF <input checked="" type="checkbox"/> DCCIC <input checked="" type="checkbox"/> DS <input checked="" type="checkbox"/> DSI	Soumettre des projets de réforme du cadre légal au le RAI	août septembre octobre	Activité déclinée en plusieurs sous-activités : 1/ Identification des problématiques 2/ Réaction de projet de loi sur la poursuite en charge des amendes relatives au défaut de règlement et cessation de poursuites 3/ Réaction concertation avec Minjus et MEF et saisine de la commission de réforme du système pénal ou MEF
	Réaliser des ventes aux enchères publiques		activités mises en Not Applicable lors de l'évaluation
	Réaliser des enquêtes patrimoniales en matière de confiscation valeur		activités mises en Not Applicable lors de l'évaluation
	Recouvrer les avoirs illicites		activités mises en Not Applicable lors de l'évaluation
	Préparer la mise en place de l'entente territoriale de Francfort (ATF)	octobre - novembre	Prospection à coïncider avec la formation des DRU/CPAEC en novembre
	Participer aux mécanismes d'évaluation de l'application des normes internationales	août à décembre 2023	Assurer la conformité au CNJCC
	Organiser un team building pour	novembre 2023	Recherche de financement à faire

Figure n°15 : Extrait des recommandations après l'évaluation à mi-parcours

5.2.1.2. La mise à jour des bases de données

Plusieurs bases de données ont été conçues et exploitées au niveau de l'ARAI afin de bien suivre les activités et fournir les indicateurs de performance et les statistiques de l'Agence :

a- Base de données Gel, Saisie et Confiscation

Cette base de données nommée Registre Central de Gel, de Saisie et de Confiscation (RCGSC) a été créée pour stocker toutes les informations relatives aux décisions de gel, saisie et confiscation et reprendre continuellement les informations des registres tenus par les chambres en charge du gel, de la saisie et de la confiscation des PAC.

Ainsi, elle permettra de faire ressortir les différentes statistiques sur les exécutions des décisions de gel, saisie et confiscation au niveau national. En attendant la synchronisation des deux registres par le déploiement d'une plateforme numérique, la mise à jour de la base se fait manuellement à partir des décisions judiciaires transmises par les PAC.

b- Base de données PTA

Cette base de données est dédiée aux informations se rapportant à la planification, l'avancement de l'exécution des activités dans le PTA, ainsi que sur les changements apportés, les deadlines à respecter et les résultats attendus. Les données qui y sont stockées sont agrégées en objectifs spécifiques et des objectifs généraux. La mise à jour de cette base s'effectue lors des séances hebdomadaires de collecte de données avec les différents responsables de l'Agence.

c- Base de données Stock et Personnel

La base de données **Stock** contient les informations sur les articles consommables (fonctionnement) catégorisés en : « Fournitures et articles de bureau, Consommables informatiques, Produits et petits matériels d'entretien, Produits alimentaires, Consommables médicaux », ainsi que les matériels ou biens meubles (investissement) répartis en : « Matériels informatiques, électriques et électroniques, Matériels et mobiliers de bureau, Matériels techniques et Matériels roulants ». Une application a été développée en interne pour assurer la mise à jour de cette base de données et ressortir les différents états de stock.

Hébergée sur la même plateforme, la base de données Personnel abrite les informations nécessaires à la gestion du personnel, des absences et du recrutement

d- Base de données Finances

Selon le cahier des charges établi, cette base de données qui est en cours d'élaboration est censée contenir l'historique et les informations financières des recettes, programmes d'emplois, dépenses et pièces justificatives des dépenses de l'Agence sur plusieurs années en vue de se préparer aux contrôles à postériori.

5.2.1.3. Sur les outils de suivi-évaluation

Des outils informatiques ont été paramétrés, adaptés et exploités pour assurer le suivi-évaluation et le traitement des statistiques :

a- Outil de gestion des activités

L'outil de gestion de projet TRELLO a été déployé et utilisé car il est à la fois gratuit et doté de plusieurs fonctionnalités faciles à prendre en main et d'un système de notification pour suivre les différentes tâches composant les activités à réaliser dans le PTA.

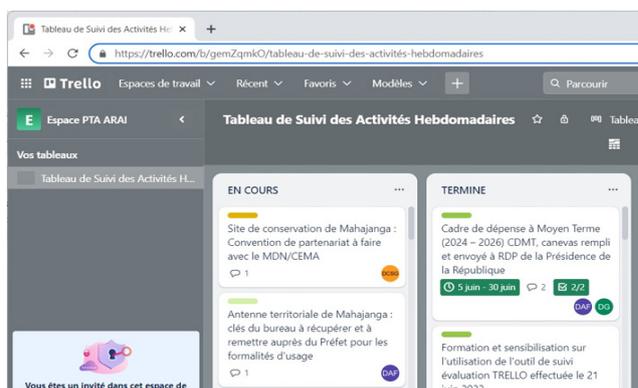


Figure n°16 : Outil de gestion de projet Trello

b- Tableaux de bord

Comme outil de reporting, Looker Studio a été choisi, configuré et adapté aux spécificités et besoins de l'Agence. L'outil a permis de monter deux tableaux de bord interactifs, sécurisés et accessibles en ligne :

- Tableau de bord permettant de visualiser et exploiter les informations se trouvant dans la base de données PTA pour le pilotage des activités de l'Agence
- Tableau de bord renfermant les différents indicateurs et données statistiques concernant les exécutions des décisions de gel, saisie et confiscation

c- Evaluation à mi-parcours

Les deux outils cités précédemment ont été utilisés lors de l'évaluation à mi-parcours du PTA en Juillet 2023 en calculant automatiquement les taux de réalisation de chacune des activités dans le PTA. Le rapport d'évaluation qui en est sorti a permis de rectifier le PTA conçu initialement et d'élaborer l'esquisse du PTA 2024.

d- Production des statistiques

Le système de suivi-évaluation mis en place a permis de répondre à temps aux requêtes de données statistiques sur le recouvrement des avoirs formulées par les institutions travaillant étroitement avec l'ARAI telles que la Présidence, le MEF, le Ministère de la Justice (PAC), le CSI, le SAMIFIN, le BIANCO ainsi que les organismes internationaux et les réseaux d'agences de recouvrement régionaux à l'instar de : ONUDC, ESAAMLG et ARINSA.

5.2.1.4. La rédaction des rapports

La rédaction des différents rapports de fonctionnement de l'Agence incombe à la Direction du Système d'Information.

a- Rapports de mission

L'ARAI est amenée à réaliser plusieurs types de missions dans le cadre de la mise en œuvre de son PTA et afin d'en faire le suivi, un rapport doit être systématiquement rédigé à l'issue de chacune d'elles. Au total, seize missions ont été réalisées par l'ensemble du personnel de l'ARAI durant l'année 2023.

b- Rapports bimestriels

Conformément à l'article 14 du Décret n°2021.960 le 29 septembre 2021 portant création de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites, le DG de l'ARAI rend compte au Président de la République des activités de l'Agence. A cet effet, trois rapports ont été établis et présentés dans le cadre des réunions bimestrielles de coordination entre la Présidence et les organismes rattachés.

c- Rapports trimestriels

Pour le suivi de la performance de chaque direction de l'entité, des rapports de réalisation doivent être trimestriellement établis et présentés à la direction générale. L'exploitation du système de suivi-évaluation a facilité l'élaboration de ces rapports périodiques.

d- Rapport annuel d'activités

Suivant disposition de l'article 18 du Décret n°2021.960 du 29 Septembre 2021 « L'ARAI établit son rapport d'activité annuel au plus tard le quinze (15) mai de l'année suivante ; le rapport est remis au Président de la République, au Premier Ministre, au Ministre

5.2.2. En matière de digitalisation des processus internes

Dans cette partie, seront rapportées les réalisations de la Direction sur le développement et la mise en œuvre des logiciels, la sécurisation des infrastructures informatiques, la gestion de la communication numérique ainsi que la gestion du parc informatique.

