



L'ENJEU DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DANS LA GESTION DES MARCHÉS PUBLICS À MADAGASCAR POUR LA BONNE GOUVERNANCE

Auteurs

(1)-Dr RAVELOJAONA Félicien, (2)- Mme TSINDESY Baondremity Horline, (3)- Mr RAZANANIRINA Gabriel Herve Léonard, (4)- Mr RAZAFINDRAKOTO Solofo Jocelyn, (5)- Mr RAKOTOZAFY Jean Abel, (6) Mme ZANATSARA Judith, (7) Dr SOAVELO ANDIAMHAJA Rina, (8)-Dr RAJAONA Richard Aimé, (9)- Dr RAZAFIMAMONJY Fidimanantsoa Andrianarijaona, (10) Mr ALY RIVOARIMALALA Arlin

Authors Affiliations

- (1)- Enseignant chercheur université de Toamasina Madagascar
- (2)- Doctorante à l'École Doctorale thématique LHIC Université de Toliara
- (3)- Doctorant à l'École Doctorale thématique LHIC Université de Toliara
- (4)- Doctorant à l'École Doctorale thématique LHIC Université de Toliara
- (5)- Doctorant à l'École Doctorale 3D Université de Toamasina Madagascar
- (6)- Doctorante à l'École Doctorale 3D Université de Toamasina Madagascar
- (7)- Enseignant chercheur et Président de l'Université d'Analajirofo Madagascar
- (8)- Enseignant chercheur université de Toamasina Madagascar
- (9)- Enseignant chercheur, Directeur de l'ISTRALMA
- (10)- Doctorant à l'École Doctorale thématique LHIC Université de Toliara

Résumé

La gestion des marchés publics constitue un enjeu majeur pour la gouvernance publique à Madagascar, dans la mesure où elle mobilise une part substantielle du budget national entre 60 et 70 % des dépenses publiques. Ce secteur, censé contribuer au développement économique, à la modernisation des infrastructures et à l'amélioration des services sociaux, est paradoxalement l'un des plus exposés aux risques de malversations, de favoritisme et de mauvaise gestion. Dans ce contexte, l'existence de mécanismes de contrôle administratif, juridictionnel et parlementaire est primordiale pour garantir la transparence, l'efficacité et la recevabilité. La présente étude vise à analyser en profondeur l'état actuel de ces mécanismes de contrôle à Madagascar, en mettant en lumière leurs limites, leurs chevauchements institutionnels, leur faible portée coercitive, ainsi que le manque de coordination entre les différents acteurs. Basée sur une approche qualitative alliant recherche documentaire, entretiens semi-directifs et analyse comparative avec les systèmes de contrôle en vigueur au Rwanda, au Sénégal et à l'Île Maurice, l'étude démontre que les dispositifs en place, bien que théoriquement solides, souffrent d'une application incomplète, fragmentée et parfois politisée. Les résultats révèlent des dysfonctionnements persistants : surcharge des organes de contrôle, faible niveau de digitalisation, déficits de compétences techniques, lenteur dans les prises de décision, et taux très bas de sanctions effectives. Face à ces constats, l'article formule plusieurs recommandations structurantes : renforcement institutionnel et décentralisation, interconnexion numérique entre organes de contrôle, publication systématique des données de marché, formation continue des acteurs, et rigueur dans l'application des sanctions. L'ensemble de ces leviers apparaît indispensable pour instaurer un système de commande publique plus intègre, plus performant et conforme aux standards de bonne gouvernance.

