



**RAPPORT DE
L'ÉVALUATION FINALE
DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT
DE CENTRES D'ASSISTANCE
LÉGALE ET D'ACTION
CITOYENNE DANS CINQ PAYS
AFRICAINS FRANCOPHONES**

pour Transparency International

MDF Training & Consultancy

**RAPPORT DE
L'EVALUATION FINALE
DU PROJET D'ETABLISSEMENT DE
CENTRES D'ASSISTANCE LEGALE ET
D'ACTION CITOYENNE DANS CINQ PAYS
AFRICAINS FRANCOPHONES**

pour Transparency International



Table de matières

	Page
ABBREVIATIONS	4
1. RESUME SOMMAIRE	5
2. INTRODUCTION ET BREVE PRESENTATION DU PROGRAMME	7
2.1 INTRODUCTION	7
2.2 CONCEPT	7
2.3 PROGRAMME	7
2.4 CONTEXTE INSTITUTIONNEL	8
3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	10
3.1 INTRODUCTION	10
3.2 OBJECTIFS	10
3.3 LES ETAPES DE LA METHODOLOGIE	10
4. RESULTATS DU PROJET	13
4.1 PERTINENCE.....	13
4.2 IMPACT.....	20
4.3 EFFICACITE/EFFECTIVITE	27
4.4 EFFICIENCE	40
4.5 DURABILITE (PERENNITE, VIABILITE)	41
5. LECONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS.....	45
5.1 REMARQUES SUR L'APPROCHE CAJAC	45
5.2 RECOMMANDATIONS POUR LA CONTINUATION DES CAJAC OU POUR L'ETABLISSEMENT D'AUTRES CAJAC, DANS DES CONTEXTES COMPARABLES.	47
5.3 LES LECONS RETENUES PAR LE SECRETARIAT DE TI A LA FIN DE LA JOURNEE D'ECHANGES SUR L'EVALUATION (TENUE A BERLIN, LE 24 OCTOBRE 2013).	54

Annexes

ANNEXE 1 TERMES DE REFERENCES (EN ANGLAIS).....	60
ANNEXE 2 METHODOLOGIE	65
ANNEXE 3 LISTE DES PARTICIPANTS.....	81
ANNEXE 4 DOCUMENTS CONSULTES.....	87
ANNEXE 5 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS PAR PAYS.....	91

Abbréviations

ANCL:	Association Nigérienne de Lutte contre la Corruption
BIANCO:	Bureau Indépendant Anti-Corruption (Madagascar)
CAJAC:	Centre d'assistance légale et d'action citoyenne
CD:	Comité de Direction (Madagascar)
CDJ:	Conseil Départemental de la Jeunesse (Niger)
CDJ/S:	Conseil Départemental de la Jeunesse de Say (Niger)
CED:	Conseil en Ethique Déontologie (Madagascar)
CHOC :	Changer d'Habitude – S'Opposer à la Corruption au Cameroun
CNJ:	Conseil Nationale de la Jeunesse (Niger)
CONAC:	Commission Nationale Anti-Corruption (Cameroun)
CONGAFE :	Confédération Générale des Femmes Elues du Niger
COSCO:	Concours Sans Corruption (Cameroun)
CN:	Chapitre national de Transparency International (voir aussi section nationale)
CPAC:	Chaine Pénale Anti-Corruption (Madagascar)
CPM:	Coalition Paysannes de Madagascar
CR:	Commune Rurale (Madagascar)
CRTV :	Cameroon Radio Television (Cameroun)
CUA:	Commune Urbaine Antananarivo (Madagascar)
DAJ:	Direction des Affaires Juridiques (Madagascar)
DGSN:	Délégation Générale à la Sûreté Nationale (Cameroun)
DPI:	Direction de la Promotion de l'Intégrité (Madagascar)
EU:	Union Européenne
FC:	Forum civil (Section nationale de TI du Sénégal)
FFOM :	Force Faiblesse Opportunité Menace
HALCIA:	Haute Autorité de Lutte contre la Corruption et Infractions Assimiliées (Niger)
ICAC:	Independent Committe against Corruption (Maurice)
KMF/CNO:	Comité National pour l'Orientation Electorale (Madagascar)
MDF:	MDF training and Consultancy
MINEDUB :	Ministère de l'Education de Base (Cameroun)
MIO:	Modèle Intégré Organisationnel
MOJEDEC :	Mouvement de la Jeunesse pour le Développement Citoyen (Niger)
NDI:	National Democratic Institute
ONG:	Organisation Non Gouvernementale
RNJIT:	Réseau Nigérien des Journalistes pour l'Intégrité et la Transparence
SIF:	Solidarité des Intervenants Fonciers (Madagascar)
SN :	Section nationale de Transparency International (aussi Chapitre national CN)
SNEB:	Syndicat National de l'Enseignement de Base (Niger)
TI:	Transparency international
TI-C :	Transparency International Cameroon
TI-IM:	Transparency International – Initiative Madagascar
TI-S:	Siège/Secrétariat International de Transparency International (Berlin)
TdR :	Termes de référence (de l'évaluation finale)
TI-C :	Transparency International Cameroun

1. Résumé sommaire

Ce rapport restitue les résultats d'une évaluation finale du projet de création de Centres d'Assistance Juridique et D'Action Citoyenne (CAJAC) dans cinq pays francophones africains. Les objectifs de cette évaluation est de « *fournir une évaluation objective des réalisations et des résultats, des faiblesses et les points forts du projet, ainsi que l'analyse de sa performance, l'impact, la pertinence et la durabilité des interventions des CAJAC; de générer les leçons apprises et des bonnes pratiques de chacun des objectifs attendus du projet; d'évaluer si les résultats obtenus sont pertinents pour les groupes cibles et pour la situation actuelle de la corruption dans le pays et de fournir des recommandations claires et dirigées vers l'avenir qui peuvent guider le Secrétariat de TI et les coordonnateurs nationaux pour adapter les interventions et pour élaborer des stratégies futures pour la poursuite du travail des CAJAC* ».

L'évaluation arrive aux principales conclusions suivantes:

La corruption est un fléau dans chacun des pays. Les CAJAC représentent une réponse unique répondant à un besoin réel de pouvoir déposer des plaintes contre la corruption. Le nombre de cas de corruption qui ont été déposés est significatif et représente un indicateur prouvant la réalité de ce besoin. Les CAJAC, au fur et à mesure de l'avancée du projet, ont reçu de plus en plus de cas de corruption. Le problème de la corruption et l'absence d'institutions dignes de confiance pour déposer des plaintes a affecté l'efficacité du projet au niveau du plaidoyer, mais souligne l'importance du CAJAC.

La corruption est ressentie par les groupes vulnérables (en particulier dans les milieux ruraux), mais aussi par des personnes appartenant à des couches plus aisées et plus éduquées de la population (les commerçants, les citoyens en général). Dans ce sens il est clair que le CAJAC répond à un besoin ressenti par toute la population, bien que les différentes stratégies des CAJAC font que tous ces groupes ont été atteints plus dans certains pays que dans d'autres. Les CAJAC auront besoin de stratégies adaptées, en particulier pour atteindre les femmes spécifiquement.

Un impact positif et durable est probable dans les cinq pays (bien que différent dans chaque pays), mais il faut tenir compte de certaines conditions spécifiques. La condition primaire est de considérer le travail fait pendant le projet comme une étape essentielle pour combattre la corruption dans des contextes extrêmement difficiles. Le focus sur l'accès à un recours de qualité a été un très bon choix, mais cet aspect a pris plus de temps que prévu au début du projet. Il y a, néanmoins, des indicateurs au niveau des trois acteurs (citoyens, société civile et institutions nationales) qui suggèrent qu'un impact, dans le sens d'une diminution de la corruption, pourrait avoir lieu.

Citoyens : le CAJAC s'est clairement d'abord focalisé sur le citoyen (la base du concept) en créant un espace physique accessible aux citoyens pour se plaindre, rendant visible le CAJAC et en développant sa capacité à recevoir et traiter ces plaintes. Dans les différents pays différents groupes de citoyens ont été atteints. Pour arriver à une étape où le citoyen posséderait lui-même les capacités requises pour combattre la corruption, il faudrait un travail plus en profondeur et avec un meilleur suivi avec ce client.

Société civile : dans la seconde partie du projet un effort a été fait de former d'autres acteurs de la société civile, notamment dans les communautés. Des premières démarches ont été essentielles et soulignent le succès de la visibilité et de l'accès du CAJAC. Néanmoins, il faudra pour continuer dans cette voie, une stratégie spécifique sur

l'implication des ONG et plus de clarté sur le rôle qu'elles devraient jouer, ceci pour que cette capacitation puisse les inciter à contribuer plus effectivement contre la corruption.

Institutions locales : les premiers contacts formels et informels ont été établis et la visibilité du CAJAC et la qualité de son travail a certainement augmenté sa crédibilité et sa légitimité auprès des autorités, mais l'action des CAJAC n'a mené à un véritable dialogue ou à une coopération structurelle avec les autorités que dans quelques contextes. Néanmoins, la base pour cette coopération est maintenant présente, et des premiers changements systémiques modestes ont été identifiés.

Donner un accès à un recours pour les citoyens et leur donner confiance est clairement une première étape cruciale avant de pouvoir se positionner comme un acteur sérieux, crédible et légitime avec lequel les institutions peuvent instaurer un dialogue constructif. Ce dialogue pourra alors, à son tour, aboutir à un trajet de formation visant les acteurs et les institutions étatiques.

Avec des moyens financiers et des ressources humaines très limités, des résultats considérables ont été atteints. Il y a néanmoins deux points sur lesquels le projet aurait pu être plus efficace :

- La gestion du projet, tant au niveau des CAJAC eux-mêmes, des sections nationales de TI et du Secrétariat :
- Partenariat avec ONG/Avocats : ces partenariats auraient pu rendre les conseils juridiques plus efficaces, surtout pour les cas qui n'étaient pas directement liés à la corruption.

Il n'est par ailleurs pas réaliste de penser que ce projet pourra continuer sans un support externe considérable. Le travail de capacitation pour les CAJAC dans la recherche de fonds est arrivé tard dans le projet et, même avec un tel effort au début du projet, il y a un grand doute que cela aurait pu rendre la suite du projet financièrement plus viable.

Sans financements et sans un programme de capacitation pour améliorer la gestion des CAJAC, la durabilité institutionnelle sera difficile également. Il est clair que la continuation des CAJAC, fortement recommandée, dépendra de financements externes, probablement à obtenir avec le support de TI-S. La présence des CAJAC en soi pourra garantir une survie minimale, mais sans financement externe, les centres de pourront se consolider pour atteindre leur plein potentiel.

Les cinq CAJAC analysés présentent dans leur phase de développement initial des traits très distincts les uns des autres. L'évaluation montre qu'un nombre d'éléments contextuels se sont conjugués avec différents choix stratégiques pris au niveau du Secrétariat mais aussi des Sections nationales et au sein des CAJAC eux-mêmes. Les résultats du projet encouragent à poursuivre le travail des CAJAC et à consolider leurs positions et leurs capacités. Les différences dans le développement des CAJAC, elles, invitent à détailler l'approche suivie dans l'établissement et le fonctionnement des CAJAC en général pour l'adapter plus judicieusement au contexte de chaque pays, permettant aux CAJAC (futurs) de devenir plus encore des instruments effectifs de changement pour réduire la corruption.

2. Introduction et brève présentation du programme

2.1 Introduction

Depuis 2003, Transparency International cherche à agir contre la corruption et ses effets tant au niveau politique qu'au niveau institutionnel, en encourageant les citoyens à se mobiliser contre ce fléau dans les pays les plus touchés. La création de Centres D'Assistance Juridique et D'Action Citoyenne (CAJAC), gérés par les sections locales de Transparency International dans 25 pays a été le moyen principal pour mobiliser les citoyens contre la corruption.

Le projet soumis par TI MDF pour son évaluation finale a le but d'établir entre 2010 et 2013 de tels centres CAJAC dans cinq pays Africains Francophones et se présente comme une initiative conjointe du Secrétariat de Transparency International (TI-S) et de de cinq membres de TI (TI Cameroun, TI initiative Madagascar, Transparency Mauritius, Association Nigérienne de lutte contre la corruption et Forum Civil Sénégal).

2.2 Concept

« Le concept du CAJAC cherche à générer deux changements étroitement liés : l'autonomisation des populations face aux problèmes de corruption d'une part et, d'autre part, les changements structurels et systémiques. A la base : « Les CAJAC rejettent la notion que la population est passive face à la corruption ». ¹ Ils visent à autonomiser les populations en les rendant conscientes des problèmes de corruption et en leur offrant un recours pour agir contre ceux-ci. Les CAJAC offrent ce recours et assistent leurs clients à faire valoir leurs droits, notamment en les aidants à déposer des plaintes auprès des autorités pertinentes dans un pays.

L'information recueillie auprès des clients sert de base pour un plaidoyer axé sur le changement systémique et structurel. Un deuxième axe de plaidoyer est la sensibilisation et le renforcement des capacités des institutions pertinentes dans la lutte anti-corruption à travers l'établissement de relations de travail avec ces institutions. Le changement systémique se base donc sur un travail de bas en haut à partir des problèmes identifiés auprès des victimes de corruption. »

2.3 Programme

La proposition du projet soumis à la commission Européenne décrit les objectifs du programme CAJAC de la façon suivante :

« L'action vise à contribuer à un environnement permettant le développement durable du Cameroun, de Madagascar, de Maurice, du Niger et du Sénégal; par le renforcement des capacités des citoyens, de la société civile et des institutions dans la lutte contre la corruption. Elle a pour autre objectif le renforcement durable des capacités des Organisations de la Société Civile (ONG) qui jouent un rôle central dans la lutte contre la corruption et la promotion de la bonne gouvernance dans chacun des cinq pays concernés.

¹ Proposition soumise à la Commission Européenne.