5.2.2.1. Le développement et mise en œuvre des logiciels

a- Plateforme numérique pour la récupération des décisions du PAC

Pour mieux appuyer les activités opérationnelles et gagner en efficacité, la digitalisation de certains processus internes de l'Agence s'impose. A cet effet, la mise en place d'une plateforme numérique pour la récupération des décisions judiciaires rendues par les PAC constitue l'une de ses priorités.

Dans ce cadre, divers accomplissements ont été observés notamment les études et diagnostics de l'existant au niveau des CSCA et de l'ARAI ; la conception et le développement de la plateforme ; le test et la validation des fonctionnalités de celle-ci à travers l'envoi

des décisions avec notification par e-mail ; la formation des utilisateurs pour aboutir à la mise en service de l'outil.

Force est de constater que la mise en service de cette plateforme a permis d'éviter le retard dans la récupération des décisions auprès du PAC et de réduire le risque de dilapidation des comptes gelés et biens saisis.

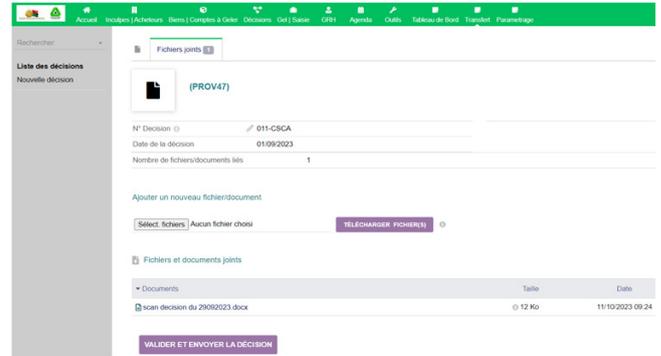


Figure n°17 : Plateforme numérique pour la récupération des décisions du PAC

b- Digitalisation du Registre central de Gel, Saisie et Confiscation

La mise en service de cette plateforme numérique n'est qu'un début dans le programme de digitalisation de l'ARAI. En effet, la partie principale sera la digitalisation du RCGSC. La version physique de ce registre est déjà disponible mais il y a lieu maintenant de se conformer au Décret n°2021.960 du 29 Septembre 2021 portant création de l'ARAI qui précise en son article 5 que le RCGSC doit être synchronisé avec ceux des CSCA-PAC et reprendre continuellement toutes les données qui s'y trouvent.

En outre, la digitalisation du registre central va permettre d'automatiser les traitements au niveau de la gestion et de la conservation des biens saisis, de suivre l'effectivité de l'exécution des décisions et d'alimenter la base de données GSC.

Pour ce faire, un grand projet financé par le PNUD a débuté en Décembre 2023 en collaboration étroite avec le PAC. A ce stade, un consultant informatique a pu être recruté pour l'élaboration d'un cahier de charges et des termes de référence en vue de recruter un cabinet informatique qui va développer le logiciel. La mise en service du logiciel est prévue en août 2024.

c- Logiciels de gestion des stocks et du personnel

Les deux logiciels de gestion des stocks et du personnel dont les bases de données sont déjà explicitées précédemment ont été développés en interne. En effet, le logiciel de gestion des stocks possède trois fonctionnalités à savoir : 'Commande', 'Livraison' et 'Rapport' avec des graphiques, tableaux de bord et notifications.

Pour la partie gestion des matériels, l'application est dotée de quatre interfaces dont : 'Bon de sortie', 'Liste des matériels', 'Entrée de matériels' et 'Rapports' avec des graphiques, tableaux de bord et notifications.

Ce logiciel de gestion de stock est déjà opérationnel, les figures 18 et 19 ci-après donnent un aperçu de ses interfaces graphiques :

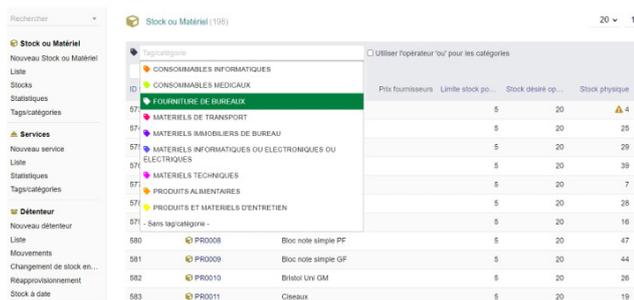


Figure n°18 : Interface du logiciel gestion de stock « liste des matériels »

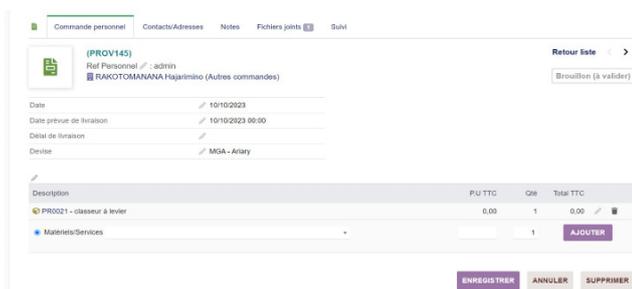


Figure n°19 : Interface du logiciel gestion de stock « commande de consommable »

Quant au logiciel de gestion du personnel, il a pour vocation d'assurer la gestion des ressources humaines. Ainsi, les fonctionnalités suivantes sont disponibles : « décision de permission, autorisation d'absence et congé, décompte imprimable, planning de congé validé sous forme de diagramme de Gantt, demande d'absence (formulaire imprimable).

Le développement informatique a été réalisé durant l'année 2023 et le logiciel est actuellement prêt à être déployé.

d- Logiciel de gestion financière

La mise en place de ce logiciel rentre dans la continuité de l'opérationnalisation de l'ARAI. En effet, toute entité qui détient un compte de dépôt possède son propre logiciel de gestion de compte. Ainsi, il est important que l'ARAI ait son propre logiciel de gestion. Sur le plan de la conception et du développement informatique, plusieurs modules de gestion composent l'application :

- Administration (utilisateur, droit d'accès, menu, notification)
- Plan Comptable publique (PCOP)
- Budget d'exécution
- Recettes et dépenses
- Programme d'emploi
- Plan de décaissement
- Tableau de bord, statistiques et rapport

Au 31 décembre 2023, ce projet de développement est estimé réalisé à 75%, les figures suivantes présentent quelques interfaces des modules déjà développés par l'équipe informatique

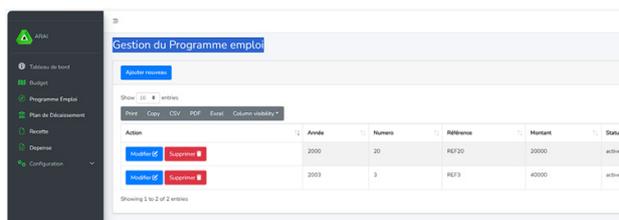


Figure n°20 : Interface du logiciel gestion financière « Module Programme d'emploi »

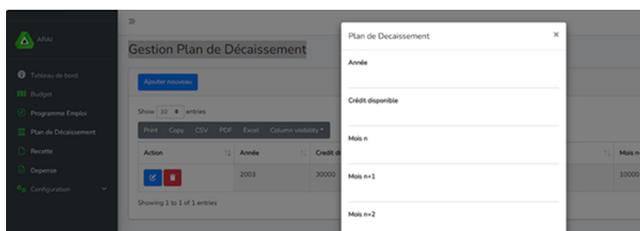


Figure n°21 : Interface du logiciel gestion financière « Module Plan de décaissement »

5.2.2.2. La mise en place et sécurisation des infrastructures informatiques

a- Mise en place et exploitation du datacenter

Tout au début de l'année 2023, la mise en place du datacenter qui héberge les serveurs informatiques et les équipements réseaux était l'une des actions majeures dans l'opérationnalisation de l'ARAI.