Mots-clés: Gouvernance publique, Contrôle des marchés publics, Institutions de régulation, Corruption administrative, Madagascar

Abstract

Public procurement management represents a major challenge for public governance in Madagascar, as it absorbs between 60% and 70% of the national budget. Although it is intended to support economic development and improve access to basic public services, it remains highly vulnerable to corruption, mismanagement, and favoritism. In this context, the existence and effectiveness of control mechanisms administrative, jurisdictional, and parliamentary are crucial to ensuring transparency, accountability, and efficiency. This paper provides a critical analysis of these mechanisms and their practical application in Madagascar. Using a qualitative methodology that combines documentary research, semi-structured interviews, and comparative analysis with countries such as Rwanda, Senegal, and Mauritius, the study highlights major institutional weaknesses: overlapping mandates, poor inter-institutional coordination, inadequate sanctions, and lack of digital systems. Despite the presence of legal and institutional frameworks, implementation remains partial, fragmented, and sometimes politically influenced. The study formulates key recommendations to improve oversight in public procurement: strengthening institutional autonomy, decentralization of control bodies, establishing a national e-procurement platform, enhancing interconnectivity between oversight institutions, increasing citizen access to audit results, and enforcing legal sanctions. These reforms are essential to building a more transparent, efficient, and corruption-resistant public procurement system in Madagascar.

Keywords: Public governance, Public procurement control, Regulatory institutions, Administrative corruption, Madagascar

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17073501>

1. INTRODUCTION

La commande publique représente aujourd'hui un levier fondamental et structurant du développement économique et social de Madagascar. En absorbant entre 60 % et 70 % des dépenses annuelles de l'État, elle constitue non seulement un moyen de concrétisation des politiques publiques, mais également un vecteur de croissance inclusive, de création d'emplois, de réduction des inégalités régionales, et d'amélioration des services sociaux de base. Les secteurs qu'elle touche sont nombreux et stratégiques : infrastructures routières, bâtiments administratifs, éducation, santé, énergie, alimentation scolaire, services logistiques, etc. Elle influe directement sur la performance de l'administration publique, le climat des affaires et le bien-être des citoyens.

Dans un pays comme Madagascar, marqué par des défis persistants en matière de gouvernance, d'instabilité politique, de faible mobilisation des ressources internes et d'une dépendance importante à l'aide extérieure, la commande publique devient un outil déterminant de planification, d'investissement et de redéploiement économique. Toutefois, son ampleur et sa complexité la rendent également vulnérable aux dérives de gestion, aux abus de pouvoir, et aux réseaux de corruption, ce qui en fait l'un des secteurs les plus exposés aux risques de détournement, de favoritisme ou d'inefficacité.

En effet, les marchés publics sont souvent cités comme étant le principal canal de gaspillage des ressources publiques, à travers des procédures opaques, des surfacturations, des livraisons non conformes, ou encore des contrats attribués sans concurrence réelle. La mauvaise gestion des appels d'offres, le contournement des règles de publicité et le fractionnement des marchés sont autant de pratiques qui alimentent les dysfonctionnements du système. Ces dérives trouvent un terreau favorable dans un environnement où l'indépendance des institutions de contrôle reste limitée, où les mécanismes de reddition de comptes sont insuffisamment appliqués, et où la culture de l'impunité prédomine.

Conscient de ces enjeux, l'État malgache a entrepris diverses réformes pour doter le pays d'un cadre juridique et institutionnel dédié à la commande publique. Parmi les instruments adoptés, on peut citer : le Code des marchés publics (dernière version actualisée en 2016), l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), les Commission Nationale et Régionale des Marchés (CNM et NRM), la Direction Générale du Contrôle Financier (DGCF), ainsi que des dispositifs de contrôle juridictionnel (Cour des Comptes, Pôle Anti-Corruption) et parlementaire

(commissions spécialisées). Ces structures sont censées garantir la régularité, la transparence et la performance dans la gestion des fonds publics.

Cependant, la réalité observée sur le terrain révèle une application partielle, inégale et souvent inefficace de ce dispositif normatif. De nombreuses failles persistent dans le fonctionnement des mécanismes de contrôle, tant sur le plan administratif que juridictionnel et parlementaire. Parmi les défaillances les plus récurrentes figurent : la lenteur des procédures, l'insuffisance de formation des acteurs, les chevauchements institutionnels, l'absence d'outils numériques intégrés, l'immixtion du politique dans les processus de passation, ou encore la faiblesse des sanctions prononcées contre les contrevenants. Ces carences structurelles contribuent à fragiliser la chaîne de contrôle et à affaiblir la confiance des citoyens dans la gestion des affaires publiques.