Les objectifs spécifiques sont :

- Renforcer et autonomiser les capacités des victimes et témoins d'actes de corruption afin qu'ils puissent faire valoir leurs droits
- Renforcer la capacité et la volonté des institutions en charge de la gestion des plaintes liées à la corruption

Contribuer à des améliorations structurelles (légales, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption

2.4 Contexte institutionnel

D'importants changements institutionnels qui ont marqué la période d'implémentation du projet ont été :

- **Le fort développement économique à Maurice.** Le pays n'est plus considéré low income country par l'OCDE. L'implication directe se fait surtout ressentir au niveau des bailleurs de fonds traditionnels qui n'offrent leur support plus que pour un nombre limité de domaines d'intervention. La corruption prend d'autres formes sur l'île Maurice,
- **La crise politique à Madagascar,** a créé un sentiment de vulnérabilité accrue à la population qui a son tour accorde beaucoup d'importance à une institution d'appui comme le CAJAC. Mais les tensions créent aussi des obstacles (peu de gens osent s'approcher du CAJAC). La crise a également changé la possibilité de travailler avec les bailleurs de fonds et a rendu la coopération avec les institutions d'état centrales plus difficile, voire impossible. « Le climat politique n'est pas favorable au bon déroulement du changement systémique dans la lutte contre la corruption » (rapport pays). La réponse trouvée par ce CAJAC a été d'adapter son mode d'intervention en coopérant avec des institutions au niveau communal, plus responsives et accessibles.

TI-S

Pendant la période de mise en œuvre du programme d'importants changements institutionnels au sein du Secrétariat de Transparency International ont eu lieu. Ces changements ont eu un effet sur la coordination et le degré d'implication du Secrétariat auprès des CAJAC et CN impliqués dans le projet. Les plus importants changements ont été plusieurs changements de personnel, notamment du chargé de programme pour ce projet au sein de TI-S.

Le projet a été géré au sein de TIS par un chargé de programme, qui était supervisé au début de l'implémentation du programme, à la fois par un coordonateur Directeur Régional et l'équipe de coordination des programmes pour l'Afrique.

La chargée de programme de la première période a quitté TI. La gestion a été prise en charge par une chargée de programme intérimaire pour finalement devenir la responsabilité d'un nouveau chargé de programme recruté en juin 2012.

Le Directeur regional devient le responsable et renforce l'intégration des différents aspects du projet et une gestion plus cohérente évitant les duplications des tâches et des lignes de communication.

Les conséquences de ces changements dans le mode de gestion qui ont pu être constatées seront présentées plus tard dans ce rapport.

Au niveau des CAJAC.

- Des changements de personnel au cours de l'implémentation du projet ont également eu leur influence sur la bonen marche du projet dans certains CAJAC.

La fin du projet laisse certains CAJAC avec des moyens financiers subitement réduit à une fraction de ce dont ils disposaient pendant l'implémentation du projet. Ceci a impliqué la fin de nombreux contrats du personnel de différents CAJAC.

3. Méthodologie de l'évaluation

3.1 Introduction

La méthodologie de l'évaluation est basée en partie sur la méthodologie utilisée durant l'évaluation mi-terme, ceci pour deux raisons spécifiques :

1. La méthodologie avait pour but d'être complète pour la collection d'informations. Et le processus d'obtention d'information devait mener les participants à réfléchir sur le projet et les résultats obtenus individuellement et en groupe. La méthodologie utilisée pour le mi-terme avait réussi à faire cela ;
2. Il est plus facile de comparer les résultats de l'évaluation mi-terme avec les résultats de l'évaluation finale en ayant une approche méthodologique similaire.

La méthodologie définitive utilisée pendant l'évaluation a été discutée et accordée par TI-S et les consultants.

3.2 Objectifs

Les objectifs de l'évaluation finale sont les suivants :

- Fournir une évaluation objective des réalisations et des résultats, des faiblesses et les points forts du projet, ainsi que l'analyse de sa performance, l'impact, la pertinence et la durabilité des interventions des CAJAC;
- Générer les leçons apprises et des bonnes pratiques de chacun des objectifs attendus du projet;
- Évaluer si les résultats obtenus sont pertinents pour les groupes cibles et pour la situation actuelle de la corruption dans le pays ;
- Fournir des recommandations claires et dirigées vers l'avenir qui peuvent guider le Secrétariat de TI et les coordonnateurs nationaux pour adapter les interventions et pour élaborer des stratégies futures pour la poursuite du travail des CAJAC.

L'accent pour cette évaluation a été mis sur **la pertinence, l'impact, l'effectivité et l'efficience**. Pour effectuer l'évaluation, deux éléments spécifiques ont été rajoutés à ces critères : **la durabilité et le genre**. Ces éléments reflètent en général les critères d'évaluation définis par OECD-DAC. Dans ce rapport ces critères ont servi pour articuler les conclusions de l'évaluation des résultats du projet dans le chapitre 6. Les remarques sur le **genre** sont incluses dans la présentation des conclusions sur les autres critères.

3.3 Les étapes de la méthodologie

Les étapes de la méthodologie utilisée ont été :

1. L'établissement d'un groupe de travail avec TI-S et accord sur les termes de référence et méthodologie ;
2. La recollection des données :
 - a. Etude de documents ;
 - b. Etude sur le terrain à Madagascar, au Cameroun et au Niger. Pour l'étude sur le terrain trois consultants MDF ont fait des missions dans les trois pays où ils ont utilisé une combinaison de méthodes pour recueillir des données pour l'évaluation. En résumé (pour plus de détails, le document sur la

méthodologie employée à été joint à ce rapport en annexe) les méthodes suivantes ont été utilisées :

- Discussion en groupe avec le staff du CAJAC et du CN utilisant le cadre logique comme base.
- En complément une analyse SWOT a été faite en groupe.
- Les discussions en groupe ont été complétées par des entretiens avec des membres du staff des CAJAC et des CN. Pour ces entretiens les questions dans le check-list du Modèle Intégré d'Organisation (MIO) ont été utilisées.
- Des groupes focus et des entretiens individuels ont été tenus avec les clients du CAJAC pour mesurer l'impact du projet.
- Des entretiens semi-structurés ont été tenus avec des institutions gouvernementales et des ONG partenaires dans le pays. Pour chaque entretien une liste de questions-type a été conçue.

Pour chaque pays un rapport spécifique a été élaboré (vous trouverez un résumé de chaque mission en annexe (annexe f).

- c. Entretiens et questionnaire pour le staff des CAJAC et le CN de l'Ile Maurice et du Sénégal ;
- d. Entretiens avec le staff du Secrétariat de TI.

3. Un rapportage et atelier de restitution des résultats.

Difficultés et solutions

Quelques difficultés se sont présentées pendant l'évaluation, qui ont eu un effet sur la collection des données et, dans une certaine mesure, sur l'utilisation de la méthodologie :

1. La plus grande difficulté rencontrée a été l'absence ou la non-disponibilité de certains des membres du personnel des CAJAC. La fin du projet (entre mars et juin 2013 dépendamment du pays) avait aussi marqué la fin de leur contrat de travail avec le CAJAC. Dans la mesure du possible les consultants et les évaluateurs ont néanmoins essayé de contacter ces personnes et ont réussi à avoir eu des entretiens avec certaines d'entre elles. La collection de donnée en a quelque peu souffert, en particulier au Cameroun, et au Sénégal;
2. Une difficulté rencontrée pendant l'évaluation mi-terme était l'accès limité aux clients, spécialement aux femmes clientes. L'évaluation finale s'est à nouveau heurtée à ce problème. Là où c'était possible, des entretiens individuels ont eu lieu grâce à des déplacements permettant au consultant de rencontrer des clients (au Madagascar, par exemple).
 - L'évaluation à mi-parcours avait anticipé que cet exercice d'évaluation finale bénéficierait de la nouvelle base de données. L'usage très différencié de cette base de données d'un CAJAC à l'autre, n'a abouti qu'à quelques données quantitatives, ne permettant pas de se prononcer clairement sur les résultats notamment au niveau des résultats attendus (outcome) et de l'impact.
 - Les données sur le projet dans les pays non-visités n'ont pas été très complètes. L'enquête écrite a eu un taux de réponse très bas. Les réponses sont restées très brèves. Une des raisons est qu'un nombre de personnes du staff interrogé est maintenant sans emploi, ou a trouvé un nouvel emploi, ce qui limite leur motivation à bien répondre). Dans un des CAJAC les rapports avec TI-S ont été perçus comme n'étant pas particulièrement bons, ce qui a probablement aussi influencé la motivation de répondre au questionnaire ou d'être disponible pour les interviews.

- Le carême du ramadan a également rendu l'organisation de certaines rencontres plus difficiles.

Les consultants se sont posé la question dans quel ordre faire les choses. De Mener les entretiens individuels d'abord permet d'éviter une ambiance d'autocensure qui s'était installée dans l'un des ateliers au cours de l'évaluation à mi-parcours. Un phénomène d'auto-censure similaire s'est également produit au cours d'un autre exercice collectif dans un des CAJAC examinés.

4. Résultats du projet

Les conclusions de l'évaluation sur les résultats du projet sont présentées ci-dessous, suivant le cadre indiqué dans les TdR (pertinence, impact, effectivité, efficience, et durabilité, les aspects relatifs au genre étant inclus dans chacune de ces rubriques). Les principales questions qui ont guidé les évaluateurs ont été :

- Pertinence: est-ce que le projet a adressé et adresse des besoins réels de façon pertinente?
- Impact: est-ce que le projet a eu, ou aura, un impact sur les bénéficiaires?
- Effectivité: est-ce que les résultats anticipés du projet ont été atteints?
- Efficacité : quel a été le coût du projet et quels en sont les bénéfices ? Cet aspect met l'accent spécifiquement sur la mise en œuvre et la gestion du projet.
- Durabilité: dans quelle mesure est-ce que le projet et ses résultats sont-ils durables?

Des données permettant de se former une idée des résultats ont été consolidées à partir des réponses aux questions des TdR pour chacun de ces critères ainsi qu'à plusieurs questions additionnelles formulées dans la proposition soumise à TI-S par MDF.

4.1 Pertinence

- **Un grand nombre des cas soumis n'est pas directement lié à la corruption. Les CAJAC ont choisi de traiter ces cas. C'est une décision qui a permis d'établir un rapport de confiance. Certains cas qui ne semblaient à prime abord pas être liés à la corruption directement, peuvent s'avérer quand même avoir cette dimension, et ainsi permettre de rassembler de nouvelles informations contextuelles pour comprendre les processus de corruption;**

Mesurer la pertinence d'un programme revient à répondre à la question si les objectifs et la stratégie du programme ont répondu aux problèmes et besoins des bénéficiaires. En partie, ceci revient à évaluer :

- Si la corruption est un grand problème dans la vie des bénéficiaires dans le contexte des pays ciblés ;
- Si la stratégie adoptée dans la mise en œuvre du programme a répondu aux besoins des bénéficiaires identifiés (et lesquels)?
- Si le programme dans sa conception, mise en œuvre et suivi était adapté au contexte et pouvait s'adapter aux besoins des bénéficiaires.

Pour répondre à ces questions il est primordial aussi d'évaluer si la gestion du programme, aussi bien au niveau local, qu'au niveau du TI-S, a été adéquate pour pouvoir répondre aux besoins et problèmes des bénéficiaires.

La corruption dans les pays: un fléau réel et perçu comme tel.

- **La corruption est un fléau dans chacun des pays étudiés. Les CAJAC**

représentent une réponse unique répondant à un besoin réel de pouvoir déposer des plaintes contre la corruption. Le nombre de cas de corruption qui ont été déposés est significatif et représente un indicateur prouvant la réalité de ce besoin. Ceci se confirme par le fait que les CAJAC, au fur et à mesure de l'avancée du projet, ont reçu de plus en plus de cas de corruption.

La corruption est un problème réel affectant un grand nombre, voire tous les citoyens des pays concernés par cette évaluation. La corruption affecte également les personnes des groupes les plus vulnérables, les moins à même de réagir contre les cas de corruption qui les affectent directement. Cet exercice d'évaluation n'a pas eu à chercher loin pour prouver ces deux points :

- Les cinq CAJACs étudiés ont reçu un nombre significatif de plaintes concernant des problèmes de corruption (voir annexe e).
- Un nombre de ces cas affectent effectivement des membres de groupes vulnérables.
 - Les exemples fournis par les entrevues avec les clients (les études de cas rapportés du Cameroun, par exemple) illustrent bien le fait que la corruption touche également les groupes les plus vulnérables.
- En termes plus généraux, Le baromètre global sur la corruption (voir les chiffres en annexe e) démontre que les habitants en général considèrent le problème important, le perçoivent comme un fléau qui les touche eux-mêmes ou leurs proches, et contre lequel la réaction du gouvernement est insuffisante.

Les CAJAC: une réponse à ce fléau ?

Peut-on mesurer un changement de la corruption dans les cinq contextes étudiés entre 2010 et 2013 ?

Cette question est dure à répondre car les données statistiques donnent des impressions contradictoires.

- Le nombre de cas reçu par le CAJAC n'est, bien sûr, pas un indicateur fiable.
- Les indices de contrôle de la corruption de la Banque Mondiale (aussi en annexe e) ne montrent pas d'amélioration entre 2009 et 2011).
- Quatre des cinq pays présentent une amélioration de leur classement dans l'index de perception de la corruption. L'Ile Maurice fait exception pour deux raisons: le pays figure d'abord bien plus haut dans le classement, et au lieu de gagner quelques places, elle en perd plusieurs. Néanmoins l'amélioration du classement pour les autres pays suggère un léger progrès (au moins relativement à l'évolution de la corruption telle que perçue dans d'autres pays du monde).

Pour le Sénégal et le Cameroun le baromètre global sur la corruption permet de constater que le pourcentage de personnes qui pensent que la corruption a diminué dans leur pays a augmenté entre 2010 et 2013 (voir annexe e).

On peut se demander si la première question posée est véritablement pertinente. L'envergure du problème de la corruption est énorme, elle affecte de très nombreux

secteurs, et prend des formes très diverses. Les moyens et ressources dont ont été dotés les CAJAC sont, en comparaison, extrêmement limités. On ne peut donc pas attribuer les progrès ou les rechutes dans la lutte contre la corruption au seul travail des CAJAC.

Les CAJACs ont-ils pu directement contrer la corruption pour les plaintes de corruption qui ont été déposées par les clients ?

Là encore le bilan est dur à dresser. Le nombre de plaintes qui se sont avérées véritablement liées à un/des actes de corruption, est resté relativement limité par rapport au nombre total de plaintes recues. Une fraction seulement des ces cas ont obtenu une réponse claire ou ont résulté en un changement de comportement des autorités, des fonctionnaires ou des instances officielles ciblées.