En effet, ce datacenter est le socle sur lequel se reposent tous les systèmes informatiques de l'Agence entre autres le RCGSC, la plateforme de récupération des décisions judiciaires et les différentes applications développées en interne.

Le datacenter a été mis aux normes avec un environnement climatisé, une alimentation électrique ondulée et secourue, un accès contrôlé et sécurisé. La figure ci-dessous montre le rack informatique où sont installés les différents équipements tels que : serveurs informatiques de haute disponibilité, firewall, routeur, switch, baie de stockage.



Figure n°22 : Rack informatique

b- Mise en place du réseau local au siège de l'Agence (câblé, wifi)

Afin que le personnel puisse travailler correctement et profiter des services fournis par la Direction du Système d'Information tels que l'exploitation des bases de données, l'utilisation de la plateforme de récupération des décisions judiciaires et du système de messagerie électronique, la mise en place d'un réseau local au niveau du siège de l'ARAI s'avérait une priorité absolue. Comme le siège est un nouvel immeuble à trois niveaux, la nouvelle génération de wifi à haut débit a été adoptée comme support du réseau local. Par ailleurs, en cas de déménagement, la dépose est plus facile, et les points d'accès wifi peuvent être réutilisés. Le réseau local est opérationnel dès le début de l'année 2023.

c- Sécurité informatique du registre central numérique

Compte-tenu de la nature confidentielle des données traitées au niveau de l'Agence, la sécurité informatique demeure une priorité. A cet effet, plusieurs niveaux de sécurisation ont été adoptés à savoir :

- Contrôle d'accès au niveau du datacenter
- Utilisation de pare-feu (firewall) contre la cybercriminalité ou intrusion de l'extérieur via internet
- Prise en compte des bonnes pratiques en matière de sécurisation dès la phase de développement de logiciel
- Utilisation d'un niveau de cryptage et de complexité élevé pour les mots de passe

Par ailleurs, en cas d'incendie ou de catastrophe naturelle provoquant une perte de données, un Plan de Reprise Informatique est prévu grâce à la mise en place d'un système de sauvegarde et de restauration.

d- Acquisition et mise en place d'un serveur de stockage des données

Parmi les acquisitions en matière de matériel informatique, il convient de mettre l'accent sur les serveurs de stockage des données.

En effet, le serveur de stockage QNAP mis en production possède plusieurs fonctionnalités comme la gestion électronique de données ce qui répond bien aux besoins des employés en termes de partage des données en interne.

5.2.2.3. La gestion de la communication numérique

a- Conception de support de communication numérique

Nombre d'événements organisés par l'ARAI ont connu des succès comme les ventes aux enchères, les ateliers de renforcement de capacités, les conférences sur la vulgarisation du RAI ; la DSI y a apporté sa part de contribution surtout dans la conception des supports de communication numérique tels que les catalogues de vente aux enchères, les spots publicitaires, le montage vidéo, les slides de présentation.

b- Mise à jour et amélioration du site web

Le site web www.arai.mg est considéré comme la vitrine de l'ARAI et reflète la transparence dans la réalisation de ses missions (Cf. figures n°23 et 24). En effet, presque toutes les réalisations ont été rapportées dans le site. Des améliorations continues en termes de contenant et contenu ont été apportées par l'équipe informatique pour assurer le bon référencement du site sur le web.

Ci-dessous quelques statistiques montrant l'exploitation du site web durant l'année 2023 :

- Nombre d'actualités et événements publiés : **22**
- Nombre d'offres d'emploi : **11**
- Nombre d'appels d'offres (ventes aux enchères, appel à manifestation, publication rapport annuel) : **19**
- Nombre de visiteurs du site : **11588**



Figure n°23 : Publication des ventes aux enchères dans le site web

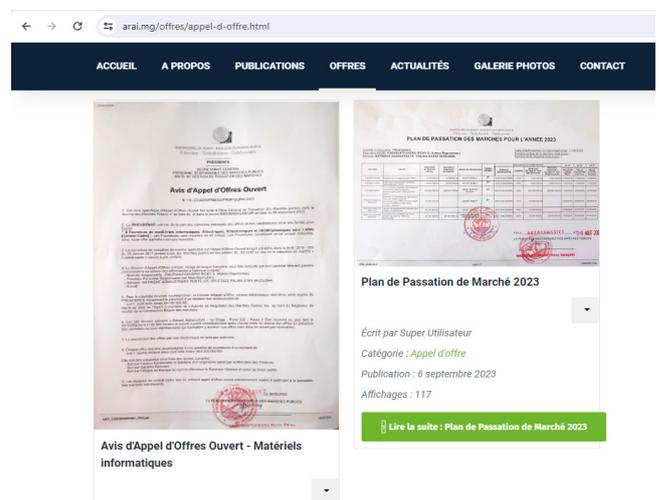


Figure n°24 : Publication des avis d'appel d'offres ouvert dans le site web

c- Mise à jour et animation régulière du réseau social Facebook

La page officielle de l'ARAI sur le réseau social Facebook a été adoptée comme l'un des canaux de communication pour la sensibilisation sur la LCC et plus spécifiquement sur le RAI. A ce titre cette page fait l'objet de mises à jour et animations régulières pour rapporter les actualités de l'ARAI.

d- Partage sécurisé des dossiers et informations via le réseau local

Conformément à la stratégie de communication établie, la communication interne et le travail collaboratif au sein de l'Agence sont primordiaux.

C'est dans ce sens que, le partage réseau, sécurisé en utilisant le serveur de stockage QNAP a été mis en place afin d'échanger en interne tous types de données comme les scans des décisions de justice, les vidéos, les photos, les documents de présentation.

Ce type de partage accessible uniquement en interne (Cf. figure n°25) constitue ainsi, une véritable bibliothèque numérique qui regroupe les différents textes légaux, les rapports et tous les autres documents de travail.