Face à ce constat préoccupant, la présente étude poursuit trois objectifs majeurs :

- Identifier et analyser de manière critique les mécanismes actuels de contrôle dans la gestion des marchés publics à Madagascar, en examinant leurs fondements juridiques, leur organisation, ainsi que leurs modes d'intervention ;
- Évaluer leur efficacité réelle au regard des principes de transparence, de recevabilité, d'intégrité et de performance, afin de déterminer leur capacité à prévenir les abus, à garantir une utilisation optimale des ressources, et à renforcer la bonne gouvernance ;
- Formuler des recommandations opérationnelles et réalistes visant à consolider le système de contrôle, à renforcer l'indépendance des organes de régulation, à promouvoir l'usage des technologies de l'information, et à instaurer une culture de responsabilité dans la gestion publique.

Cette réflexion s'appuie sur l'hypothèse suivante : un système de contrôle rigoureux, transparent, coordonné et indépendant dans la gestion des marchés publics constitue un levier stratégique incontournable pour améliorer la gouvernance publique, restaurer la confiance des citoyens, et favoriser un développement durable, équitable et efficace à Madagascar.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1.Approche méthodologique

La présente étude s'inscrit dans une démarche qualitative et exploratoire, visant à appréhender de manière approfondie et contextualisée les mécanismes de contrôle des marchés publics à Madagascar, notamment le rôle et l'efficacité de la Cour des Comptes. Cette orientation méthodologique permet de mieux saisir les dynamiques institutionnelles, les contraintes systémiques et les perceptions des acteurs clés du secteur.

Trois axes méthodologiques complémentaires ont été mobilisés pour garantir la robustesse et la crédibilité des résultats obtenus :

2.2.Recherche documentaire

La première étape a consisté en une recherche documentaire rigoureuse, visant à établir un cadre conceptuel et réglementaire solide. Cette phase a permis l'analyse critique de :

- Textes légaux et réglementaires : notamment le Code des marchés publics (CMP), la loi organique sur la Cour des Comptes, les décrets d'application et les textes régissant les organes de contrôle interne et externe.
- Rapports institutionnels : incluant les rapports annuels de la Cour des Comptes, les rapports d'audit et de suivi de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), les rapports d'enquête du BIANCO, ainsi que les publications du Ministère de l'Économie et des Finances.
- Études et publications internationales : notamment celles de la Banque mondiale, de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), de Transparency International, et d'autres institutions traitant de la gouvernance financière et de la lutte contre la corruption.

Cette documentation a été exploitée pour identifier les principaux enjeux, les dysfonctionnements récurrents, les recommandations antérieures non mises en œuvre, ainsi que les bonnes pratiques existantes.

2.3.Entretiens semi-directifs

La deuxième étape a mobilisé la technique des entretiens semi-directifs afin de recueillir des données qualitatives de première main. Ces entretiens ont été menés auprès de vingt-huit (28) informateurs clés, sélectionnés en fonction de leur expertise, de leur rôle institutionnel ou de leur implication dans le processus de passation et de contrôle des marchés publics.

Les profils des répondants sont répartis comme suit :

- 2 Inspecteurs d'États et 2 Contrôleurs d'États, dans des ministères et collectivités territoriales, afin de comprendre les pratiques opérationnelles et les contraintes rencontrées
- 6 Présidents de la Commissions régionales des Marchés
- 4 responsables de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)
- 3 magistrats de la Cour des Comptes, pour analyser la méthodologie d'audit, les difficultés de contrôle et les limites d'exécution des recommandations.
- 4 parlementaires et 2 cadres de l'Assemblée Nationale, chargés du suivi budgétaire, afin d'évaluer l'articulation entre contrôle juridictionnel et contrôle parlementaire.
- 5 représentants d'organisations de la société civile, impliqués dans le plaidoyer pour la transparence, la veille citoyenne ou le contrôle budgétaire participatif (ex. : Transparency International , Initiative Madagascar, SAF/FJKM, ONG locales de veille).