- Au Cameroun (12 cas ont aboutis de manière satisfaisante pour les plaignants sur 516)
- A Maurice, un seul dossier sur 25 cas de corruption a obtenu gain de cause en 2012.
- Le Sénégal a pu clore 7 dossiers sur 36 en 2011 de manière satisfaisante pour les clients

Mais pour ces « petites victoires » sur les dossiers de plaintes, dresser un bilan objectif n'est pas possible. Une des raisons citées par le staff des CAJAC interrogés a été la suivante :

- Un nombre de plaintes ont été transmises par le CAJAC à des institutions nationales de lutte contre la corruption, ou à d'autres autorités directement responsables d'enquêter sur l'allégation de corruption. La plupart de ces plaintes transmises sont encore en cours d'être vérifiées par ces instances, et n'ont donc pas encore pu aboutir à une réponse quelle qu'elle soit (satisfaisante ou non pour le plaignant)
- Un autre commentaire obtenu de TI-S est que de nombreuses plaintes sur des cas individuels ne mènent peut-être pas à une solution satisfaisante à court-terme pour le client du CAJAC, mais permettent néanmoins de signaler un problème de corruption plus large aux autorités et aux médias. Le CAJAC contribue ainsi à une pression plus grande dans la direction d'une solution systémique à plus long terme.

En tout cas, le projet a réussi à transmettre un nombre significatif de cas (une compilation de données sur le nombre de cas présentés aux CAJAC est inclu à l'annexe e). Ces chiffres démontrent également la pertinence pour les clients du CAJAC d'une telle possibilité de réagir et de recevoir une assistance pour réagir à des cas de corruption.

Les CAJAC ont reçu un nombre croissant de plaintes par les différentes voies créées : visites au centre, rencontres sur le terrain (CAJAC mobiles), appels téléphoniques, ou messages écrits. Un léger décroissement du nombre de plaintes recues après l'évaluation à mi-parcours s'explique par le souci de certains des CAJACs de réduire le nombre de plaintes qui ne concernent pas des problèmes de corruption. L'année 2012 voit le nombre de plaintes diminuer, tandis que le pourcentage de cas liés spécifiquement à des problèmes de corruption, lui, devient plus élevé.

Tout les CAJAC ont surpassé les résultats espérés quand aux nombre de plaintes recues et traitées. L'évaluation à mi-parcours avait déjà pronostiqué ce résultat, qui s'explique en grande partie par les efforts déployés au cours des deux premières années du projet pour donner une grande visibilité au CAJAC. Presque toutes les interviews et les missions de terrains soulignent cet effort de faire connaître le CAJAC et ses fonctions (même si c'est

surtout la dénomination Transparency International qui est mise en avant (Maurice, Niger, Madagascar).

Les groupes cibles atteints

- **La corruption est ressentie par les groupes vulnérables (en particulier dans les milieux ruraux), mais aussi par des personnes appartenant à des couches plus aisée et plus éduquées de la population (les commerçants, les citoyens en général). Dans ce sens il est clair que le CAJAC répondent à un besoin ressenti par toute la population, bien que les différentes stratégies des CAJAC font que tous ces groupes ont été atteint plus dans certains pays que dans d'autres (voir plus bas sous la partie « efficacité »);**
 - Le nombre de plaintes recues reflète l'importance accordée dans le processus d'établissement des CAJACs à rendre ceux-ci visibles et accessibles.
 - Ces efforts pour rendre les CAJAC visibles et accessibles (la mise en place de lignes téléphoniques, l'information sur la possibilité de visiter le CAJAC à toute heure, les CAJAC mobiles), ont été amplement décrits dans l'évaluation à mi-parcours.

Plusieurs CAJACs ont trouvé des approches permettant de rapprocher le CAJAC de certains groupes cibles en particulier :

- Le CAJAC du Cameroun insiste sur l'importance des CAJACs mobiles. Ils trouvent que ces CAJAC mobiles sont « incontestablement le produit phare qui constitue aussi un puissant outil de sensibilisation des masses sur les problèmes de la corruption et la défense des intérêts des victimes ».
- Le CAJAC de Thiès mentionne, par exemple des actions de proximité (notamment en distribuant des brochures dans les associations sportives (entre 10.000 et 15.000 jeunes sensibilisés aux problèmes de la corruption), des réunions d'informations avec des groupes spécifiques, tels que les handicapés, l'Institut des aveugles, ou des visites spéciales (par exemple à une communauté d'où plusieurs dossiers relatifs à la corruption dans le domaine foncier avaient été signalés).
- D'autres CAJACs ont également lancé des campagnes d'information larges ou ciblées afin de se faire connaître par les groupes cibles.
- Le CPM du Madagascar trouve que les supports de visibilité du CAJAC comme le stylo, la casquette, le T-shirt sont plus mobilisateurs en milieu rural. Pour éviter la méfiance des gens, le CPM recommande l'élaboration de stratégie pour inviter les acteurs vulnérables à la pratique de la corruption aux séances (séparées) de sensibilisation. Cela peut se traduire en séances de sensibilisation pour les victimes, témoins, dénonciateurs et en parallèle des séances de plaidoyer pour les auteurs ou entités vulnérables à la pratique de la corruption.

L'évaluation faite au Niger se permet néanmoins de remarquer que le choix fait par l'ANLC/TI de focaliser les actions de visibilité du CAJAC sur le milieu rural et les centres urbains secondaires est pertinent pour favoriser l'accès à l'information aux citoyens les plus éloignés des centres de décisions et de fonctionnement des instances judiciaires.

Toutefois, la capitale joue une fonction incontournable en matière de dissémination des informations. Une action pertinente au niveau également de Niamey dès le départ aurait contribué à soutenir la dissémination de l'information sur le CAJAC et améliorer sa visibilité. Le rapport constate, par exemple, que « les jeunes de Niamey connaissent l'ANLC, mais pas le CAJAC ».

Une attention spéciale à la corruption affectant les femmes ?

- **La corruption affecte les femmes différemment. Les résultats des plaintes recues par les CAJAC présentent des chiffres très variés : mais en général la grande majorité des plaintes est déposée par les hommes. La pertinence du CAJAC en tant que concept et stratégie, et donc du projet pour mettre en place ces CAJAC dans ces cinq pays, est évidente également pour les femmes. Néanmoins les CAJAC auront besoin de plus de temps, et d'une stratégie adaptée, pour atteindre les femmes spécifiquement.**

Le nombre de cas recus desagregés par genre présentent des différences très marquées d'un pays à l'autre.

Le personnel du CAJAC de Maurice explique le manque de dénonciations faites par les femmes (4 sur 272 en 2012) par des facteurs culturels. Au Sénégal (peut-être également à cause de raisons culturelles) le nombre des plaintes déposés par les hommes est presque égal à celui provenant de clientes-femmes.

Ces chiffres du Sénégal sont liés en partie à l'effort spécial du CAJAC de Thiès de rencontrer des groupes de femmes à travers des CAJAC mobiles (12 en 2011 et 21 en 2012).

Plusieurs CAJACs ont trouvé des moyens d'encourager les femmes à soumettre leurs plaintes au CAJAC, souvent en cherchant à travailler directement avec des organisations de femmes. Une longue tradition de coopération étroite avec des groupes et organisations de femmes existait par exemple déjà au Sénégal.

L'évaluation à mi-parcours avait déjà pris note du souci que les CAJACs dans certains contextes n'arrivaient pas à se mettre au service des femmes, en dépit d'un fort soupçon que celles-ci forment un des groupes les plus vulnérables à la corruption.

Le CAJAC de Maurice, recommande d'entreprendre une étude sur les formes et l'impact différencié que peut avoir la corruption sur les femmes sur l'île Maurice. Les rapports du Cameroun remarquent le rôle néfaste de la corruption au sein du système éducatif, mais omettent par exemple de mentionner les problèmes que rencontrent les filles et jeunes femmes en particulier (certains enseignants exigent des faveurs sexuelles en menaçant de faire échouer les élèves pour des examens).

L'adaptation des CAJAC au contexte

- **Le problème de la corruption et l'absence d'institutions nationales**

dignes de confiance pour déposer des plaintes a affecté l'efficacité du projet au niveau du plaidoyer, mais souligne l'importance du CAJAC. Le rôle des sections nationales de TI est important pour une meilleure adaptation du projet au contexte local.

Le contexte est à prendre au sens large, et comprends les facteurs, les acteurs, y compris la présence locale de TI dans chacun de ces pays. La question de savoir si le projet et si la réponse des CAJAC aux problèmes de la corruption ont été bien adaptés au contexte demande une réponse à nuancer sur plusieurs points : la nature de la corruption telle qu'elle touche les clients dans un certain pays, les antécédents de lutte contre la corruption dans chaque contexte, le panorama institutionnel de chaque pays et finalement

- i. S'adapter au caractère particulier de la corruption tels que ressenti par les clients dans chaque contexte national respectif ?

La genèse du projet a trop peu créé la possibilité pour les SN de s'impliquer dans la formulation du projet lui-même et de se demander si l'approche convenait bien aux besoins de bénéficiaires dans leurs pays respectifs. TI-S avait une compréhension poussé du contexte politique et institutionnel dans chacun des pays. Pourtant, le modèle du CAJAC à établir (décrit dans la proposition à L'UE) n'a pas été spécifiquement adapté aux réalités d'un contexte particulier avant d'être lancés. Le projet multi-pays a été lancé en suggérant un modèle « standard » de CAJAC. Le choix n'a donc pas été fait de chercher à adapter l'approche CAJAC au contexte local dès la phase de formulation et le début du projet.

C'est à travers leur fonctionnement, et des choix dictés entre autre par le contexte que les CAJAC ont évolué de manières différentes. Le CAJAC de l'île Maurice se démarque quelque peu des autres car il a dû s'adapter à une situation économique, sociale et politique très différente, où la corruption se présente sous d'autres formes.

L'approche des CAJACs se base sur les plaintes des bénéficiaires eux-mêmes. Comme décrit dans les parties ci-dessus, le travail de mise en service des CAJAC dans les cinq pays démontre un souci constant d'atteindre les bénéficiaires. Le flot croissant des plaintes enregistrées démontre de la pertinence de l'action en général.

- ii. S'adapter aux antécédents d'actions contre la corruption déjà menées dans le pays.

Le projet de lancement de CAJAC au Niger, au Cameroun, à Maurice et Madagascar représente pour TI une entreprise relativement nouvelle. Si TI connaissait bien le contexte dans ces pays, les Sections nationales y étaient récentes et les projets précédents n'ont pas eu l'envergure de celui-ci. Aussi TI n'avait encore que peu d'expérience avec des initiatives de CAJAC sur le continent africain.

Au Sénégal, un des points de critique recueillis du FC n'est pas que le projet du CAJAC n'avait pas suffisamment tenu compte du contexte national, mais de n'avoir pas tenu compte des vœux et de la longue l'expérience de travail du FC lui-même. Cette section nationale ne s'est pas approprié le projet et l'a considéré comme une initiative de TI-S. Il faut remarque que FC avait déjà un profil bien établi au niveau national depuis vingt ans

alors que pour d'autres SN le projet de création d'un CAJAC représentait une chance de s'affirmer au travers un bureau permanente et une équipe de professionnels rémunérés.

Le CAJAC du Cameroun, a aussi à l'instar des trois autres CAJACs, été initié non par la SN mais par le Secrétariat de Transparency International. La Section Nationale de TI n'avait pas été associé dans sa conception (rapport pays Cameroun).

Les nombreuses différences d'actions, de mandat, de choix stratégiques que l'évaluation a découvert d'un CAJAC à l'autre démontre pourtant une flexibilité dans la gestion et l'implémentation du projet permettant d'adapter le CAJAC à un grand nombre de facteurs liés non seulement au contexte externe (le régime politique, les autorités, la nature de la corruption dans le pays), mais aussi à un nombre de facteurs internes (la nature et les choix stratégiques des sections nationales de TI dans chacun des pays).

Un nombre de changements introduits suite à certaines recommandations de l'évaluation à mi-parcours (par exemple, de chercher à atteindre certains groupes-cibles clefs tels que celui des femmes) démontrent cette capacité d'adapter le cours du projet pour en renforcer la pertinence. Certains efforts permettant de se concentrer plus sur les cas de corruption (et moins sur les autres cas non-liés à la corruption (par exemple à l'Ile Maurice depuis 2012) en sont un autre exemple.

Il existe (par exemple, à Madagascar) un bon système de suivi et d'évaluation qui a lui aussi aidé à adapter certains aspects du projet en cours de route.

TI-S, tout en admettant les désavantages d'une approche trop peu différenciée par pays au départ du projet, souligne la richesse des échanges horizontaux entre les cinq CAJAC et de ceux-ci avec leurs homologues du Rwanda, du Burundi ou même d'autres continents, qui ont permis à chacun des CAJAC de se développer grâce aux leçons et aux expériences des autres CAJAC.

Au cours de la mise en œuvre du projet, les SN ont pu adapter l'idée du CAJAC et de son mandat en large mesure à leur propre contexte et ils ont recherché les solutions combinant les différentes approches du projet qui leur semblaient les plus adaptées à leurs contextes. Les différences dans les choix des thèmes d'un CAJAC à l'autre des thèmes des campagnes de plaidoyer soulignent la flexibilité du concept CAJAC et la capacité dans la gestion d'adapter l'action aux acteurs et facteurs contextuels.

iii. S'adapter au contexte institutionnel

Les CAJAC établis ont également cherché à s'adapter au contexte institutionnel. Un des exemples les plus illustratifs est celui de CAJAC à Madagascar, qui a évité les obstacles de nature politiques rendant ses possibilités d'intervenir au niveau du pouvoir central impossibles, et a développé un travail de plaidoyer effectif à travers les institutions au niveau des communes.

Conclusion et recommandations

Le projet reste très pertinent pour les groupes-cibles et demande une continuation des réponses.

Les principales recommandations pour atteindre ces groupes ou pour adapter les actions au contexte relevées dans les diverses sources de l'évaluation sont :

- Renforcer le rôle d'intermédiaire de CAJAC car la population pauvre et vulnérable ont peur de bureau et des employés de bureaux (rapport pays Madagascar).
- Mettre des boîtes aux lettres CAJAC au niveau des bureaux de communes et/ou quartier tout en renforçant la médiatisation de CAJAC et leur demande de collaboration au niveau quartier (Madagascar).
- Renforcer la visibilité de CAJAC dans l'enceinte du tribunal. Plaidoyer auprès du tribunal pour des espaces CAJAC (stand, projection vidéo, etc. (Madagascar) OXFAM a souhaité que le CAJAC du Niger travaille mieux sa stratégie de communication pour une meilleure visibilité de ses actions et produits. Dans le cadre du financement accordé un volet sera consacré au renforcement de la communication du CAJAC qui est perçu par OXFAM comme un point faible majeur.

4.2 Impact

Ce projet cherche à réduire la corruption, contribuant de cette manière à diminuer la pauvreté, et en permettant un développement durable. Si le traitement des cas n'obtient que très rarement gain de cause, les CAJAC promettent pourtant d'avoir un impact significatif à travers l'autonomisation des citoyens, de la société civile, la catalysation de l'action de certaines institutions et la promotion de changements systémiques.