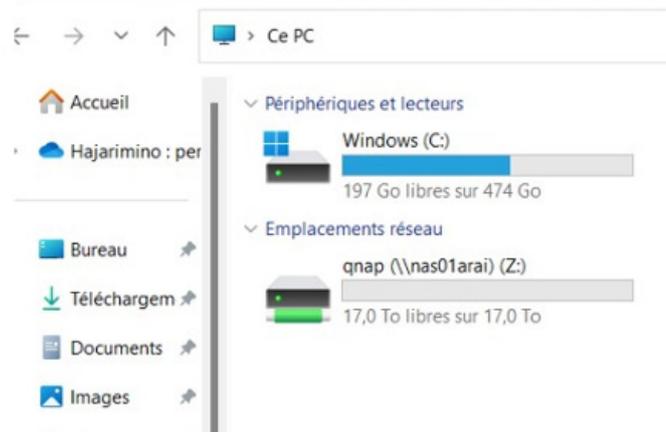


Figure n°25 : Intégration du QNAP dans l'explorateur de fichiers

5.2.2.4. La gestion du parc informatique

a- Maintenance des matériels informatiques

Après la réception de tous les matériels et équipements informatiques nouvellement acquis via marché public ou PTF, l'équipe de la DSI a procédé à l'installation et la mise en service de tous les matériels informatiques sur le réseau local. Ces matériels sont ensuite entretenus tout au long de l'année suivant une politique de maintenance préventive établie pour assurer une meilleure disponibilité du parc informatique.

b- Support logiciel

A part les outils bureautiques, plusieurs applications métiers conçues en interne et open source sont utilisées par les employés de l'Agence. L'équipe informatique assure l'assistance des utilisateurs dans l'exploitation de ces outils tout en collectant des nouveaux besoins et apportant ainsi des nouvelles fonctionnalités sur les applications développées en interne. Par ailleurs, de nombreuses activités sont effectuées par l'équipe informatique en matière d'appui aux utilisateurs entre autres le paramétrage des niveaux d'accès des utilisateurs aux différentes applications et la conception des manuels d'utilisation.

c- Appuis techniques aux différents événements organisés par l'Agence

Lors de l'organisation des événements pour la promotion du RAI, l'équipe informatique a apporté son soutien technique, plus précisément en matière de couverture médiatique, de conception des slides de présentation et des attestations de formation, et de traitement des photos et vidéos avant la publication sur le site web ou le réseau social.

d- Monitoring du bon fonctionnement des systèmes informatiques

Comme tout système informatique respectant les normes en vigueur, un système de surveillance ou de monitoring a été mis en place pour surveiller le bon fonctionnement des systèmes informatiques et alerter l'administrateur système sur les états du serveur informatique, des logiciels, et de la liaison sécurisée via internet entre PAC – ARAI. Ce système de monitoring permet d'anticiper et programmer les actions de maintenance à faire et donc d'améliorer la disponibilité des systèmes informatiques.

5.3. Sur le volet gestion administrative et financière

La Direction Administrative et Financière a pour mission d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources de l'ARAI. À cet effet, ses principales attributions consistent à assurer l'administration, la valorisation de ses ressources aussi bien humaines que matérielles. De surcroît, elle apporte son appui à la Direction Générale dans la recherche de partenariat technique et financier.

5.3.1. En termes de gestion transparente des ressources humaines et matérielles

Les réalisations en matière de gestion des ressources humaines et matérielles consistent en premier lieu, au renforcement de l'effectif de l'Agence et au renforcement de capacités des agents recrutés. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines passe par l'application du règlement intérieur ; tandis que la transparence dans cette gestion est facilitée par la mise en place des outils de gestion RH et logistique.

5.3.1.1. Le renforcement de l'effectif

a- Modification de l'organigramme

L'année 2023 a été marquée par une expansion significative de l'effectif du personnel de l'ARAI (Cf. figure n°26), démontrant un fort engagement envers le renforcement de ses ressources humaines. Par ailleurs, l'arrêté n°28150/2022 du 18 Octobre 2022 fixant les modalités d'organisation de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites précise en son article 2 la structure de l'Agence. Cette dernière a été modifiée par l'arrêté n°23156-2023 en date du 3 Août 2023 dont les principales modifications concernent la création d'un poste de chargé de communication et d'un poste de PRMP propre à l'ARAI.



Figure n°26 : Personnel de l'ARAI fin 2023

b- Élaboration des fiches de poste

Les fiches de poste ont été établies conformément aux missions définies pour les directions/services dans l'Arrêté n°28150/2022 du 18 Octobre 2022 fixant les modalités d'organisation de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites. Pour 2023, 23 fiches de poste ont été mises en place et distribuées aux principaux concernés. Il est essentiel que chaque membre du personnel comprenne parfaitement ses fonctions et obligations pour renforcer la coordination et collaboration d'une part, et assurer des actions efficaces et conformes à la législation en vigueur d'autre part.

Celles-ci constituent également les lignes directrices pour le Comité de recrutement dans le choix des candidats à recruter car elles permettent d'identifier les différentes potentialités, essentiellement les profils adéquats et les compétences requises pour la bonne tenue du poste.

c- Établissement du plan de recrutement

Selon le plan de recrutement triennal 2023-2025 (référéncé au Tableau n°16), les progrès sont notables en matière de recrutement, avec 16 agents embauchés en 2023, soit un total de 22 agents sur une cible de 51 agents d'ici 2025

Lieu d'affectation	Besoin en effectif	Effectif en 2023	Éléments à recruter
Antananarivo	46	21	25
Provinces	5	1	4
TOTAL	51	22	29

Tableau n°16 : Plan de recrutement 2023-2025

Ci-après le détail du recrutement effectué en 2023 :

- Un conseiller technique, une chargée de mission et un chargé d'études renforçant le Cabinet du Directeur Général ;
- Trois Chefs de service au sein de la Direction opérationnelle, notamment le Chef de service Recouvrement, le Chef de service Conservation et Gestion, le Chef de service Evaluation et Contentieux ;
- Deux Chefs de service au sein de la Direction en charge du Système d'Information respectivement pour le Service Informatique et le Service Statistiques et Suivi-Evaluation
- Une chargée de communication ;
- Une Chargée d'Antenne Territoriale à Mahajanga ;
- Deux assistants auprès de la Direction Administrative et Financière : un assistant au Service Comptabilité et Finances et un assistant au Service Personnel et Logistique ;
- Des membres du personnel d'appui dont : une secrétaire, deux chauffeurs/coursiers, un technicien de surface

L'ARAI, à travers le recrutement de personnel provenant de différents secteurs, notamment du secteur public à hauteur de **60% (fonctionnaires)** et du secteur privé à hauteur de 40% (non fonctionnaires) en 2023, se veut être une institution où sont employés des agents multi-disciplinaires, élites et convaincus de l'importance de la lutte contre la corruption pour le développement du pays.

d- Besoin en postes budgétaires

Pour améliorer la cohésion et la culture organisationnelle au sein de l'ARAI, il est essentiel d'établir une uniformité des statuts, des conditions de travail, des avantages sociaux et des droits professionnels. Par conséquent, il est nécessaire de prendre des mesures pour intégrer les 40 % des agents employés à l'ARAI dans la fonction publique par l'attribution des postes budgétaires. Cette démarche découle de la volonté de l'Agence de leur offrir une stabilité de l'emploi, une sécurité professionnelle et une protection contre les aléas du travail, ce qui renforcerait leur engagement envers l'institution publique et favoriserait la fidélisation ainsi que la rétention du savoir-faire et des compétences qualifiées nécessaires à la performance et à la continuité des services de l'Agence. Il est à noter qu'aucun poste budgétaire n'a été alloué à l'ARAI depuis sa création.