Les entretiens ont été guidés par une grille thématique préétablie, couvrant notamment : la transparence des procédures, les cas de détournement ou d'irrégularités constatées, le niveau d'indépendance des organes de contrôle, ainsi que la perception de l'impact réel du contrôle exercé par la Cour des Comptes.

2.4. Analyse comparative

Dans le cadre de cette étude, une analyse comparative a été menée afin de situer les mécanismes de contrôle des marchés publics à Madagascar par rapport à ceux de pays africains considérés comme des modèles de bonne gouvernance. Les systèmes de contrôle en vigueur au Rwanda, au Sénégal et à l'Île Maurice ont été retenus comme références en raison de leurs réformes réussies et de leurs résultats tangibles en matière de transparence, de reddition de comptes et de lutte contre la corruption.

Le Rwanda, par exemple, s'est distingué par l'intégration des technologies numériques dans les procédures de passation de marchés (e-procurement), permettant une meilleure traçabilité des opérations et une réduction significative des risques de manipulation. Le Sénégal, quant à lui, s'appuie sur un système d'audit externe indépendant, soutenu par des mécanismes de participation citoyenne dans le suivi des marchés publics. L'Île Maurice se caractérise par une réglementation stricte et une institutionnalisation avancée du contrôle interne, couplée à une culture d'éthique publique bien ancrée.

Ces expériences ont permis de dégager des bonnes pratiques transférables et des leviers potentiels d'amélioration pour le système malgache, tout en tenant compte des spécificités juridiques, économiques et institutionnelles du pays.

3. RÉSULTATS

3.1. Le contrôle administratif

Ce contrôle est assuré par l'administration centrale et déconcentrée à différentes étapes du processus.

3.1.1. Acteurs principaux :

- **L'ARMP** : Autorité de Régulation des Marchés Publics, chargée de la régulation, de la formation et du suivi.
- **La DGCF** : Direction Générale du Contrôle Financier, effectue un contrôle préalable de la conformité des dossiers.
- **La Commission Nationale et Régionales des Marchés (CNM et CRM)** : assurent la planification et l'exécution opérationnelle.

3.1.2. Limites identifiées :

- Manque de personnel qualifié ;
- Interventions politiques ;
- Délais d'approbation excessifs ;
- Faible couverture territoriale.

3.2. Le contrôle juridictionnel

Il s'agit d'un contrôle a posteriori, mené par des institutions indépendantes à compétence juridictionnelle.

3.2.1. La Cour des Comptes

- Juge les ordonnateurs et comptables publics ;
- Produit un rapport annuel de performance budgétaire ;
- Dénonce des irrégularités sans toujours aboutir à des sanctions.

Exemple : En 2023, seulement 18 % des irrégularités signalées ont donné lieu à des poursuites effectives.

3.2.2. Le Pôle Anti-Corruption (PAC)

- Juridiction spécialisée pour les dossiers de corruption ;
- Peut prononcer des peines pénales et de confiscation ;
- Faibles moyens d'investigation et charges politiques fréquentes.

3.3. Le contrôle parlementaire

3.3.1. Attributions:

- Contrôle de l'exécution budgétaire (par les commissions parlementaires) ;
- Pouvoir d'interpellation du Gouvernement ;
- Lecture des rapports des institutions de contrôle.

3.3.2. Réalité:

- Manque d'expertise technique des députés ;
- Faible utilisation des rapports d'audit ;
- Influence partisane réduisant l'indépendance du contrôle.

3.4. Données illustratives

Tableau n°1: Répartition des marchés publics par secteur (2024)