Formulation de l'impact

Si l'on se base sur la formulation de l'impact dans le cadre logique, il revient à déterminer s'il y a un environnement qui permettra un développement durable, notamment grâce à une diminution de la corruption. Il faut noter sur le plan technique que l'impact, de la façon dont il est formulé, sera toujours très difficile à mesurer. D'un côté le développement durable est trop éloigné de la réalité du projet (l'impact est envisagé à trop long terme) et d'un autre côté, la capacitation des trois acteurs fait partie du travail direct du projet et pourrait en fait être considéré comme un objectif spécifique (ou même un extrant/output).

L'impact désiré par le projet a été décrit de manière suivante dans la proposition à l'appel d'offre de l'UE:

«Contribuer à un environnement permettant le développement durable *du Cameroun, Madagascar, Maurice, Niger et du Sénégal* par le renforcement des capacités des citoyens, de la société civile et des institutions locales dans la lutte anti-corruption».

Cette formulation cause une certaine confusion :

Elle introduit deux niveaux différents qui demandent à être clairement distingués. D'abord, l'impact espéré : la contribution à un développement durable. Le reste de la formulation précise en fait les objectifs spécifiques du projet.

Il semble peu utile de chercher à mettre en évidence la mesure dans laquelle les résultats attendus du projet ont contribué à un développement durable dans chacun des pays.

Pour cette évaluation, qui survient deux mois seulement après la fin d'un projet de trois ans, il est difficile de prédire l'impact véritable de l'action. A ce stade il semble plus prudent de s'interroger sur: les changements que les résultats du projet ont pu entraîner (ou vont entraîner) au niveau de chacun des acteurs (citoyens, société civile et institutions) et qui contribuent (ou vont contribuer) à une réduction de la corruption.

Pour pouvoir mesurer l'impact et pouvoir déterminer la contribution du concept à un impact durable il faudra reconsidérer la formulation de l'objectif général. Ceci pourrait se faire au niveau du secrétariat et être appliqué au plan global ;

Il est d'ailleurs toujours difficile de déterminer si des actions de plaidoyer ont un impact durable si peu de temps après la fin du projet. Il y a, néanmoins, des indicateurs qui suggèrent qu'un impact, dans le sens d'une diminution de la corruption, pourrait se dériver des résultats du projet. Ceci pourra se faire notamment en regardant si la stratégie de capacitation des trois acteurs a entraîné des résultats durables.

Probabilité d'impact 1. Les citoyens : de victimes à activistes

Citoyens : le CAJAC s'est clairement d'abord focalisé sur le citoyen (la base du concept) en créant un espace physique accessible aux citoyens pour se plaindre, rendant visible le CAJAC et en développant sa capacité à recevoir et traiter ces plaintes.

Dans les différents pays différents groupes de citoyens ont été atteints, bien que l'impression prédominante est que ce sont surtout les groupes considérés moins vulnérables qui déposent les plaintes.

Un des indicateurs les plus intéressants est celui du baromètre global qui mesure le pourcentage de la population qui est convaincue du pouvoir de chaque individu de faire une différence dans la lutte contre la corruption. Les chiffres de 2013 sont de 70 % au Sénégal, 71 % à Madagascar, et de 79 % au Cameroun. Il est dommage que le baromètre ne donne aucun chiffre pour les années antérieures qui permettraient de mesurer un changement.

Le CAJAC, par le fait de son existence, mais aussi par la visibilité de son travail et par les campagnes et les actions de plaidoyer, contribue certainement à cette prise de conscience : le citoyen franchit un cap psychologique, et passe de la condition de victime (passive, défaitiste voire fataliste), à celle de d'activiste/militant (capable de répondre par des mots et (si besoin est) par des actes à des incidents de corruption qui le touchent directement.

Sans pouvoir quantifier dans quelle mesure ce changement s'opère, la contribution du projet des CAJAC joue certainement un rôle central dans cette prise de conscience. Et, à son tour, il est très probable que des citoyens confiant de pouvoir changer les choses

sauront à l'avenir protester et réagir contre les incidents de corruption qui les affectent directement et que leurs réactions mèneront à une décroissance de la corruption. Le nombre de personnes qui connaissent le travail des sections nationales de TI et savent qu'elles peuvent accéder à un moyen de réagir (enregistrer une plainte, recevoir une assistance sur le plan légal, ou être écoutées) contre la corruption a augmenté dans tous les pays.

Certains CAJACs ont fait un effort d'atteindre des groupes de personnes parmi les plus vulnérables, par exemple en cherchant à joindre des personnes affectées par des problèmes de corruption dans les régions rurales, en coopérant avec des organisations paysannes à Madagascar, ou, autre exemple, en organisant des ateliers pour les jeunes ou sur le leadership pour un groupe de femmes au Sénégal.

Cette logique développée par le projet de s'orienter surtout sur les groupes les plus vulnérables rend l'objectif de mobiliser ces groupes en tant qu'acteur contre la corruption plus difficile. Le rapport pays du Madagascar considère que ce sont surtout les personnes ayant un niveau de formation plus élevé (souvent des citoyens) qui prennent plus facilement un rôle d'activiste anti-corruption eux-mêmes (les *wistle blowers*), parfois même de façon organisée (et dans ces cas ces personnes forment de nouveaux acteurs de la société civile – voir ci-dessous). Cette logique semble aussi avoir inspiré l'intention dans la proposition du projet de travailler avec les étudiants en droits, qui en fin de compte n'ont été impliqués que comme volontaires des CAJAC, et non en tant que cibles à autonomiser.

Pour arriver à une étape où le citoyen posséderait lui-même les capacités requises pour combattre la corruption, il faudrait un travail plus en profondeur et avec un meilleur suivi avec les clients. Le projet présente quelques exemples illustratifs, mais pas de stratégie détaillée.

Un exemple intéressant concerne les émissions sur radio locale. Les juristes du CAJAC de Madagascar et le SIF donnent des conseils juridiques (et judiciaires) aux clients et dénonciateurs par téléphone. Le SIF a déclaré que l'objectif d'autonomiser les clients est atteint si on considère le fait qu'ils osent maintenant dénoncer les cas de (suspicion de) corruptions dont ils sont victimes ou témoins (rapport pays).

Dans le contexte des 5 pays, considérant l'ampleur du fléau ainsi que la culture sous-jacente, il faut admettre que cette capacitation du citoyen ne pouvait, pendant la durée du projet, difficilement aller au-delà de la prise de conscience au sujet du recours offert par les CAJAC.

Il est clair néanmoins que le projet a été un très grand succès dans ce sens et qu'il faut élaborer sur la base de ce succès une phase nouvelle, un suivi de ce projet, qui poursuivra le processus d'autonomisation en accompagnant l'articulation et l'action des personnes déjà conscientisées et prêtes à user des recours à leur disposition.

Probabilité d'impact 2 : la société civile/ nouveaux partenariats

Dans la seconde partie du projet un effort a été fait de former d'autres acteurs de la société civile, notamment dans les communautés. Des premières démarches ont été essentielles et soulignent le succès de la visibilité et de l'accès du CAJAC. Néanmoins, il faudra pour continuer dans cette voie, une stratégie spécifique sur

l'implication des ONG et plus de clarté sur le rôle qu'elles devraient jouer pour que cette capacitation puisse les inciter à contribuer plus effectivement contre la corruption;

Le projet a mené à une société civile plus forte et plus portée à réagir contre les actes de corruption. L'activité des CAJAC a également encouragé un nombre d'initiatives conjointes de personnes affectées par la corruption.

Les activités de sensibilisation des CAJAC ont également généré la formation de collectifs de personnes qui s'engagent pour faire reculer la corruption en général.

Mobiliser les paysans à Madagascar:

- Le CAJAC intervient au cours d'un atelier annuel de la CPM (Coalition Paysanne de Madagascar). Par la suite ce sont les cadres de la CPM qui prennent le relai pour sensibiliser les paysans dans différentes circonscriptions.

... ou les personnes affectées par la corruption dans le domaine foncier.

- Le CAJAC coopère Avec le SIF (la plateforme de Solidarité des Intervenants Fonciers). Ensemble ils répondent à des soucis de clients en direct à la radio. Le SIF considère une autonomisation réussie si les clients osent dénoncer eux-mêmes les situations où il soupçonnent être victimes de corruption.

Mobiliser les jeunes au Niger

- Des clubs anti-corruptions au niveau des organisations de jeunes ont été mis à contribution Au Niger pour encourager l'action au niveau communautaire. Avec l'aide de ANLC/TI, le conseil national de la jeunesse (CNJ) qui est structuré depuis la base dans les communes et les départements, puis au niveau méso dans les régions et enfin au niveau national a réussi à mettre en place 135 clubs anti-corruption à travers le Niger (sur 266 escomptés).
- D'autres organisations de jeunes nigériens dont aussi été approchées dont le mouvement de la jeunesse pour le développement de l'éducation citoyenne (MOJEDEC). A travers des rencontres et des débats publics, cette organisation aborde la question de lutte contre la corruption. Dans l'ensemble, les actions de sensibilisation ont concerné plus de 1500 groupements féminins, organisations de jeunes et organisations paysannes (Cf. rapport CAJAC de juin 2013).

Mobiliser les journalistes au Cameroun

L'atelier de journalisme éthique a ciblé CFP (Centre de Formation Professionnelle Audio-visuelle) de la CRTV, mais aurait pu inclure également l'ESSTI (une grande école de journalisme au Cameroun) et d'autres institutions privées qui forment des journalistes.

Un des résultats majeurs : le renforcement et positionnement des CAJAC et/ou des SN de TI elles-mêmes.

Le projet a mené à un renforcement de TI dans tous les contextes, augmentant son expérience, ses capacités techniques de suivre des dossiers et assister ses clients, d'entreprendre des actions de plaidoyer et des campagnes d'information en utilisant les médias, etc....

Les CAJAC ont donné aux sections nationales un gain considérable en visibilité, crédibilité et réputation, tout en renforçant les capacités (de plaider, de s'adresser aux médias, les connaissances techniques juridiques, etc...).

Le Niger rapporte : « A travers le CAJAC (et certainement des actions antérieures) l'ANLC/TI a acquis une notoriété auprès des autorités publiques » (rapport pays).

Un autre effet a été de stimuler la création de nouvelles sections locales de TI dans plusieurs des cinq pays .

La présence de TI au plan local s'est également renforcé à travers un meilleur positionnement au sein de partenariats divers et en relation avec les institutions étatiques les plus pertinentes.

Les exemples cités au cours des entretiens de l'évaluation sont, par exemple, les nombreuses fois où les médias invitent TI à participer à des débats ou à commenter sur des développements liés à la corruption (Maurice).

Il faut noter hélas, qu'une partie de l'élan gagné grâce à l'implémentation du projet et l'établissement des CAJAC, ainsi qu'une partie de l'expérience et de l'expertise développée risque de se perdre vu que la fin du projet a été marquée par le départ de plusieurs membres du personnel de certains CAJAC, ou par la fermeture temporaire du CAJAC de Thiès.

Probabilité d'impact 2 : les institutions locales

Institutions locales : en général il faut dire que cette partie du projet a été la moins développée. Les contacts informels ont été établis et la visibilité du CAJAC et la qualité de son travail a certainement augmenté sa crédibilité et sa légitimité auprès des autorités, mais l'établissement d'un véritable dialogue ou à une coopération structurelle avec les autorités ne s'est établis que dans quelques contextes et avec quelques institutions seulement.

Néanmoins, la base pour cette coopération est maintenant présente partout. Donner un accès à un recours pour les citoyens et leur donner confiance est clairement une première étape cruciale avant de pouvoir se positionner comme un acteur sérieux, crédible et légitime avec lequel les institutions peuvent instaurer un dialogue constructif. Ce dialogue pourra alors, à son tour, aboutir à un trajet de formation visant les acteurs et les institutions étatiques.

Les institutions de lutte contre la corruption

Les cas transmis et suivis n'ont bien sûr pas mené à un changement d'attitude immédiat qui impacterait tout de suite et de façon positive sur la situation des clients. Trop peu de dossiers de corruption ont été traités et parmi ceux qui ont pu être fermés une fraction seulement a obtenu gain de cause. La valeur des CAJAC ne se trouve pas là.

En transmettant des plaintes aux institutions nationales de lutte contre la corruption, et à travers un dialogue direct, les CAJAC se sont tous positionnés vis-à-vis de ces institutions en les encourageant à réagir plus et mieux.

Il est difficile de savoir si tous les cas transmis ont été examinés de manière sérieuse par les instances auxquelles se sont adressés les CAJACs. Le nombre de cas déjà traités par ces institutions nationales est simplement trop réduit pour pouvoir conclure.

Mais la présence des CAJAC a certainement eu un impact sur leur fonctionnement. Dans tous les pays le CAJAC a cherché à établir une relation plus étroite avec les institutions anti-corruption. Ces relations présentent certains défis.

Il peut y avoir coopération dans de nombreux domaines :

- La sensibilisation (les CAJAC réfèrent souvent à leur participation conjointes à des débats, des réunions d'information ou des programmes dans les médias);
- L'accès (les CAJAC ramènent des dossiers provenant d'autres groupes, ou par exemple de zones rurales),

Mais pour ce qui est du suivi de certains dossiers, il s'est installé entre les CAJAC et les institutions nationales une ambiance de compétition, voire de litige.

- L'ICAC (à Maurice) ne manque pas une occasion de rappeler au CAJAC de Madagascar qu'il n'a pas le mandat de mener des enquêtes.
- Le BIANCO divergent sur les interprétations légales ou la qualification de cas. Le BIANCO se plaint de recevoir des cas que le CAJAC présente comme des cas de corruption, alors qu'ils s'avèrent ne pas l'être aux yeux du BIANCO après vérification.

D'autres aspects jouent également dans les rapports avec ces institutions, comme la réputation et la perception par la population de ces institutions. Les CAJAC sont perçus comme les loyaux défenseurs des victimes de corruption, alors que souvent un doute subsiste sur les institutions anti-corruption souvent perçues comme étant au service du gouvernement ou des élites politiques et/ou économiques. Être ou être perçu comme trop proche de ces institutions peut entraîner pour le CAJAC une perte de confiance de la population.