5.3.1.2. Les outils de gestion RH et logistique

a- Utilisation du logiciel de gestion du personnel

L'implémentation d'un logiciel de gestion des ressources humaines permet de constituer une base de données exhaustive des agents de l'ARAI ainsi qu'une autre base de données recensant les profils potentiels identifiés lors des divers processus de recrutement. Son utilisation vise à centraliser et automatiser les procédures administratives relatives au personnel telles que les entrées et sorties, les demandes de congés, les permissions, etc. De plus, elle facilite les prises de décisions stratégiques en fournissant des données fiables et à jour sur les effectifs et les talents présents au sein de l'agence.

b- Gestion de matériels et stocks via le logiciel de stock

La mise en œuvre et l'utilisation du logiciel de gestion des matériels et stocks en 2023 améliorent la gestion et l'utilisation des ressources matérielles mises à disposition de l'Agence. Cette démarche simplifie la réalisation des inventaires périodiques, réduit les erreurs humaines et renforce la traçabilité des produits. De plus, ce logiciel constitue un outil d'aide à la prise de décision pour les nouvelles acquisitions et les éventuelles commandes.

c- Établissement de la comptabilité-matières

Conformément aux réglementations en vigueur et afin de garantir une gestion responsable du patrimoine de l'Etat, l'Agence a également adopté la comptabilité matières pour la gestion des matériels et matières nécessaires à son fonctionnement et à l'exécution de ses missions. En accord avec la vision de l'Agence, la comptabilité-matières a pour objectif ultime de renforcer sa crédibilité à travers la sauvegarde du patrimoine de l'Etat et la préservation des deniers publics grâce à la traçabilité et la transparence de la gestion des acquisitions.

5.3.1.3. Le renforcement de capacités

a- Plan de formation

La mise en place d'un plan de formation a contribué au bon fonctionnement et à l'efficacité opérationnelle de l'Agence. En effet, un plan de formation permet de former le personnel aux compétences spécifiques nécessaires pour mener à bien les missions de RAI, entre autres les techniques d'investigation financière, la gestion des risques.

b- Formations des agents

Certains agents de l'ARAI ont pu bénéficier de plusieurs ateliers de formation à savoir :

- Le renforcement de capacités sur la **lutte contre la criminalité transnationale** ou "Counter Transnational Organized Crime (CTOC) qui s'est tenu du **23 au 28 Avril 2023** à Antsirabe et qui a été organisé par Transparency International Initiative Madagascar et le WWF Madagascar.



Figure n°28 : Renforcement de capacités sur la lutte contre la criminalité transnationale à Antsirabe

○ La formation organisée par l'OECD International Academy for Tax Crime Investigation concernant la conduite d'une investigation financière au Guardia di Finanza Training School Ostia Italie en Mars 2023, et financée par la GIZ



Figure n°27 : Formation organisée par l'OECD International Academy for Tax Crime Investigation sur la conduite d'une investigation financière

○ La formation régionale sur le recouvrement des avoirs et la confiscation, organisée par le **Projet AML/CFT**. Les participants à cette session **du 5 au 9 Juin 2023 à Lusaka Zambie** étaient les organismes chargés de l'application de la loi (les services d'enquête sur la criminalité, les cellules d'enquête financière), les représentants des ministères publics, les agences de recouvrement des avoirs, les autorités judiciaires et les unités de renseignement financier. L'objectif global de la formation a été de renforcer les capacités de recouvrement et de confiscation des avoirs des participants à la formation et de leur permettre d'identifier, de tracer, de saisir/geler, d'enquêter, de recouvrer ou de confisquer efficacement les avoirs provenant des CTO, du blanchiment d'argent et des crimes de financement du terrorisme



Figure n°29 : Formation régionale sur le recouvrement des avoirs et la confiscation, organisée par le Projet AML/CFT à Lusaka Zambie

○ Au même titre que les autres entités du SAC, grâce à l'appui de la GIZ, un représentant de l'ARAI a pu bénéficier d'une session de renforcement de capacités qui s'est déroulée du 10 au 16 Juin 2023, à Vienne Autriche, auprès de l'International Anti-Corruption Academy.

Cette « Summer Academy 2023 » a permis entre autres de comprendre les subtilités de la corruption en considérant aussi bien la théorie que la pratique, d'effectuer des échanges entre participants afin de pouvoir concevoir une stratégie durable compte tenu des différents défis intersectoriels et de mettre en place un réseau des agents intervenant dans la LCC à travers le monde.



Figure n°30 : Formation Summer Academy 2023, IACA, Vienne Autriche

○ « Face to face anti-corruption training » organisée par l'Académie Internationale de Lutte contre la Corruption (IACA) qui s'est tenue le 10 au 13 Octobre 2023 à Laxenburg, Autriche, grâce à l'appui financier de la GIZ. Il s'agissait d'une formation sur mesure dispensée par des experts internationaux et destinée aux cadres du SAC de Madagascar portant sur cinq thématiques à savoir la collaboration inter-agence anti-corruption, le recouvrement des avoirs illicites, le blanchiment de capitaux, les éléments à prendre en considération dans l'élaboration d'une stratégie nationale de lutte anti-corruption et la déclaration de patrimoine.



Figure n°31 : Face to face anti-corruption training organisée par IACA à Laxenburg,

c- Séances de formation en interne et activités physiques

Pour l'ARAI, il importe d'associer tant les compétences que le bien être du personnel à la productivité. Tous les vendredis, quelques heures sont consacrées aux partages de connaissances/d'expériences, à des séances de développement personnel ou à des activités physiques en vue de renforcer les capacités des collaborateurs, la cohésion d'équipe et surtout, de développer leur sentiment d'appartenance.

Une séance de tirs a également été réalisée avec le concours du MDN.

5.3.1.4. Le règlement intérieur

L'article 15 du Décret n° 2021.960 portant création de l'ARAI exige la mise en place d'un règlement intérieur destiné à :

- Assurer la bonne exécution des tâches, le bon fonctionnement de l'administration, la discipline ainsi que l'hygiène et la sécurité du personnel
- Régir l'ensemble du Personnel de l'Agence.

Ce règlement intérieur contient les spécificités ci-après :

a- Enquêtes de moralité

Réalisées sur la base d'une liste restreinte lors des recrutements, elles visent à vérifier la moralité et le profil d'intégrité des candidats.

b- Prestation de serment

Durant l'année 2023, tous les agents de l'ARAI n'ayant pas encore prêté serment ont déposé par écrit au Tribunal de Première Instance leur serment conformément aux dispositions de l'Article 21 de l'Arrêté n°28150/2022 du 18 Octobre 2022 fixant les modalités d'organisation de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites. Les membres de l'ARAI sont ainsi requis de maintenir la confidentialité concernant les informations traitées ou recueillies dans l'exercice de leurs fonctions.

c- Organe disciplinaire

Le règlement intérieur de l'ARAI a prévu un organe disciplinaire appelé conseil de discipline qui délibère après étude du dossier et interrogation de l'agent qui a commis des fautes graves et lourdes. Pour 2023, aucun agent n'a été traduit devant le conseil de discipline.

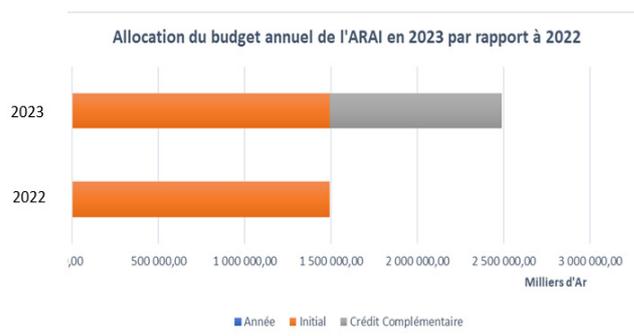
5.3.2. En termes de gestion financière efficace et performante

Pour présenter les réalisations en matière de gestion financière de l'Agence, il y a lieu de voir au préalable les généralités en la matière, ensuite l'emploi des divers crédits alloués ainsi que les appuis et interventions dont elle a pu bénéficier des PTF.