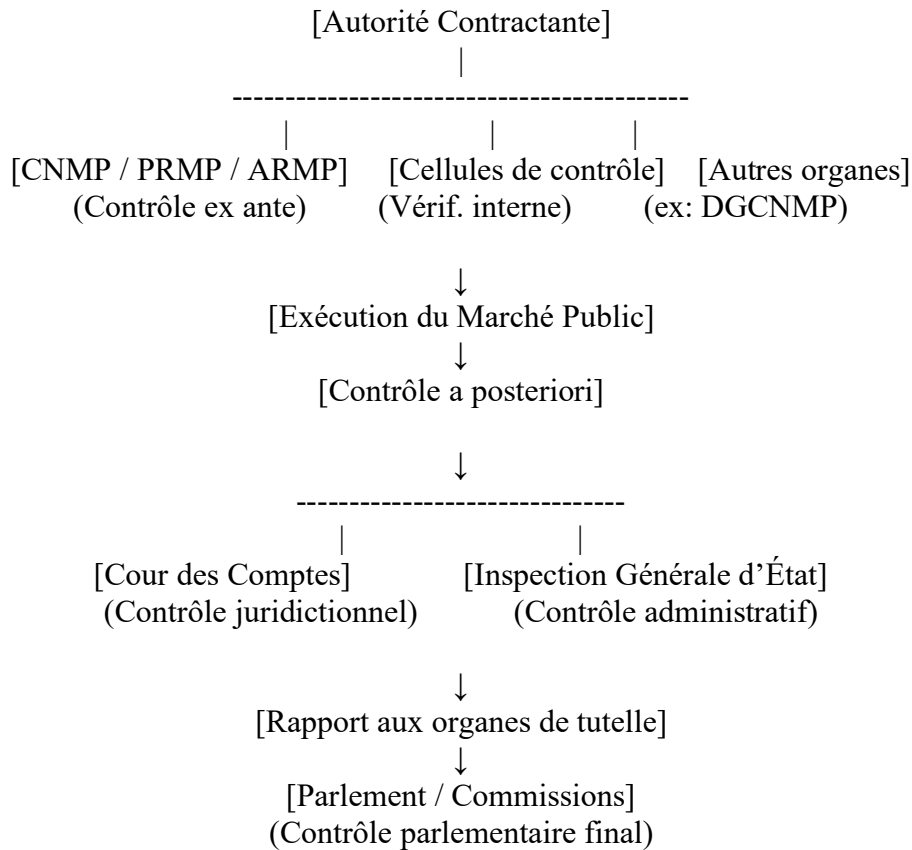
Secteur	Montant (Milliards MGA)	Part (%)
Infrastructures	1 200	38 %
Éducation	550	17 %
Santé	420	13 %
Énergie	380	12 %
Autres secteurs	600	20 %

3.4.1. Étapes de la chaîne de contrôle :

Organisées en 3 grands types de contrôle :

- **Contrôle administratif**
- **Contrôle juridictionnel**
- **Contrôle parlementaire**

Schéma n° 1: structure chaîne de contrôle



3.4.2. Institutions impliquées (à placer autour ou dans le schéma):

- **ARMP** : l'Autorité de Régulation des Marchés Publics
- **CNMp** : Commission Nationale des Marchés Publics
- **PRMP / CRMp** : Personne Responsable des Marchés Publics / Commission Régionale des Marchés Publics
- **Cour des Comptes**
- **IGE** : Inspection Générale d'État
- **Sénat / Assemblée nationale** : Commissions parlementaires
- **Ministères de tutelle** : Autorités contractantes

4. DISCUSSION

3.1.Diagnostic global

L'analyse des systèmes de contrôle des marchés publics à Madagascar révèle une coexistence de trois grands types de supervision : le contrôle administratif (notamment par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics – ARMP et la Commission Nationale des Marchés Publics – CNMp), le contrôle juridictionnel (principalement assuré par la Cour des Comptes) et le contrôle parlementaire (à travers les commissions de finances et les missions d'information ou d'enquête). Cette tripartition constitue, sur le plan théorique, une architecture robuste, permettant une pluralité de regards sur les opérations d'achat public.

Cependant, dans la pratique, l'efficacité de cette architecture est sérieusement entravée par une coordination déficiente entre les organes, des chevauchements de compétences, une absence de cadre de concertation systématique, et une faiblesse des mécanismes de rétroaction. Les institutions ne partagent pas systématiquement les informations, les rapports ne sont pas toujours diffusés ou exploités, et les recommandations peinent à être mises en œuvre. L'absence d'un système intégré de gestion des données et d'un cadre harmonisé d'évaluation limite la transparence, la traçabilité et l'objectivité des décisions.