La création dans un futur proche au Niger d'une Haute Autorité de Lutte contre la corruption et Infractions Assimilées (HALCIA) est une avancée importante. Bien qu'invitée à participer comme membre dans cette institutions l'ANLC a préféré maintenir sa position de promouvoir une entité anti-corruption autonome, mais compte établir une relation de dialogue la HALCIA dès qu'elle sera lancée. L'influence qu'a eu le CAJAC dans ce processus de création de cette institution peut être vue comme un changement systémique

Autres institutions

Tout les CAJAC ont établi des rapports avec plusieurs institutions luttant au plan interne contre des problèmes de corruption ou contribuant d'une autre manière à repousser la corruption et ses effets.

- Madagascar : voyant l'option de travailler avec des institutions centrales barrées par de nombreux obstacles, le CAJAC de Madagascar a su développer des relations de coopération étroites permettant un échange très constructif avec des administrations au niveau des communes.

- Cameroun : un exemple de coopération est celui du travail entrepris conjointement avec le Ministère de l'éducation de base pour combattre la corruption dans le système de notation et des examens de passages au sein de l'éducation.
- Niger ; Il y également une coopération comparable qui s'est formalisé au Niger avec le ministère de l'éducation, et qui s'est traduit par la réalisation de prototypes de diplômes infalsifiables (rapport pays).

Les possibilités de faire avancer la lutte contre la corruption à travers un travail conjoint avec certaines institutions sont les plus grandes à L'Ile Maurice. TM y participe à

- la mise jour d'un code de conduite de la police.
- un code déontologique pour le « Board of Investments »
- des pactes d'intégrité dans les marchés publics

Les changements systémiques

Les changements systémiques (les exemples sont décrits dans la partie suivante de ce rapport) eux aussi colportent une promesse d'un impact futur: ces mesures normatives, deontologiques contribueront à limiter la corruption touchant les citoyens et, par ce biais à réduire la pauvreté dans les pays analysés.

Les activités de plaidoyer, entreprises par les CAJAC (et parfois en collaboration informelle avec d'autres acteurs) ont mené à quelques améliorations également sur le plan normatif (une loi sur les wistle blowers au Madagascar, d'autres lois anti-corruption, parfois spécifiques à certains domaines), décrites ci-dessous (voir la partie « Efficacité/plaidoyer ») pourraient, à plus long terme contribuer également à un impact plus tangible.

Conclusions

L'impact lui-même ne peut être confirmé à ce stade, mais beaucoup d'indicateurs permettent de prédire que les trois groupes ciblés ont tous progressé afin de jouer un rôle plus grand dans la lutte contre la corruption (même si ce renforcement est encore incomplet).

Un impact positif et durable est donc probable dans les cinq pays (bien que différent dans chaque pays), mais il faut tenir compte de certaines conditions spécifiques. La condition primaire est de considérer le travail fait pendant le projet comme une étape essentielle pour combattre la corruption dans des contextes extrêmement difficiles. Mais cette étape en soi est insuffisante dans le contexte des cinq pays. Le focus sur l'accès à un recours de qualité a été un très bon choix dans ce projet, mais cet aspect a pris plus de temps que prévu au début du projet. La gestion du projet aurait pu se rendre compte de ceci plus tôt au cours de l'implémentation, pour informer les parties prenantes et réajuster certains aspects du projet.

Pour la planification future, il faudra reconsidérer la formulation de l'objectif général pour pouvoir mesurer l'impact et pouvoir déterminer la contribution du concept à un impact durable. Ceci pourrait se faire au niveau du secrétariat et être appliqué au plan global ;

La base pour une coopération future et mieux articulée des CAJAC avec les trois catégories d'acteurs est maintenant présente. Donner un accès à un recours pour les

citoyens et leur donner confiance est clairement une première étape cruciale avant de pouvoir se positionner (seuls mais aussi grâce à un nombre de coalitions et d'alliances fortes) comme un acteur sérieux, crédible et légitime, avec lequel les institutions peuvent instaurer un dialogue constructif. Ce dialogue pourra alors, à son tour, aboutir à un trajet de formation visant les acteurs et les institutions étatiques

Les contacts ont été établis et la visibilité du CAJAC et la qualité de son travail a certainement augmenté sa crédibilité et sa légitimité auprès des autorités, mais un véritable dialogue ou à une coopération structurelle avec les autorités demande à être développés plus en profondeur. Une phase suivante du projet, (ou des projets séparés) pourraient développer une stratégie de renforcement institutionnel de toutes les institutions ayant un rôle et/ou une responsabilité dans le domaine de la lutte contre la corruption, en donnant une importance particulière à un examen attentif des approches possibles vis-à-vis des institutions nationales de lutte contre la corruption.

4.3 Efficacité/Effectivité

Le critère d'efficacité correspond à la question : dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques ? Pour rendre compte de l'efficacité il faut également évaluer dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints.

La manière la plus systématique de présenter ce qui ressort de l'évaluation est de suivre le cadre logique du projet, et de présenter nos remarques sur l'efficacité en suivant les résultats attendus.

L'autonomisation (*Empowerment*)

« L'assistance juridique du CAJAC contribue à une prise de conscience progressive et donne du courage lentement à des citoyens qui à leur tour ont commencé à encourager (par le bouche-à-oreille) d'autres citoyens pour qu'ils/elles ne laissent pas tomber les situations où il y a abus de pouvoir ou de la corruption. Certains clients ont conscience que l'action du CAJAC est pertinente mais reste assujettie à un environnement national encore peu favorable, comme en a témoigné certains clients. Malgré cette présentation d'une scène nationale parfois perçue comme dominée par l'impunité, ce qui décourage certains citoyens, d'autres croient au changement à travers leurs organisations et même s'y engagent » (rapport du Niger).

Un processus d'autonomisation, pour être complet, connaît quatre étapes distinctes et successives :

- La prise de conscience : une prise de conscience du problème ;
- L'accès : un accès à un recours ;
- L'articulation : pouvoir assimiler et articuler l'information ;
- L'action : pouvoir et vouloir agir.

L'autonomisation des citoyens des cinq pays (et notamment des groupes les plus vulnérables) est l'objectif spécifique 1 : « *Autonomiser les victimes et témoins d'actes de corruption afin qu'ils puissent faire valoir leurs droits* ».

Le projet présente un seul résultat attendu qui doit entraîner une autonomisation des groupes cibles du projet : « la fourniture des conseils juridiques de qualité et assister les usagers (y compris appartenant aux groupes vulnérables) ». Cette formulation combine en fait deux types de résultats, qui peuvent être reliés aux activités du projet : les conseils juridiques d'une part et une assistance aux usagers d'autre part.

Les conseils juridiques de qualité

Les CAJAC ont pu offrir des services de conseil légal qui a été appréciée très positivement par la plupart des clients interrogés (à Madagascar 77% des clients dont le cas de corruption a fait l'objet d'un suivi par le CAJAC ont exprimé une satisfaction totale après leurs appels au CAJAC)(rapport 2012) ; Malgré le nombre plus élevé de dossiers n'ayant pas eu d'issue positive, 200 des clients du CAJAC du Niger ont manifestés leur satisfaction vis-à-vis du travail fait (rapport Pays Niger).

La création des CAJAC s'est faite aussi au travers du développement de leurs capacités d'offrir une expertise juridique. Pour cela il leur fallait définir leur mandat, avoir ou accéder à des juristes qualifiés, tout en gagnant la confiance des clients et une position de crédibilité face aux instances étatiques.

Mandat/ A quels dossiers faut-il donner un suivi ?

Il y a des divergences d'un CAJAC à l'autre sur l'ampleur du mandat (quels cas admettre ? comment qualifier un cas comme étant un cas de corruption ?) ; sur les démarches de suivi à donner aux dossiers (faut-il ouvrir une enquête de la part du CAJAC ? faut-il uniquement donner un conseil, ou le CAJAC s'engage-t-il dans un suivi judiciaire d'un dossier). Ce dernier dilemme cause aussi un problème de perception aux clients qui souvent aimeraient que le rôle du CAJAC s'étende à une assistance judiciaire pro-bono, plutôt que d'offrir uniquement un conseil juridique. Les clients interrogés au Niger recommandent, para exemple, au CAJAC d'établir une présence au sein des tribunaux.

Il faut noter que le CAJAC de Thiès a continué un travail d'assistance légale dans lequel le FC était déjà engagé depuis de nombreuses années. Ce CAJAC a maintenu un mandat plus large, conseillant ses visiteurs également sur un grand nombre de problèmes et de litiges sans liens directs avec la corruption. C'est cette même tradition d'assistance légale gratuite qui se trouve au cœur de la mission des Centres de Gouvernance Participatives. Il est probable qu'un de ces CGP prenne la relève du CAJAC à Thiès. Une expertise plus large a également été développée par le CAJAC de Maurice qui a choisi de donner un suivi plus intensif non seulement aux cas de corruptions, mais aussi là où les dénonces laissaient soupçonner une violation de droits de l'homme.

L'expertise légale.

Cette expertise est cruciale au fonctionnement des CAJAC, et donne une importance pivotale au conseiller juridique. Pour cela il est dommage que certains conseillers juridiques ne soient plus employés par les CAJAC maintenant que le projet s'est achevé (Thiès, Cameroun). Une particularité de l'Ile Maurice vaut d'être suivie dans d'autres CAJAC : celle de travailler en étroite collaboration avec un cabinet d'avocats.

Le BIANCO du Madagascar remarque qu'il y a des divergences d'interprétations des cas de corruption entre le CAJAC et le BIANCO (sur 48 cas considérés comme étant des cas

de corruptions par le CAJAC seuls 25 sont considérés comme tels par le BIANCO). Le rapport sur le CAJAC de Madagascar rappelle par ailleurs que la maîtrise des procédures juridiques et judiciaires peut toujours être améliorée.

TI-S a offert un soutien pour la formation des conseillers juridiques qui a été apprécié sur toute la ligne.

Assister les usagers

Le deuxième volet du résultat attendu, « l'assistance aux usagers », s'est concentré surtout sur le suivi des dossiers et sur les démarches à entreprendre pour obtenir gain de cause pour le client, et moins sur le souci de compléter l'autonomisation (par l'articulation et l'action) des clients eux-mêmes.

L'exemple à priori contradictoire des femmes du Niger qui ont lutté contre l'expropriation des 57 ménages de leur habitat et ensuite choisi de laisser tomber le dossier est illustratif. Il montre une volonté émergente de se faire au moins entendre. Le CAJAC est perçu comme instrument, une approche qui aide à porter la voix des sans-voix, mais n'a dans ce cas pas réussi à encourager ces dames à poursuivre leur action.

L'articulation est difficile à mesurer, dû à différents facteurs :

- pas tous les cas étaient des cas de corruption ;
- le suivi des cas n'était pas toujours garanti ;
- le client n'en avait pas besoin ;
- pas de stratégie détaillée pour faire un travail spécifique d'articulation ;
- pas de temps dû au nombre élevé de cas ;

Au Cameroun, par exemple, l'intention initiale de donner plusieurs formations dans les communes s'est concrétisée que pour une seule formation.

Un exemple de coopération est celui du CAJAC de Madagascar avec la CPM : « Le CPM a invité le CAJAC à participer à leur atelier national et à faire une présentation sur le CAJAC et sa mission et également un renforcement de capacité des participants sur le thème de lutte contre la corruption ».

Cette priorité donnée aux dossiers plutôt qu'aux personnes affectées a eu aussi un effet sur le fonctionnement du CAJAC. Un certain nombre de remarques recueillies au cours des entrevues valent la peine d'être mentionnées :

- le personnel des CAJAC ne valorise pas suffisamment les avancées, pourtant spectaculaires, faites dans l'autonomie des groupes ciblés par ce projet. En effet, le peu de succès apparent dans le suivi des dossiers est perçu comme un résultat décevant et fait oublier aux personnes engagées dans le travail des CAJAC la situation antérieure, où un recours n'existait pas du tout, et où la corruption semblait un problème incontournable, un phénomène enraciné dans la culture du pays et accepté avec résignation par la population.
- L'accent mis sur les dossiers, et sur le très faible pourcentage de dossiers qui peuvent être clos à la satisfaction du client, camoufle également l'importance de la création du CAJAC comme possibilité d'un recours. De par l'existence même du CAJAC et son accès relativement facile, les citoyens savent qu'en cas de corruption il existe désormais une instance qui peut leur offrir une assistance.

- La peur des dénonciateurs et des citoyens en général est un obstacle de l'autonomisation. Le CAJAC de Madagascar rapporte que « les paysans veulent bien dénoncer les cas de corruption mais ils ont peur des prévenus surtout lors de la constitution des preuves ou ils doivent s'identifier ». La recommandation faite est d'insister (dans le plaidoyer) sur la mise en application des lois sur la protection des dénonciateurs de cas de corruption.

Changements systémiques/Plaidoyer

Les objectifs à vérifier sont si le projet a permis de :

- 1) Renforcer la capacité et la volonté des institutions en charge de la gestion des plaintes liées à la corruption
- 2) Contribuer à des améliorations structurelles (légales, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption.

Et les résultats attendus :

- a. La mise en œuvre d'un plaidoyer efficace auprès des autorités publiques
- b. L'établissement de mécanismes publics de traitement des plaintes plus efficaces et l'amélioration de la réactivité des autorités
- c. Les connaissances profondes de la corruption (analyse des plaintes), diagnostiquer les faiblesses administratives et institutionnelles.

Remarques préliminaires :

- Le deuxième résultat attendu se confond avec le premier objectif.
- Le troisième résultat attendu est en fait une précondition pour atteindre le premier résultat.
- Il y a un lien entre l'objectif d'autonomisation et ceux qui ont à voir avec le plaidoyer et les changements systémiques :
 - Un plus grand nombre de cas recus peut permettre de mieux cibler les activités de plaidoyer.
 - La qualité des conseils, de l'accompagnement et un suivi assidu des plaintes détermine si le CAJAC est pris au sérieux.

Ces deux facteurs vont permettre d'augmenter la pression sur une institution pour prendre des mesures contre la corruption ou contre les fonctionnaires corrompus.

Le plaidoyer des CAJAC

Cette partie se concentre sur les activités de plaidoyer du projet. Suivant le concept du CAJAC, les plaintes doivent fournir l'évidence et ainsi former la base objective des actions de plaidoyer entreprises par les CAJAC.

Comme le projet n'avait presque pas lancé d'initiatives de plaidoyer au début du projet, l'évaluation a mi-parcours de 2012 a cherché à définir si les conditions réunies permettraient un travail de plaidoyer effectif. Pour cela les principes de crédibilité, de légitimité, de redevabilité, la bonne compréhension des rapports de force et les capacités de négocier avec les personnes et institutions influentes ont été utilisés pour se former

une idée des résultats que pourraient avoir les activités de plaidoyer. Les conclusions avaient été positives tout en notant un nombre d'obstacles importants :

- le peu de données statistiques permettant de mettre en évidence certaines préoccupations sur la corruption,
- une stratégie de plaidoyer développée que très récemment (en 2012),
- un manque de moyens spécifiquement alloués au plaidoyer.
- Le travail de plaidoyer était la responsabilité des SN, mais peu d'initiatives ont été déployées par celles-ci à partir des données des CAJAC.