5.3.2.1. Généralités

Les crédits alloués à l'ARAI au titre de l'année 2022 ont été reconduits et inscrits dans la Loi de Finances initiale de l'exercice 2023 pour un montant total de 1 489 548 000 Ariary. Suite à une demande de crédit complémentaire, un montant de 996 500 000 Ariary a été accordé par le Décret N°2023.551 du 09 Mai 2023 pris en Conseil des Ministres portant transfert de crédits au profit de l'ARAI via la Présidence de la République au titre de l'année 2023. Par conséquent, le budget de l'ARAI pour l'année 2023 s'élève à 2 486 048 000 Ariary.

Le graphique ci-contre illustre l'allocation du crédit de l'État à l'ARAI :



Graphique n°4 : Allocation du crédit de l'État à l'ARAI

5.3.2.2. Concernant le crédit de fonctionnement : taux d'exécution et impact

Conformément au Décret 2021.960 du 29 Septembre 2021 portant création, composition, organisation et fonctionnement de l'ARAI, les crédits de fonctionnement accordés par la Loi de Finances sont versés dans un compte de dépôt n° 45318 ouvert au nom de l'Agence auprès de la Recette Générale d'Antananarivo (RGA). Ces crédits de fonctionnements comprennent les comptes ci-dessous :

- **655211** : «transfert pour charges de services publics - Salaires et accessoires»
- **65522** : «transfert pour charges de services publics - Subvention de fonctionnement»

Le tableau ci-dessous indique la situation de ces comptes le 31 Décembre 2023 :

PCOP	PCOP_Libellé	Crédit ouvert	Crédit engagé	Taux d'engagement	Montant mandaté	Taux de mandatement
655211	Salaires et accessoires	883 900 000	883 900 000	100%	883 900 000	100%
65522	Subventions de fonctionnement	726 522 000	726 522 000	100%	726 522 000	100%

Tableau n°17 : Situation des crédits au 31 Décembre 2023

5.3.2.3. Concernant le crédit d'investissement PIP

Pour l'année 2023, les crédits d'investissement sur financement interne dont le montant s'élève à Ar 875 626 000 sont destinés à équiper et à opérationnaliser l'ARAI à hauteur de 41%. Dans cette optique, l'acquisition de matériels techniques et matériels informatiques ainsi que de matériels roulants a été priorisée.

a- Situation d'engagement et de mandatement du crédit d'investissement

Le tableau ci-après représente les investissements réalisés par l'ARAI durant l'année 2023 :

PCOP	PCOP-Libellé	Crédit ouvert	Crédit engagé	Taux d'engagement	Montant mandaté	Taux de mandatement
2454	Réseaux de communication	40 000 000	39 900 000	99,75%	39 900 000	99,75%
2461	Matériels techniques	151 000 000	150 757 500	99,84%	150 757 500	99,84%
2463	Matériels informatiques, électriques, électroniques et téléphoniques	280 000 000	279 972 280	99,99%*	279 972 280	99,99%
2464	Matériels et mobiliers de bureau	86 626 000	86 576 230	99,94%	86 626 000	99,94%
2465	Matériels et mobiliers de logement	50 000 000	49 950 000	99,90%	49 950 000	99,90%
2467	Outils	20 000 000	19 998 000	99,99%	19 998 000	99,99%
2472	Véhicules terrestres	248 000 000	248 000 000	100%	248 000 000	100%
TOTAL INVESTISSEMENT		875 626 000	875 154 010	99,95%	875 154 010,010	99,95%

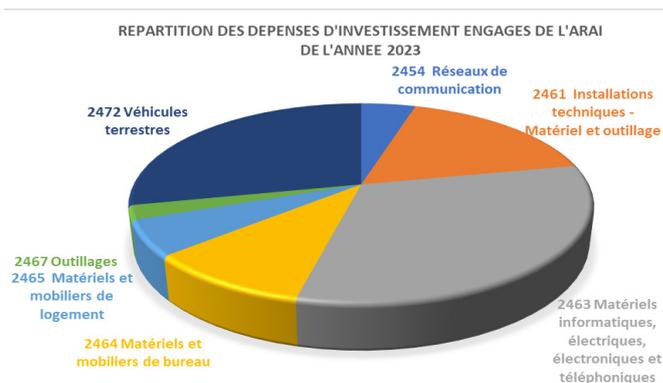
Tableau n°18 : Investissements réalisés en 2023

b- Principales acquisitions impactant l'efficacité opérationnelle

L'ARAI a investi de manière significative pour ses équipements durant l'année 2023. Ainsi, des acquisitions ont été faites dans les domaines ci-après :

- **Réseaux de communication (4,56%)** : l'accent mis sur les réseaux de communication montre la volonté de l'Agence d'améliorer sa connectivité et sa capacité à échanger des informations de manière efficace et rapide.
- **Matériels Techniques (17,23%)** : l'investissement important dans les installations techniques reflète l'engagement de l'Agence à mettre en place des infrastructures solides et appropriées pour soutenir ses opérations.
- **Matériels informatiques, électroniques, électriques et téléphoniques (31,99%)** : cette part substantielle du budget dédiée à ces équipements souligne l'importance de la technologie dans les activités de l'Agence, visant à renforcer ses capacités d'analyse et de traitement des données de GSC.
- **Matériels et mobiliers de bureau (9,89%)** : l'investissement dans les équipements de bureau montre l'attention portée à l'environnement de travail, favorisant ainsi un cadre propice à la productivité et à l'efficacité des agents.
- **Matériels et mobiliers de logement (5,71%)** : cela suggère que l'agence accorde également de l'importance au bien-être de son personnel, en veillant à ce qu'ils soient confortables et fonctionnels.

- **Outillages (2,29%)** : l'investissement dans ces outils démontre l'engagement de l'Agence à maintenir ses équipements en bon état de fonctionnement, garantissant ainsi leur disponibilité opérationnelle et aussi d'entretenir les véhicules saisis afin de maintenir au mieux leurs valeurs initiales.
- **Acquisition d'un véhicule automobile (28,34%)** : cette part significative du budget allouée à l'achat d'un véhicule reflète la volonté de l'Agence de renforcer sa capacité de mobilité pour mener à bien ses missions sur le terrain. Cette acquisition a été rendue possible suite à l'aménagement de ses crédits d'investissements d'un montant de 248 000 000 Ariary matérialisé par l'arrêté N°17159/2023 du 12 Mai 2023 portant aménagement de crédits inscrits au Budget d'Exécution 2023.



Graphique n°5 : Dépenses d'investissement par compte

5.3.2.4. Concernant les appuis des PTF

Des matériels roulants, des matériels électroniques et informatiques, divers ateliers et des prestations intellectuelles ont été pris en charge par des Partenaires Techniques et Financiers. Le **PNUD** et la **GIZ** sont les principaux bailleurs qui ont participé massivement aux activités de l'ARAI.