À cela s'ajoutent des considérations d'ordre politique, où les interventions des autorités de nomination ou des acteurs gouvernementaux influencent, parfois, la neutralité et l'indépendance des organes de contrôle. Ce contexte fragilise la légitimité et l'autorité des décisions rendues par les institutions de régulation.

En outre, bien que des dispositifs existent en matière de formation, de codes de conduite et de règles déontologiques, leur application demeure hétérogène, notamment dans les régions reculées, où les capacités institutionnelles sont moindres. Le manque de ressources humaines qualifiées, l'insuffisance des moyens logistiques et le turn-over fréquent du personnel constituent autant de freins à la mise en œuvre efficace du contrôle des marchés publics.

3.2.Dysfonctionnements critiques

L'examen plus approfondi du système permet d'identifier plusieurs dysfonctionnements critiques qui affectent la régularité, la performance et la transparence des marchés publics à Madagascar.

3.2.1. Surcharge administrative des organes de contrôle

L'ARMP et la CNMp, en particulier, font face à une surcharge de travail considérable, en raison de l'accroissement du nombre de projets soumis à leur validation. Cette surcharge entraîne des retards dans les processus de validation, une diminution de la rigueur dans l'analyse des dossiers, et un risque de traitement mécanique ou partiel des procédures. Elle affecte également leur capacité à assurer efficacement leurs missions de régulation, de conseil et de formation.

3.2.2. Chevauchement des compétences

Plusieurs acteurs interviennent dans les différentes étapes du processus de passation et d'exécution des marchés : le maître d'ouvrage, la direction administrative et financière, les commissions d'ouverture des plis, les contrôleurs financiers, la CNMP, l'ARMP, la Cour des comptes. Cette pluralité, en l'absence de coordination institutionnelle forte, crée des interférences, des redondances, voire des conflits de compétence, qui nuisent à la fluidité du processus et à la répartition claire des responsabilités.

3.2.3. Faible taux de sanction des dossiers signalés

Les rapports d'audit, les plaintes des soumissionnaires et les dénonciations citoyennes ne débouchent que très rarement sur des sanctions concrètes. Cette impunité relative s'explique, entre autres, par la complexité des procédures contentieuses, la lenteur des investigations, le manque de moyens d'enquête, et parfois, des interventions politiques visant à protéger certains hauts responsables impliqués. Cela entraîne un sentiment d'impunité généralisée et fragilise la crédibilité du système de contrôle.

3.3. Non-respect des délais réglementaires

Les retards dans la publication des appels d'offres, la transmission des rapports d'évaluation, la validation des dossiers, ou la notification des résultats constituent des pratiques récurrentes. Le non-respect des délais a un double effet : il compromet la qualité de l'exécution des marchés (notamment pour les marchés à caractère urgent ou saisonnier), et il alimente les soupçons de manipulation ou de favoritisme dans les prises de décision.

3.4. Absence ou insuffisance des systèmes intégrés de suivi numérique

Dans un contexte mondial où la digitalisation constitue un levier stratégique de bonne gouvernance, Madagascar accuse un retard considérable dans l'intégration de systèmes d'information permettant le suivi en temps réel des marchés publics. Les plateformes existantes sont soit incomplètes, soit peu accessibles au public, et ne couvrent pas toutes les étapes du cycle de passation. L'absence d'interopérabilité entre les différentes bases de données administratives empêche une vérification croisée des informations, ce qui ouvre la voie à des

manipulations ou à des fraudes. Par ailleurs, le niveau d'informatisation est inégal selon les régions, ce qui pénalise les collectivités territoriales dans leur mise en conformité avec les normes nationales.

4. RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer l'efficacité, la transparence et la performance du système de contrôle des marchés publics à Madagascar, plusieurs axes d'intervention prioritaires sont proposés :

4.1. Renforcement institutionnel

Le renforcement des structures institutionnelles constitue un levier essentiel pour garantir l'indépendance et l'efficacité des organes de contrôle. À cet effet :

- **L'autonomie juridique, administrative et financière** de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et du Pôle Anti-Corruption (PAC) doit être consolidée afin de leur permettre d'exercer leurs missions sans pressions externes.
- **La décentralisation des organes de contrôle** (ARMP, Inspection Générale d'État, etc.) est nécessaire pour renforcer la couverture territoriale et rapprocher le contrôle des réalités locales.