Les connaissances profondes de la corruption : L'analyse des plaintes

Il y a cette année suffisamment de dossiers pour identifier un nombre de « poches de corruption » et les dossiers reçoivent un suivi conscientieux de la part des CAJAC.

La base de données n'a été introduite qu'au cours de 2012. Dans la plupart des CAJAC la base de données ne contient pas encore toute l'information sur les plaintes. Le CAJAC de Maurice avoue ne pas donner une haute priorité à cette mise à jour. Le CAJAC du Niger ne s'est pas encore servi de cette base de données. L'incertitude sur la continuation du travail du CAJAC du Sénégal par les Centres de Gouvernance Participatives s'étend à la question : qui va s'occuper de la base données ? Pourtant plusieurs membres du staff des CAJAC interviewés soulignent l'importance pour le CAJAC de la base de données pour l'analyse des cas de corruption, des institutions ou acteurs presumés auteurs de corruption ou des groupes affectés. Le CAJAC de Madagascar est le premier à concrètement se servir de la base de données pour ses analyses.

L'une des questions centrales au succès de l'approche CAJAC est si véritablement le plaidoyer puise ses preuves et l'évidence dans les plaintes recues.

- Le CAJAC de l'île Maurice admet qu'un nombre d'actions de plaidoyer répondent plutôt aux sujets qui dominent l'actualité et sont moins directement dérivés de l'analyse des plaintes enregistrées par le CAJAC.
- La principale campagne de plaidoyer initiée par le CAJAC du Cameroun portait sur la gratuité de l'Ecole et s'est basée sur « des études préalables (enquêtes) [...] effectuées pour mieux cerner l'ampleur du problème ».
- Le CAJAC de Madagascar présente des résultats un peu plus encourageants, probablement parce que leur plaidoyer est plus robustement lié aux autres interventions. La base de données est mise à jour régulièrement, les données sont analysées et reportées dans différents rapports et utilisées dans les campagnes de plaidoyer du CAJAC. Par exemple dans l'administration urbaine, Le CAJAC a appuyé le DAJ de la CUA dans le plaidoyer au niveau des six arrondissements de la capitale même en proposant des thèmes sensibles comme la demande de permis de construire.
- Ce CAJAC (Madagascar) a également le mérite d'avoir développé une tactique intéressante de décentralisation : sur la base de données collectées au niveau local, il sait être efficace dans des actions de plaidoyer menant à des changements au niveau des communes.
- Au Niger, la typologie des plaintes établie par le CAJAC met les problèmes fonciers (urbains et ruraux) en tête, suivi des conflits de travail et de conflits familiaux, et enfin des abus de pouvoir. La Ligne Verte Justice et la HALCIA ont confirmé cette

typologie avec les questions foncières qui représentent au moins 1/3 des dossiers en justice. Les connaissances pratiques dont disposent le CAJAC ne sont cependant pas encore alimentées par des analyses statistiques et la valorisation de la base de données ; celle-ci n'est pas encore renseignée (rapport-pays).

- Les plaintes ont véritablement alimenté le plaidoyer pour la campagne sur la corruption dans le domaine foncier.

Ces exemples montrent que l'approche CAJAC n'a pas toujours été suivie pour déterminer les thèmes et priorités du plaidoyer. Le nombre de cas liés à la corruption n'est peut-être pas encore suffisant pour bien analyser les causes et les traits caractéristiques (*patterns*) de la corruption, pour définir les problèmes à aborder ou les institutions à cibler pour le plaidoyer.

Pour obtenir plus de cas mettant en évidence les mécanismes conduisant à la corruption, la première méthode consiste simplement à attendre d'obtenir plus de dossiers. La plupart des CAJAC a pris à cœur les recommandations de mieux communiquer sur leur mandat afin d'augmenter la proportion de cas liés à la corruption. Les CAJAC se sont approchés de différents groupes qui pourraient relayer les plaintes, et faire augmenter les cas vraiment liés à la corruption. Un travail avec des avocats pourraient également mener à renforcer le nombre de dossiers. Le CAJAC de TM envisage d'ouvrir des cas « de oficio » si le CAJAC soupçonne corruption dans certains cas appris par les medias. Peut-être que des dénonciations anonymes provenant de fonctionnaires eux-mêmes à travers de systèmes en-ligne (comme ils émergent dans d'autres pays suivant l'exemple de wikileaks) pourraient constituer une autre source importante.

Les CAJACs ont aussi essayé de mieux cerner les contours et l'envergure de la corruption dans certains domaines en approfondissant leurs connaissances avec des méthodes plus qualitatives. TM mentionne une étude commencée mais qui n'a pas abouti (sur la corruption affectant les femmes). TI-S pourrait jouer un rôle pour effectuer un nombre d'études comparatives. Un rapprochement des centres universitaires pourraient combler le manque de données qui se dégagent uniquement de l'analyse des cas. Plusieurs CAJAC et les CAJAC mobiles suivent souvent une piste (un cas) pour rencontrer des groupes de personnes affectées. Des rencontres avec ces groupes permettent alors de mieux comprendre la nature de la corruption et de concevoir les solutions possibles. Cette approche a mené plusieurs CAJAC à approfondir le sujet de la corruption dans l'éducation, ou dans le domaine foncier. D'autres méthodes utilisées sont les tables rondes, où, au travers des échanges entre différentes parties prenantes, une vision plus claire des problèmes de corruptions peut être dégagée.

Les rapports avec les institutions ciblées pour le plaidoyer

En général, le projet a surtout aidé à créer des relations de travail avec les institutions étatiques pour le suivi des communications sur les dossiers de plaintes. Peu de ces relations se sont formalisées, ou se sont établis en véritable dialogue facilitant les échanges de plaidoyer.

- Par exemple à Madagascar, l'équipe du CAJAC a invité des employés de la gendarmerie, des administrations communales et des tribunaux aux séances de sensibilisation et de plaidoyer des CAJAC mobile mais jamais ces personnes n'ont répondu à l'invitation (rapport pays Madagascar).

- L'atelier parlementaire sur la gratuité de l'école, organisé au Cameroun avec les parlementaires de la commission éducation n'a pas abouti à une plateforme de collaboration avec les parlementaires et n'a pas eu de suivi (rapport-pays).

Pourtant ce sont les relations de coopération plus étroites, formelles et informelles, avec les institutions qui ouvriraient la voie à un plaidoyer plus effectif.

Les difficultés pour établir et maintenir ces contacts sont nombreuses :

- *La réticence des autorités administratives (Cameroun) ;*
- le très fréquent mouvement et changements au sein de ses institutions (rapport pays Madagascar) ;
- La fragilité de relations basées sur des volontés individuelles et non institutionnelles (Cameroun)
- Certaines institutions se plaignent des faux-espoirs que le CAJAC donnerait à ses clients (la DPI à Madagascar). C'est une des raisons que donnent le BIANCO comme le CPAC au Madagascar pour insister sur une continuation de la capacitation des CAJAC pour être plus précis encore dans leurs conseils sur les mandats et les normes droits ;
- D'autres se plaignent de ne pas pouvoir donner de suivi à certains cas qui leurs sont signalés (pour des raisons de confidentialité les contacts des plaignants ne leur sont pas communiqués) ;
- S'approcher de certaines institutions (surtout avec des actions de plaidoyer se basant sur des cas concrets portant sur le comportement de certains fonctionnaires) est dangereux (« au péril de nos vies », disent les employés du CAJAC du Cameroun);

Un nombre de rapports d'échanges et de coopération se sont pourtant établis permettant un début prometteur d'actions de plaidoyer :

- TM participe à la mise a jour d'un code de conduite de la police, un code déontologique pour le « Board of Investments », ou des pactes d'intégrité dans les marchés publics.
- La relation établie avec les ministères en charge de l'éducation au Niger, par exemple, pour la lutte contre les faux diplômes.
- Une table ronde a été organisée sur la fiscalité avec le ministère de l'économie des finances au Niger
- une journée parlementaire et une rencontre avec les acteurs du secteur de l'éducation (ministères et syndicats) on été tenues, également au Niger.
- Le CAJAC d'Antanarivo n'a pas procédé à des accords officiels avec l'administration centrale, mais a contacté certaines instances pour des collaborations de travail². Un niveau de collaboration s'est surtout concentré sur l'administration locale et décentralisée.
- la Direction de la Promotion de l'Intégrité (DPI) au sein du Ministère de la Justice, constitue une entité de plaidoyer et de référence des cas de corruption examinés par le CAJAC. Les relations entre CAJAC et DPI restent à approfondir.

² Lettres envoyées à la DPI, au Président du Tribunal

Institutions de luttres contre la corruption

Parmi les liens qui se sont tissés, les relations entre le CAJAC et les institutions nationales de lutte contre la corruption surprennent par leur diversité.

Le Madagascar représente un cas spécial. Le CAJAC a passé un Cadre de Coopération (MoU) formel de coopération avec le BIANCO. Cependant, les relations restent tendues pour un nombre d'autres raisons :

- Des divergences d'interprétation sur des cas transmis (les critères pour qualifier un cas comme « corruption » ne sont pas les mêmes) ;
- Pour des raisons de perception aussi, les relations avec les institutions anti-corruption sont complexes. Certains CAJAC évitent un rapprochement trop visible qui pourrait créer trop de confusion pour les clients et peut-être faire perdre sa crédibilité au CAJAC. « A Madagascar, l'image du CAJAC est liée à l'image du BIANCO de par les circonstances. Le BIANCO a été créé par le régime de l'ex-président déchu Ravalomanana et a été dénigré par la population en même temps que le régime en 2009. Puis le démarrage de CAJAC en 2010 a induit une certaine idée laissant conclure que le CAJAC remplacerait le BIANCO. Par ailleurs, de par leur approche et procédure respectives, le BIANCO a l'image de répression tandis que le CAJAC est tout de suite vu comme une entité intermédiaire ayant un rôle informatif, éducatif et médiateur. Les clients préfèrent approcher le CAJAC et demandent des conseils/appuis concernant tous cas d'infraction. Ils trouvent les informations données par CAJAC claires et compréhensibles à leur niveau ».

Le CAJAC du Niger s'est mis en relation avec la Ligne Verte Justice et avec la HALCIA (en train d'être créée).

- Sur la scène publique nationale le rôle de l'ANLC/TI est reconnu ce qui lui vaut de siéger de façon statutaire à la Ligne Verte Justice qui est une institution publique de lutte contre la corruption dans le système judiciaire. Son mandat l'autorise à saisir directement le Procureur pour les cas avérés de corruption dans le système judiciaire. Le CAJAC a déjà transmis des dossiers à la Ligne Verte et a facilité le financement d'une action d'investigation de cette institution. Bien que cela n'ait pas encore abouti, cela renforce la relation stratégique de l'ANLC/TI avec cette institution publique.
- La notoriété de l'ANLC/TI à travers les actions du CAJAC lui vaut aussi une porte ouverte pour participer comme membre à la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption et Infractions Assimilées (HALCIA). Par choix stratégique de pression pour une HALCIA autonome, l'ANLC/TI s'est refusé de siéger à la HALCIA (tout en restant ouvert au dialogue avec cette institution publique).

Au Cameroun :

- Le CAJAC a cherché à établir un contact avec le CONAC et Le CHOC pour une initiative qui visait à étendre la lutte contre la corruption au domaine des concours au niveau de certaines grandes écoles (le COSCO – le concours sans corruption). D'après le rapport de mission, Le personnel du CAJAC trouve que le CAJAC est resté trop dépendant du CONAC. Le CHOC s'est hélas retiré du projet.

- Le CAJAC participe dans une plate-forme informelle de collaboration avec les partenaires (Police, CONAC, MINDUB, DGSN, CHOC), pour l'instant encore dans une phase très embryonnaire.

Alliances stratégiques pour le plaidoyer

L'alliance à mi-parcours avait recommandé aux CAJAC de chercher à forger des alliances avec d'autres organisations afin de mener un plaidoyer conjointement, améliorant les échanges d'information tout en augmentant la force de frappe du CAJAC à travers de telles coalitions ou alliances.

Seul, le CAJAC de Madagascar a relevé ce défi de mise en réseau afin de mener un plaidoyer conjointement avec d'autres organisations comme le SIF et les CPM.

Il faut également noter qu'une participation des clients aux actions de plaidoyer des CAJACs (qui représenterait une manière de contribuer à l'articulation et à l'action) n'a pas été relevée par l'évaluation, à l'exception des actions relayées au niveau communal par le CAJAC de Madagascar avec le SIF et les CPM, et les quelques clients encouragés par le CAJAC à partager leurs histoires à la radio au Niger.

Plans de plaidoyer

Tous les plans de plaidoyer pour chacun des CAJAC n'ont été finalisés qu'en 2012, pour être implémentés (en partie) qu'au cours des dernier mois du projet.

Le soutien au plaidoyer des CAJAC offert par TI-S

Le soutien au plaidoyer des CAJAC de la part du secrétariat de TI prend trois formes distinctes :

La formation et les conseils. Des activités de formation ont été menées avec succès et le personnel des CAJAC a apprécié l'effort fait pour les soutenir ainsi que la qualité de ce soutien (les ateliers de Plaidoyer (7-11 novembre 2011) et sur les Conseil juridiques).

La base de données. La base de données n'a été introduite qu'au cours de 2012. Dans la plupart des CAJAC la base de données ne contient pas encore toute l'information sur les plaintes. Certains CAJAC ne se sont pas encore servi de la base de données.

- Le rapport de la mission d'évaluation au Niger rapporte : « Le CAJAC dispose d'une base de données qui n'est pas en fait renseignée. Les dossiers ne sont pas encore introduits ; mais restent l'objet de traitement manuel. Cela limite fortement des analyses à travers des requêtes informatisées (prévues et possibles. Le personnel a été formé à l'utilisation de la base de données (enregistrement, et traitement des requêtes) mais n'applique pas régulièrement leurs tâches. Des informations contradictoires conduisent à s'interroger sur le niveau de maîtrise de la technique d'enregistrement informatisé.
- A l'Ile Maurice, les activités de plaidoyer sont beaucoup plus inspirées par l'actualité que par les informations et l'analyse que permet l'utilisation de la base de données. Le CAJAC ne donne pas une priorité très haute à la mise à jour de cette base de données.
- Le CAJAC de Thiès admet avoir tardé la mise en service de la base de données et d'en avoir abandonné l'usage. Elle n'a donc jamais servi pour le plaidoyer du FC au niveau central à Dakar

L'appui financier. Le budget initial ne prévoyait pas de fonds pour le plaidoyer. Celui-ci était censé rester une responsabilité des SN, qui devaient également prendre les initiatives et contribuer au financement du plaidoyer.