Le tableau ci-après résume les participations des bailleurs à nos activités :

Désignation	Partenaire Technique et Financier	Matériels ou prestations acquis
Dotation d'un véhicule (Transfert définitif d'un véhicule)		Toyota Land Cruiser (Occasion)
Acquisition d'une moto		Acquisition d'une moto YAMAHA modèle XTZ125E 124 CC munie d'accessoires
Atelier d'élaboration du Plan de Travail Annuel 2023 de l'ARAI		Prise en charge des dépenses de l'atelier
Acquisition de matériels informatiques		Remise des matériels : <ul style="list-style-type: none"> - 2 scanner Canon image Formula DR-C230 - 2 imprimantes multifonction laserjet couleur Canon i-Sensys MF 744cdw - 3 unité intérieure Haier CLM-AS12TB3HAA - 3 Unité extérieure climatiseur Haier CLM-AS12TB3HAA - 1 appareil photo numérique EOS 250D - 4 ordinateurs portables avec souris de marque LENOVO
Projet d'aménagement du site de conservation de l'ARAI à Mahajanga	 Via 	Acquisition et pose des matériaux pour la sécurisation du site à Mahajanga : <ul style="list-style-type: none"> - 4 lampadaires solaires - 2 kits de caméra de surveillance (pack de 4 cameras) - 2 écrans 24 pouces pour caméra de surveillance

Analyse comparative pour la création de compte de consignation de l'ARAI	 <small>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</small>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de l'honoraire du Consultant National concernant les prestations intellectuelles - Elaborer un document d'analyse comparative détaillant les avantages et les inconvénients de chacune des entités financières existantes à Madagascar en vue de la création d'un compte de consignation ; - Elaborer un plan de création de compte de consignation le/les plus avantageux ; - Elaborer un/des draft(s) de convention de partenariat avec un/des plan(s) de mise en œuvre avec le/les entités identifié(s) comme plus avantageuses. - Elaborer des drafts de convention de partenariat avec toutes les institutions financières existantes à Madagascar
Elaboration de la stratégie de communication de l'ARAI	 <small>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</small>	<p>Prise en charge de l'honoraire du Consultant National concernant les prestations intellectuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer une stratégie de communication pour l'ARAI - Elaborer un plan opérationnel de communication budgétisé - Elaborer différents TDR des activités de communication à mettre en œuvre
Elaboration de la Stratégie Quinquennale de Recouvrement des Avoirs Illicites de l'ARAI	 <small>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</small>	<p>Prise en charge de l'honoraire du Consultant International concernant les prestations intellectuelles ci-après</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la stratégie quinquennale de 2024 à 2028 et le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie - Elaboration d'un manuel de procédure relatif à l'évaluation, la conservation, la gestion et l'aliénation des avoirs illicites
Atelier de présentation de la stratégie quinquennale de l'ARAI à Centell Hôtel	 <small>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</small>	Prise en charge des dépenses de l'Atelier
Lancement de l'Antenne Territoriale Mahajanga	 <small>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</small>	Prise en charge des dépenses de l'Atelier de lancement de l'Antenne Territoriale

Tableau n°19 : Appuis apportés par les PTF en 2023

6. Contraintes

A l'instar des autres pays, le RAI à Madagascar est soumis à plusieurs contraintes qui peuvent rendre difficile les missions assignées à l'Agence. Ces contraintes concernent principalement les obstacles juridiques, les défis stratégiques ou politiques et les obstacles opérationnels.

Obstacles juridiques

Champ infractionnel de RAI limité : ayant ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption et la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée, Madagascar devrait s'assurer que toutes les infractions établies conformément à celles-ci entrent dans son cadre légal de saisie et de confiscation. Or, actuellement, l'ARAI a une compétence limitée en matière de saisie ou de confiscation des biens car son cadre d'intervention est limité aux infractions de corruption, DDP, LBC/FT. Cette mise en conformité aux standards internationaux est un préalable nécessaire aux coopérations internationales.

Absence de décision définitive de confiscation due à la lenteur du traitement des voies de recours.

Absence de CSCA au niveau de la HCJ et de la CSBDR : en effet, en l'état actuel des textes en vigueur, aucune mesure conservatoire de recouvrement ne peut être prise contre les auteurs d'infractions relevant de la compétence de ces deux juridictions.

Vides juridiques : les lois pénales anti-corruption présentent également des lacunes qu'il faudrait combler telles que la restitution volontaire des biens et deniers publics détournés, les ventes aux enchères publiques et le défaut de texte d'application de l'Ordonnance 2019.015.

Défis stratégiques ou politiques sur le RAI à renforcer

Ineffectivité de la Politique pénale entraînant l'insuffisance des décisions de gel et saisie au niveau des enquêtes préliminaires et le manque de coordination opérationnelle entre les entités.

Malgré que la SNLCC ait été mise en place en 2015 et le premier PAC rendu opérationnel en 2018, le total des mesures de gel et saisie rendues est loin de satisfaire la performance requise pour le recouvrement des 40% des avoirs illicites en 2025.

Par ailleurs, au niveau des enquêtes préliminaires, dans quelques provinces de Madagascar, force est de constater que le recours à ces mesures conservatoires est extrêmement rare voire inexistant.

Défaut d'autorisation d'ouverture de compte de consignation : il est à noter que sans cette autorisation, l'ARAI ne pourra assurer efficacement sa politique de valorisation.

Obstacles opérationnels

Problème de coordination opérationnelle : bien que la collaboration de l'Agence avec les entités intervenant dans la chaîne de RAI commence à se développer depuis son opérationnalisation, la communication avec tous ces acteurs n'a pas encore pris son essor sur tout le territoire Malagasy voire même sur le plan international. En effet, l'Agence étant récemment mise en place, de nombreux acteurs ne maîtrisent pas encore le mécanisme du RAI et sont réticents à initier les mesures de gel, saisie et confiscation. Sur le plan international, la mise en place des bases de coopération est encore à sa phase de démarrage.

Manque de ressources : le RAI est un processus qui peut coûter cher et qui nécessite le déploiement des ressources humaines, financières et des moyens matériels importants. Cela implique généralement de faire appel à des experts, de prendre en charge tous les aspects de la gestion des avoirs, de recruter des personnels qualifiés et d'assurer leur équipement. Or, nos ressources sont limitées, ce qui pourrait rendre difficile l'exécution des missions de recouvrement.

Implication insuffisante des PTF : le tableau établi précédemment démontre cette situation et ce malgré les impacts attendus du RAI dans l'amélioration de la LCC à Madagascar.

Défaut d'attribution de postes budgétaires : il est à noter qu'aucun poste budgétaire n'a été alloué à l'ARAI depuis sa création, malgré les demandes faites dans ce sens.

7. Perspectives

Le RAI est un processus complexe qui suppose la coopération de plusieurs acteurs, notamment les autorités judiciaires, les différents organismes d'application de la loi et de répression, les Administrations publiques, le secteur privé, les institutions financières et les acteurs internationaux impliqués dans la chaîne de RAI. A cet effet, la stratégie quinquennale de RAI adoptée prévoit plusieurs perspectives pour assurer l'efficacité du recouvrement :