4.2. Digitalisation du système

La numérisation des procédures de passation et de contrôle constitue une réponse structurelle aux risques de corruption et à l'opacité :

- Il est proposé de mettre en place **une plateforme nationale d'e-procurement**, centralisant l'ensemble des appels d'offres, des soumissions, et des décisions d'attribution.
- **L'interconnexion entre les institutions clés** (ARMP, BIANCO, Direction Générale du Contrôle Financier, DGCNM, Cour des Comptes) favoriserait une circulation fluide et sécurisée de l'information, tout en facilitant le croisement des données.

4.3. Transparence

La transparence est un principe fondamental de bonne gouvernance qui nécessite des mécanismes institutionnalisés :

- Il convient de rendre **obligatoire la publication en ligne de tous les marchés publics**, depuis l'appel d'offres jusqu'à l'exécution du contrat.
- **L'accès citoyen aux audits, aux rapports de contrôle et aux résultats des investigations** doit être garanti pour renforcer la recevabilité des acteurs publics.

4.4. Renforcement des capacités

La qualité du contrôle dépend aussi des compétences techniques des parties prenantes :

- Des **programmes de formation ciblée** doivent être dispensés au profit des membres des Commission Nationale et régionale des Marchés (CNM et CRM), des parlementaires, des magistrats et des contrôleurs publics.
- Un **appui technique international**, en collaboration avec des partenaires tels que l'Union Européenne, la Banque mondiale ou l'OCDE, permettrait de transférer les meilleures pratiques et d'accompagner les réformes structurelles.

4.5.Sanctions effectives

La lutte contre l'impunité est indissociable de l'instauration d'un climat de confiance :

- Il est impératif d'**appliquer de manière rigoureuse les décisions judiciaires**, notamment dans les cas de fraudes avérées.
- Par ailleurs, la mise en œuvre de **sanctions administratives et politiques** (suspension de fonctions, inéligibilité, exclusion temporaire des marchés publics) doit être systématique en cas de manquement.

5. CONCLUSION

À Madagascar, les mécanismes de contrôle des marchés publics sont bel et bien institutionnalisés, mais demeurent insuffisamment opérationnels. En effet, malgré l'existence de textes juridiques encadrant les procédures et d'organes chargés du contrôle à différents niveaux, leur mise en œuvre reste largement perfectible. La chaîne de contrôle reste fragmentée, minée par des enjeux de pouvoir, un déficit de formation des acteurs, ainsi qu'une insuffisance notoire de ressources humaines, techniques et financières. Cette situation limite l'efficacité des dispositifs de régulation et favorise parfois des pratiques de contournement ou de corruption.

Le bon fonctionnement de la gouvernance dans les marchés publics repose essentiellement sur plusieurs leviers interdépendants : une volonté politique affirmée, une indépendance réelle et effective des organes de contrôle, ainsi que la participation active des citoyens, des médias et de la société civile. Ces éléments doivent être soutenus par des réformes concrètes, des mécanismes de redevabilité renforcés et une transparence accrue dans les procédures de passation. Sans un renforcement structurel et institutionnel de ces piliers, toute réforme risque de rester superficielle, sans effets durables sur la transparence, l'intégrité et l'efficacité de la commande publique.

RÉFÉRENCES

- **ARMP Madagascar, Rapport annuel 2024**
- **BIANCO, Rapport de suivi des marchés publics, 2023**
- **CNM, Rapport public 2024**
- **Constitution de la République de Madagascar (2010)**
- **Cour des Comptes, Rapport public 2023**
- **CRM atsimo atsinanana, rapport 2024**
- **Loi n°2016-055 portant Code des Marchés Publics de Madagascar**
- **OCDE (2021), *Public Procurement in Sub-Saharan Africa***
- **Transparency International, *Corruption Perception Index 2024***