- Au Sénégal en fin de compte peu d'activités de plaidoyer ont été lancées.
- Le CAJAC du Cameroun blâme le manque de financement (à cause des 25% de co-financement à sécuriser au cours de la troisième année du projet, les possibilités de passer aux actions de plaidoyer, justement planifiées pour cette troisième année, sont restées limitées).

Les changements systémiques obtenus

Les changements dans la capacité et la volonté des institutions en charge de la gestion des plaintes liées à la corruption

Dans chacun des cinq pays, l'évaluation a trouvé des indications de l'influence de l'action des CAJAC sur les instances auxquelles les informations ont été transmises.

A Madagascar, l'existence du CAJAC a créé un effet induit sur la volonté de BIANCO d'agir (Rapport-pays). Le plaidoyer auprès des communes dans ce même pays, a en tout cas accéléré un nombre de démarches administratives.

Il faut aussi remarquer que le CAJAC s'est positionné avec succès dans un rôle complémentaire en amont du BIANCO et d'autres instances recevant des plaintes de corruption en se chargeant d'un triage initial par catégorie/type des plaintes émises par le public (cas de corruption, cas relatifs aux droits humains, autres cas).

Les changements au sein de certaines institutions ne sont pas spectaculaires mais témoignent au moins d'une volonté de contrer la corruption: en 2010 à Madagascar, le CDE (Conseil en Ethique et Déontologie - un organisme indépendant rattaché au Ministère de la Justice), avait été créé à Madagascar pour les juges victimes de pressions (vis-à-vis de son supérieur hiérarchique). Depuis 2011, des fascicules sur les Engagements de la Bonne Conduite contenant les serments des magistrats, pénitenciers et greffiers ont été développés pour consultation rapide en guise de rappel à l'ordre dans l'exercice de leur fonction. Enfin, une circulaire concernant la politique pénale sur la corruption a été diffusée à l'intention des juges pour l'impartialité des peines.

Les améliorations structurelles (légales, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption

Un problème provient du fait que ce résultat attendu semble presque se confondre avec l'objectif spécifique. Ce changement (une théorie de changement le montrerait clairement) ne survient que si certains autres résultats lui ont précédé. Compte tenu de certains résultats durs à atteindre, il n'est pas surprenant de ne pas trouver beaucoup d'indices qui témoignent d'améliorations systémiques obtenues grâce à l'action des CAJAC.

Quels changements peuvent être constatés ?

Sur le plan normatif/politique:

- Le Madagascar possède des lois et des politiques sur la promotion de l'intégrité. Il s'avère difficile de dire dans quelle mesure la pression exercée par el CAJAC contribue à la mise en œuvre de ces lois³.
- Autre exemple décevant du Madagascar, la loi sur la protection des victimes et témoins des actes de corruption n'est pas encore effective, les programmes sociaux comme l'alphabétisation et l'éducation en général sont entravés

Sur le plan institutionnel:

- l'ANLC/TI au Niger a engagé une action pour influencer les conditions de création d'une institution publique de lutte contre la corruption, la HALCIA. Cette action semble porter fruit dans la mesure où un projet de loi est dans le circuit de la décision. Mais le rapport précise que « les changements au niveau des systèmes de lutte contre la corruption prennent nécessairement plus de temps. La contribution à la reconfiguration du statut de certaines institutions en charge de la lutte contre la corruption est un tout petit pas ».
- le rassemblement avec les députés à l'Assemblée nationale camerounaise au sujet de la problématique de la gratuité effective de l'école primaire publique, a abouti à la mise sur pied d'une plateforme de collaboration entre les membres de la commission éducation du Parlement, le ministère de l'Éducation de base et des partenaires techniques et financiers de TI-C

Sur le plan administratif:

- L'élaboration au niveau national d'un prototype de diplôme infalsifiable (Niger)
- TI-C a déployé des observateurs pour suivre le déroulement de ces concours. Le processus va de la salle d'examen jusqu'à la publication des résultats et a permis d'émettre des recommandations utiles.
- TM a de son côté été engagé dans de nombreux exercices pour développer des codes de conduites (Mauritius Revenue Authority, la police, l'Equal Opportunity Commission, Electoral Supervisory Commission, Public Procurement Office)
- Quelques exemples montrent que l'action des CAJAC a eu des repercussions pour certains fonctionnaires : 2 directrices d'écoles de Yaoundé ont perdu leurs fonctions en fin septembre 2012. Les motifs de leur limogeage sont des cas de corruption, notamment l'extorsion de frais soit-disant au nom de l'assemblée des parents d'élèves.

Il faut rester prudent pour évaluer les changements systémiques sur le plan administratif. Les histoires des clients dont le dossier a obtenu gain de cause, et même ceux qui auraient entraîné des sanctions administratives contre un fonctionnaire corrompu, ne permettent pas toujours de conclure dans le sens d'un changement systémique durable. Niger : « même lorsque les régimes politiques changent au Niger on retrouve les mêmes personnes à différents postes ».

Il est donc important de regarder de près comment le projet a mesuré les changements systémiques.

Conclusions et recommandations

Si le cadre logique devait servir comme référence unique, il faudrait conclure que le projet n'a pas pu atteindre tous les objectifs, ni tous les extrants, et manquerait donc d'efficacité.

3

Mais une telle conclusion serait due qu'au fait que les objectifs ont simplement été formulés de façon trop ambitieuse, trop ambiguë ou trop générique, et cacherait les nombreux aspects sur lesquels le projet a certainement fait preuve d'efficacité.

L'autonomisation.

Le projet marque des avancées majeures sur les premiers deux stades de l'autonomisation (la prise de conscience et l'accès à un recours). Le projet a certainement été efficace, si l'on prend en compte le contexte et les circonstances dans lesquelles les CAJAC ont dû se mettre en place.

Sur les stades suivants de l'autonomisation, les résultats sont plus timides mais les premiers exemples se laissent déjà signaler.

Le résultat attendu aurait pu être divisé en tenant compte de ces dimensions différentes, en cherchant des indicateurs autant qualitatifs que quantitatifs pour chacun d'eux. L'approche gagnerait en efficacité si le projet avait eu un nombre d'autres résultats plus liés aux autres étapes de l'autonomisation (articulation et action). La mission au Madagascar rapporte que : « *le faible niveau d'alphabetisation des clients demande plus de temps pour leur permettre d'assimiler et d'articuler, et par conséquent ralentit le processus d'autonomisation* ».

Le manque de suivi et de stratégie spécifique pour travailler sur l'articulation auraient pu ou dû être adressé pendant le projet. L'utilisation de la nouvelle base de données aurait pu aider le suivi, mais en pratique ceci n'a pas directement eu de résultats positifs. Dans ce sens, l'accent mis sur le développement de systèmes plutôt que sur les personnes et leurs responsabilités peut être vu comme un choix moins stratégique de la part du secrétariat. Une discussion plus approfondie sur les raisons ou la nature que devrait prendre le suivi aurait pu avoir des résultats positifs, et aurait permis de clarifier en même temps le concept de base des CAJAC pour chaque niveau local.

Pour autonomiser les femmes, des stratégies différentes doivent être développées. Au niveau de la visibilité et surtout au niveau de l'accès, il y a de très bons exemples montrant l'usage de stratégies diverses qui ont atteint plus de femmes (bien qu'il n'est pas clair si la stratégie ait été développée dans ce but). Notamment l'utilisation des CAJAC mobiles et la coopération étroite avec des organisations de femmes se sont révélées extrêmement importantes.

Rien n'est pourtant perdu, la suite de ce projet devra se concentrer plus sur ces autres aspects qui permettront de compléter un processus d'autonomisation. La question centrale sera alors de former des « champions » dans la lutte anti-corruption. Il n'est d'ailleurs pas exclus que cette première phase du projet ait déjà motivé un nombre de gens à s'engager activement dans la lutte contre la corruption. Si c'est le cas, ceci pourra se mesurer dans les années à venir.

Le plaidoyer/changements systémiques

il y a certainement plus de volonté au sein des autorités chargées de donner un suivi aux cas de corruption, mais guère plus de capacités.

La volonté est surtout liée à la présence en soi des CAJAC (une des raisons principales de poursuivre ce projet). Les CAJAC sont désormais difficiles à ignorer. Le projet a créé un moyen de pression. Par leur présence et le suivi des dossiers de plaintes, les CAJAC sont un levier supplémentaire pour motiver/forcer les institutions à remédier à la corruption.

Néanmoins la volonté pourrait s'affirmer de manière plus explicite au moment où s'établirait un dialogue structurel ou une relation durable entre le CAJAC et les autorités. Ceci n'est pas encore le cas dans les cinq pays.

Pour les CAJAC aussi, la volonté (d'initier des actions de plaidoyer) semble pour l'instant plus grande que la capacité de lancer des actions de plaidoyer concrètes.

Une des capacités qui restera à développer est celle de tisser des relations formelles et informelles permettant une « négociation » (toute action de plaidoyer inclut toujours un élément de négociation). L'exemple de l'accord passé entre le CAJAC et le BIANCO à Madagascar, bien que positif, montre que l'information circule surtout à sens unique.

De plus, une relation plus durable serait une meilleure base d'activités de capacitation (voire d'une capacitation mutuelle).

Il faut noter que cet objectif lié au plaidoyer était extrêmement ambitieux et il n'était pas réaliste d'atteindre ceci dans les contextes spécifiques en si peu de temps. Pour établir un rapport permettant un plaidoyer efficace, il faut savoir se positionner en convainquant les institutions des avantages qu'auraient pour elles un dialogue avec le CAJAC. Il faut donc démontrer une supériorité (en information ou en expertise, par exemple), qui motiverait les institutions à se laisser influencer par les CAJAC. Arriver à établir de telles relations en un écart de temps si court est presque impossible.

Pour une meilleure formulation des objectifs, une recommandation consiste à développer une théorie de changement. Cet outil de planification permet (mieux que l'approche du cadre logique) de mettre en évidence comment et quels résultats s'enchaînent successivement et quelles conditions préalables doivent être présentes pour que ses résultats puissent être atteints. Les changements à catalyser afin de combattre la corruption sont inscrits dans des processus très complexes dans le contexte des cinq pays africains analysés. Le concept du CAJAC se conçoit à partir de la collecte de données et de preuves (sinon au moins d'indices) de corruptions. C'est non seulement en se basant sur cette évidence, mais aussi en développant une vision détaillée de comment pourraient s'opérer les changements successifs dans chacun des contextes que le plaidoyer des CAJAC peut devenir plus effectif.

Une des faiblesses du CAJAC réside dans la difficulté de relier les plaintes aux actions de plaidoyer. Le CAJAC de Madagascar a beaucoup mieux articulé cette logique de bas en haut (*bottom-up*).

Les activités de plaidoyer ont néanmoins eu quelques résultats. Ceux-ci sont plus évidents dans les CAJAC qui ont suivi une stratégie par laquelle les préoccupations relevées à travers les plaintes sont relayées par les actions de plaidoyer. Le concept est maintenant défini plus clairement et pourrait mener à plus de résultats à l'avenir.

Finalement quelques autres raisons liées à la gestion du projet et ou au soutien de la part des SN et de TI-S peuvent également expliquer ces résultats encore décevants :

- Le soutien institutionnel offert par TI-S aurait pu être plus complet (sur le plan matériel, financier, comme pour les connaissances)
- Le rôle des SN dans les actions de plaidoyer des CAJAC (là où SN et CAJAC sont séparés) est resté très limité.

La lutte contre la corruption se joue sur de très nombreux fronts et se gagne par de grandes mais surtout par de nombreuses petites batailles. Chaque avancée en est une de plus. Le projet a en tout cas contribué à créer des conditions pour un plaidoyer plus effectif dans les années à venir, tout en contribuant à renforcer une culture de promotion de plus de transparence. Par ces deux aspects des résultats menant à des améliorations systémiques sont à espérer dès la phase prochaine du projet.

4.4 Efficience

L'efficience se mesure principalement en termes de ressources utilisées pour atteindre un certain résultat (*cost-effectiveness*). Les résultats atteints ont été démontrés ci-dessus. La question qui devait se poser est si ces résultats ont été atteints de manière efficiente.

Pourtant, un simple calcul du rapport entre les fonds dépensés et des résultats obtenus est irréaliste et peu pertinent. Il n'y a aucune mesure objective pour indiquer qu'un début de changement de culture engendré par un projet sur un sujet comme la corruption ne devrait pas excéder un certain coût.

Il y a deux catégories de facteurs démontrant les défis au niveau de l'efficience du projet qui doivent être soulignées. Celles-ci concernent: les problèmes et les solutions de la gestion des CAJAC et du projet d'une part, et le traitement des plaintes non-liées à la corruption d'autre part:

Problèmes et solutions de gestion au sein des CAJAC.

Au niveau des CAJAC, la capacité de bien gérer les équipes a manqué trop souvent, tout comme ont joué des faiblesses dans la communication, et dans le suivi au niveau des activités.

- Au Niger, ceci a favorisé « un fonctionnement avec un cloisonnement individuel sur le contenu de son contrat qui n'est pas connu des autres membres » (rapport pays). La phase de démarrage de l'action au Niger a été engagée sans que le projet ne dispose d'un référentiel technique et administratif pour une gestion du personnel notamment. Un certain nombre de dispositions prises ne sont pas consignées ; c'est par exemple la périodicité des réunions hebdomadaires. L'absence de manuel de procédure et de gestion a occasionné des dysfonctionnements soulevés lors de l'examen du niveau de maîtrise du document de projet. L'existence de contrats individuels ne suffit pas pour établir et clarifier des règles et procédures de fonctionnement en équipe et de répartition des tâches.
- Au Cameroun, l'absence ou la non-implication du Coordonnateur et le départ du Conseiller Juridique, deux acteurs-clés du projet, ont sérieusement affecté le fonctionnement du CAJAC.

Il n'y a heureusement aucune indication qui laisserait soupçonner que les fonds du projet aient été mal gérés, (à l'exception du problème initial au Cameroun, relevé par l'évaluation

a mi-parcours). Au contraire il semble qu'avec des moyens financiers et humains très limités, des résultats considérables ont été atteints.