- Renforcer davantage la coopération (PAC-ARAI) par le développement du volet RAI dans la politique pénale et par la tenue commune des réunions OPJ-OSPJ-ARAI
- Multiplier les accords de partenariat avec :
 - les Entreprises et Professions Non Financières Désignées (EPNFD), les opérateurs mobile money, les Centres immatriculateurs, l'APIMF, l'APMF pour fluidifier l'exécution des décisions de gel, saisie et confiscation
 - la DGI, la DGD, le Service FJPA, la CDBF et les APS afin d'optimiser le recouvrement des créances de l'Etat
- Appuyer le MEF dans le recouvrement des décisions de Débets
- Mettre en place le cadre légal de la restitution volontaire
- Exploiter la procédure de confiscation sans poursuite
- Diversifier les mesures de valorisation, de préservation de valeur des biens saisis par l'exploitation du compte de consignation, la conclusion d'accord de saisie sans dépossession et les demandes d'autorisation de vente avant condamnation
- Multiplier les activités de renforcement de capacités des acteurs pour être plus efficace dans les efforts de saisie et confiscation des biens illégalement acquis ;
- Mettre en place l'Antenne Territoriale de Fianarantsoa et le site de conservation d'Antsiranana
- Rendre opérationnel le CPT
- Appuyer le renforcement structurel de l'ARAI par la mise en place de l'Unité de Traçage des Avoirs Criminels
- Renforcer les bases de la coopération informelle par l'adhésion au GLOBE
- Etablir et mettre à disposition des acteurs le guide de RAI
- Redéfinir les ambitions en matière de RAI dans le cadre de la mise en place de la troisième SNLCC
- Créer le Comité de Suivi-Evaluation de la SQRAI impliquant les OSC pour l'inclusivité dans le RAI
- Renforcer l'effectif en interne conformément au plan de recrutement établi
- Disposer de locaux propres à l'Agence : étant locataire d'un immeuble, l'Agence pourra prochainement bénéficier d'une nouvelle infrastructure grâce au projet de rassemblement de toutes les entités du SAC en un seul lieu à Andohatapanaka décidé en conseil des Ministres le 28 juin 2023.

CONCLUSIONS

En une année et demi d'existence, l'entité a pu mettre en place ses organisations, rendre disponibles ses ressources et faire des réalisations remarquables dans le cadre de ses missions.

Les décisions rendues par les PAC depuis leur mise en place, en matière de gel, saisie et confiscation, ont pu être récupérées dans leur totalité grâce à une coordination renforcée des activités avec ces Juridictions spécialisées anti-corruption et la plupart, tel que rapporté, ont pu être exécutées mettant dans cette condition, sous la responsabilité de l'Agence actuellement, un certain nombre de biens mobiliers et immobiliers et des fonds présumés acquis de manière illicite.

Par ailleurs, dans l'optique de promouvoir le Recouvrement des Avoirs au niveau national, une Stratégie Quinquennale de Recouvrement a été élaborée par l'Agence après consultation de toutes les parties prenantes dont notamment les entités du SAC et les départements de tutelle et pour l'effectivité de la démarche, l'entité a initié l'extension de ses activités sur le plan géographique par la mise en place de sa première Antenne Territoriale à Mahajanga et par des actions de renforcement de capacités dans les différentes régions de l'île.

Ces réalisations sont les fruits des efforts soutenus et de la détermination du personnel, motivé d'une part par la compréhension de l'importance du processus de recouvrement dans la consolidation et le développement de la Lutte Contre la Corruption à Madagascar et d'autre part, par le défi de réaliser les ambitions de la nouvelle Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption.

A travers ces avancements, nous pouvons sans hésitation affirmer que la nouvelle entité de lutte contre la corruption est parfaitement opérationnelle et le mécanisme de recouvrement est en marche sans possibilité de retour en arrière.

Malgré, cet état des lieux encourageant qui traduit un démarrage réussi des activités, les quelques

mois d'opérationnalisation de l'entité ont permis de relever un certain nombre de contraintes internes et externes pouvant impacter la performance du système et donc les réalisations futures si elles ne sont pas prises en considération.

Sans un cadre juridique complet, cohérent et harmonisé, les possibilités sont réduites et certains actifs peuvent échapper aux mailles du filet favorisant de cette manière la criminalité et l'impunité tant décriées.

A cet égard, il est primordial de mettre en place les textes d'application des lois cadre sur le recouvrement des avoirs en vue notamment de permettre à l'Agence d'exercer pleinement ses attributions en matière de lutte contre les infractions de détournement de deniers et biens publics. En outre, l'alignement de nos dispositions législatives aux normes des conventions internationales ratifiées s'impose pour effectivement intégrer le concert des nations et relever efficacement les défis régionaux dans ce domaine du recouvrement.

Notre Stratégie quinquennale de recouvrement, tenant compte du contexte national, fait de la coopération internationale l'un des piliers de l'efficacité de la démarche.

Sur le plan organisationnel et structurel, il est indispensable qu'une forte « politique pénale orientée vers le recouvrement des avoirs » soit établie pour remédier aux failles constatées dont principalement, la faible implication des unités d'enquêtes préliminaires dans le processus, la lenteur dans le traitement des procédures judiciaires qui rend quasiment inexistantes les décisions de confiscations définitives et l'inefficacité de la coordination opérationnelle.

Une organisation efficace du système requiert par ailleurs une prise en compte du mécanisme de recouvrement des avoirs dans la poursuite des justiciables des hautes Juridictions à l'instar la Haute Cour de Justice et la Cour Spéciale de lutte contre le trafic des bois de rose et bois d'ébènes ainsi que l'accélération de la mise en place des PAC dans les autres provinces.

La crédibilité de la démarche repose indiscutablement sur le principe du traitement égalitaire.

Nous sommes conscients et reconnaissants des efforts fournis dernièrement par l'Etat dans le cadre de la concrétisation de sa politique générale sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption.

En effet, l'adoption de la loi cadre sur le recouvrement des avoirs en 2019 et la mise en place de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Illicites constituent des manifestations palpables de la volonté politique de nos dirigeants actuels de renforcer le Système Anti-Corruption et d'anéantir le fléau.

La reconsidération du budget alloué par la LFI 2023 à l'Agence de Recouvrement et la révision à la hausse de celui-ci par l'octroi d'un crédit complémentaire en cours d'année représentent une main tendue et un signal fort d'encouragement aux acteurs de lutte de l'ARAI.

Nous apprécierons que cette détermination se perpétue et soit davantage éclairée et développée, raison pour laquelle nous soumettons ces quelques réflexions qui pourraient être conjuguées avec les efforts en place aux fins de multiplier les réalisations et faciliter l'atteinte de la vision stratégique consistant à faire de Madagascar à l'horizon 2025 « un État de droit où le développement économique social et environnemental est libéré de la corruption ».

Confiants du soutien inconditionnel de l'Etat pour nos ambitions et perspectives exprimées dans le cadre du présent document, nous tenons d'emblée à exprimer nos profondes gratitude pour ce qui a été fait et ce qui reste à venir.

Un engagement formel est pris par l'Agence d'en faire bon usage et d'accroître sa détermination en retour.

Enfin, pour l'opérationnalisation de l'Agence, nous ne pouvons omettre d'adresser particulièrement nos sincères reconnaissances aux autorités

de tutelle dont le Ministère de la Justice et le Ministère de l'Economie et des Finances pour leurs précieux accompagnements, aux entités du SAC avec une pensée spéciale à l'endroit du Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité pour les collaborations soutenues et aux Partenaires Techniques et Financier dont la GIZ et le PNUD pour leurs appuis incomparables.

Notre feuille de route est établie avec cette stratégie quinquennale de recouvrement mise en place, désormais les indicateurs sont établis pour mesurer nos implications et notre redevabilité.

Aimé RASOLOHARIMANANA
Magistrat de premier Grade
Directeur Général de l'ARAI

ANNEXES

Annexe 1 : Site de conservation de Mahajanga



Annexe 2 : Site de conservation de Toamasina



Annexe 3 : Vedette saisie



ANNEXES

Annexe 4 : Vehicules saisis au site d'Ivato



Annexe 5 : Transport de voiture saisie



Annexe 6 : Atelier de formation pour les OPJ