Problèmes et solutions de gestion liés à la répartition des rôles et responsabilités entre CAJAC, SN, et TI-S (et la Section locale de FC à Thiès pour le Sénégal).

Un nombre de problèmes a causé des difficultés de communication entre les différents partenaires de ce projet.

- Au niveau des CN, la gestion du projet n'a pas su établir, dans certains contextes de bonnes relations entre le CAJAC d'une part et les CN d'autre part. Ceci est notamment le cas dans les deux CAJACs qui n'ont pas directement été mis sur pied et gérés en étroite collaboration avec la CN (Sénégal et Cameroun). Le rôle peu efficace des comités de pilotage dans certains pays en témoignent.
- Ces tensions trouvent en partie leur origine dans un manque d'appropriation (ownership) par les SN de l'initiative de monter les CAJAC. Elles ont par la suite engendré des communications croisées, ou des instructions mal comprises.
- Des tensions se sont finalement polarisées à cause du sujet du co-financement. Les SN n'étaient pas préparés à cette recherche au plan local de la contre-partie de 25% à mobiliser en complément du financement qui avait été octroyé.

Problèmes et solutions de gestion liés au rôle de TI-S

Au niveau du TI-S le projet a souffert d'un manque de continuité dans la gestion, causant un manque de clarté, de structure grandement dû à plusieurs remaniement de l'équipe et du personnel chargé de soutenir le travail sur ce projet dans les cinq pays; Plusieurs personnes ont été chargées de la gestion de ce projet comme intérimaire ou pour une période qui s'annonçait être soit relativement courte (avant l'extension autorisée fin 2012), ou « de transition ».

Les plaintes non liées à la corruption

L'évaluation à mi-parcours avait souligné le très haut pourcentage de plaintes qui ne concernaient pas des problèmes liés à la corruption et avait suggéré un triage initial plus efficace et des activités d'information publique qui limiterait le nombre de plaintes non-liées à la corruption. Ceci s'est vu remédié grâce à des partenariats plus effectifs avec entre autres, des cabinets d'avocats (comme cela s'est vu à L'île Maurice) ou une communication plus précise sur le mandat du CAJAC (Madagascar). Au Niger les limitations au niveau des ressources humaines ont été atténuées grâce à des stagiaires qui sont mobilisés de façon bénévole.

4.5 Durabilité (pérennité, viabilité)

La durabilité se laisse définir comme la « continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention, ou la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme, ou la situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques ».

Pour ce projet, plusieurs dimensions avaient été prévues dans la proposition initiale :

- L'impact durable sur les groupes cibles et les bénéficiaires finaux pour réduire la pauvreté
- La durabilité grâce à l'appropriation par les sections de TI & soutien du réseau global de TI
- L'impact durable au niveau institutionnel et politique.
- La durabilité financière

L'impact durable sur les groupes cibles et les bénéficiaires finaux pour réduire la pauvreté

Les résultats qui mèneront à un impact probable ont été décrits plus haut, et l'évaluation a conclu dans le sens d'un changement remarquable dans plusieurs stades de l'autonomisation des citoyens et a noté des premiers changements systémiques attribuables au plaidoyer des CAJAC.

Il y a désormais un public informé qui continuera à vouloir s'approcher des CAJAC pour se faire conseiller ou dénoncer des cas de corruption, et contribuera à renforcer la position du CAJAC par une promotion à travers le « bouche-à-oreille ». Ceci mènera probablement à un impact sur la corruption qui contribuera à son tour et à plus long terme à réduire la pauvreté.

L'impact durable au niveau institutionnel et politique.

Cette durabilité devrait résulter d'une pérennisation des changements structurels, institutionnels et systémiques. La partie « impact » avait conclu que le projet avait été trop optimiste sur les possibilités d'atteindre, déjà à ce stade, de nombreux résultats tangibles et attribuables au CAJAC. Les premiers changements systémiques signalés par cette évaluation sont encourageants et permettent d'anticiper d'autres améliorations au cours d'une phase suivante de fonctionnement et de consolidation des CAJAC créés.

La durabilité grâce à l'appropriation par les sections de TI & soutien du réseau global de TI

Les CAJAC sont-ils eux-mêmes devenus durables ?

L'approche CAJAC a été accueillie avec enthousiasme par les CN au Cameroun, au Niger, à Maurice, à Madagascar, ainsi qu'au Sénégal. Les leçons et les méthodes développées au CAJAC de Thiès vont être héritées par les Centres de Gouvernance Participatives.

Quatre des cinq CAJACs établis sont encore ouverts, même s'ils fonctionnent depuis la fin du projet avec des effectifs très réduits ou grâce à l'appui de volontaires. Le CAJAC de Thiès a fermé ses portes, mais va trouver une continuation sous la forme d'un Centre de Gouvernance Participative, un projet lancé par le FC.

La fin du projet survient alors que les moyens financiers n'ont pas (encore) été sécurisés pour poursuivre le travail des CAJAC avec la même intensité et le même personnel. Ceci entraîne le départ d'une grande partie de l'expertise et de l'expérience acquise au cours de la phase initiale des CAJAC, et réduit considérablement la mémoire institutionnelle des CAJAC.

Le CAJAC du Cameroun rapporte que: "seuls deux acteurs (le RAF et la Chargée de la Communication) sont encore en poste à l'heure qu'il est. Deux acteurs clés du projet (le Coordonnateur et le Conseiller Juridique) ont démissionnés de leurs fonctions pour

diverses raisons. Le Conseiller Juridique a d'ailleurs été présenté par les acteurs actuels comme étant le « cœur » du dispositif de la mise en œuvre du projet, de par l'objet même de ce projet”.

Durabilité financière

TI-S aurait aimé laisser la responsabilité de continuer les CAJAC et de trouver un financement pour les CAJAC nouvellement créés aux SN dans chacun de ces pays, tout en sachant que (comme le mentionne la proposition de projet soumise à L'UE) « la gratuité des conseils, et de l'assistance juridique dépendra toujours d'un financement extérieur ».

TI-S a réussi à motiver les SN et le staff des CAJAC à rechercher des fonds pour continuer dans la lancée de cette première phase. TI-S a organisé un atelier sur la recherche de fonds (à Niamey en décembre 2013) qui a été apprécié par tous les CAJAC. Les résultats de cet encouragement à sécuriser des fonds pour la poursuite des travaux des CAJAC ont été les suivants :

A Madagascar, le contexte politique et la suspension de l'aide internationale ne permet pas d'obtenir les fonds nécessaires à la pérennisation des CAJAC. C'est également le cas de Maurice dont le statut de pays nouvellement industrialisé ne lui permet pas d'accéder aux subventions multilatérales ou bilatérales des organismes. (Rapport au MAEE 2013). TI-S n'avait pas insisté en 2012 sur l'obligation de ces SN de trouver le co-financement pour compléter le financement de l'UE du projet. Pour 2013-2014, TI-S a alloué un financement limité aux CAJAC de Maurice et de Madagascar qui leur permet de maintenir une capacité minimale nécessaire à leur fonctionnement.

Le CAJAC de Maurice s'est par ailleurs engagé dans une voie intéressante en cherchant à assurer une partie de son financement en créant la possibilité pour des entreprises de bénéficier des services du CAJAC dans des cas qui affectent leurs affaires directement, ceci en échange d'une cotisation.

La phase de lancement des CAJAC du Cameroun, du Niger et de Madagascar leur a permis de s'établir comme valeurs sûres et leur ont permis d'intéresser d'autres bailleurs de fonds à coopérer par de nouveaux financements (OXFAM au Niger, GIZ pour une initiative contre la corruption dans le secteur forestier à Madagascar, et de [check]... au Cameroun) qui doivent permettre à ces CAJAC de poursuivre leur travail.

Au Sénégal l'expérience du CAJAC de Thiès doit s'installer dans la durée à travers les Centres de Gouvernance Participatives qui prennent la relève avec un financement du gouvernement néerlandais.

Conclusions

Le projet a été très efficace, mais il n'est pas réaliste de penser que ce projet peut continuer sans un support externe considérable. D'un côté il faut indiquer qu'un travail de capacitation pour les CAJAC dans la recherche de fonds est arrivé tard dans le projet. Néanmoins, même avec un tel effort au début du projet, il y a un grand doute que cela aurait pu rendre la suite du projet financièrement plus viable. Deux raisons ont certainement joué:

- La capacitation sur la recherche de fonds seule n'est pas suffisante pour permettre un *fundraising* efficace. Il faut également avoir une expérience démontrée et il faut pouvoir, structurellement, créer des opportunités de financement et savoir profiter de celles qui se présentent. Pour pouvoir faire cela, il faut une gestion efficace, une division des rôles claire et une structure d'organisation efficace. Dans le cas des CAJAC, la relation avec le CN est également cruciale. Au lieu d'une formation axée sur la recherche de fonds uniquement, les CAJAC auraient bénéficié plus d'un trajet continu de capacitation dans des domaines de gestion plus variés ;
- La corruption est un problème énorme et la dénonciation du problème pose des problèmes culturels et de sécurité considérables. Avoir une institution où les gens vont déposer leurs plaintes est en soi un très bon résultat pour un projet qui s'étale sur quelques années seulement dans les contextes spécifiques des cinq pays. Ceci a demandé un effort important. Si les CAJAC n'avaient pas été établis, il aurait été impossible de façon sérieuse de trouver des fonds ailleurs pour permettre leur création aujourd'hui. Il fallait la crédibilité et l'expérience de TI et de certaines sections nationales pour la mise en place initiale de ces CAJAC.

Mais sans financements et sans un programme de capacitation pour améliorer la gestion des CAJAC, la durabilité institutionnelle sera difficile à assurer. Il est clair que la suite des CAJAC dépendra de financements externes, probablement à obtenir avec le support de TI-S. La présence des CAJAC en soi pourra garantir une survie minimale, mais sans financement externe, les centres ne pourront se consolider pour atteindre leur plein potentiel.

Il est dommage aussi pour la durabilité que certains CAJAC n'aient pu continuer à garder sous contrat leurs employés les plus nécessaires à la continuité de leur travail.

5. Lecons apprises et recommandations

En guise de conclusion de ce rapport, cette dernière partie du rapport se concentre sur deux aspects en particulier :

Dans un premier temps elle s'interroge sur l'approche CAJAC comme concept et méthode d'intervention contre la corruption. L'expérience vécue par les centres CAJAC dans les cinq pays souligne d'un côté la valeur de la méthode employée et déployée par TI. Mais en même temps, les disparités dans le développement des CAJAC et les comportements qui dévient de la logique pré-établie pour le projet permettent de découvrir certaines faiblesse ou limitations de l'approche.

Dans un deuxième volet ce rapport énumère une série de recommandations de cette évaluation ainsi que celles de l'évaluation a mi-parcours pertinentes pour la continuation de ces CAJAC ou pour l'établissement d'autres CAJAC dans des contextes comparables.

Les recommandations marquées d'une étoile (*) sont reprises de l'évaluation a mi-parcours.

5.1 Remarques sur l'approche CAJAC

Cette partie reprend les leçons retenues à la fin d'une journée d'échanges au sujet des conclusions de cette évaluation entre l'équipe d'évaluation et un groupe de membres du personnel du secrétariat de TI étroitement impliqués dans le travail des CAJAC.

L'approche CAJAC est difficile à analyser car elle s'adapte à de nombreux paramètres qui évoluent simultanément au sein de chaque contexte. Les travaux de la journée ont cherché à identifier toutes les caractéristiques particulières de chacun des CAJAC étudiés, pour s'interroger sur la valeur de chacune des différences relevées. Certaines se sont avérées être des innovations ou des adaptations positives au contexte. D'autres, par contre, constituent des déviations par rapport à l'approche CAJAC qui peuvent avoir un effet négatif ou des répercussions sur le fonctionnement des CAJAC, de TI et de ses sections nationales.

Paramètre 1. Quels groupes-cibles?

L'approche de bas-en-haut (bottom-up) des CAJAC se concentre sur plusieurs couches de la société mais demande en premier lieu qu'un effort particulier soit mené pour atteindre les groupes les plus vulnérables. L'évaluation montre que ces groupes peuvent être atteints, et que les problèmes de corruption qui affectent ces groupes sont réels et ceci confirme donc la pertinence du projet.

Pourtant il est clair qu'une autonomisation complète de ces groupes est un travail ardu et de longue haleine. De par leur vulnérabilité même, ces groupes ne sont pas toujours enclins à articuler leur réponse. D'autres barrières, parmi lesquelles figurent la peur de représailles ou le manque de confiance d'obtenir un résultat empêche ce groupe de

participer pleinement à la lutte contre la corruption telle que l'envisage la méthode CAJAC (un exemple est celui de ces femmes du Sénégal qui demandent au CAJAC de retirer leur dossier). Plusieurs rapports des missions rapportent l'importance qu'accordent les CAJAC à obtenir un meilleur degré de protection pour les personnes qui dénoncent des cas de corruption, les témoins ou les défenseurs de ces personnes.

Par ailleurs, on voit certains CAJAC (notamment à Maurice, mais aussi au Niger) suggérer de cibler d'autres groupes (citadins, personnes ayant un niveau d'éducation plus haut, les jeunes).

Quels groupes-cibles se laissent le mieux autonomiser ? Quel est le groupe cible qui sur le plan stratégique permet d'obtenir le plus effectivement le changement espéré ? Est-ce que l'autonomisation des groupes vulnérables est effectivement la solution/le chaînon manquant pour réduire la corruption ? Est-il possible d'arriver à une autonomisation complète des groupes de clients ? dans quels contextes, avec quels clients ?

Les capacités d'articuler une réponse (le troisième pas de l'autonomisation) demande souvent des capacités de comprendre une réalité basée sur des rapports de force et sur un cadre légal et politique complexes. La volonté d'agir, elle, doit s'ajouter à la capacité de répondre à la corruption (le dernier stade de l'autonomisation).

Paramètre 2. La corruption

L'efficacité de l'approche dépend-elle de la forme que revêt la corruption dans chacun des contextes ?

Cette évaluation présente surtout comme réussites des actions de plaidoyer dans des domaines comme la lutte de la corruption dans l'éducation ou dans le domaine foncier. Est-ce que ces domaines particuliers se prêtent mieux à l'action des CAJAC que par exemple les cas de corruption dans les grands contrats passés par des entreprises avec l'Etat (TM fait campagne contre ces « affaires » sans avoir reçu de plaintes des victimes). Dans d'autres pays, certains groupes d'auteurs présumés d'actes de corruption (parlementaires, juges, policiers) ne sont guère inquiétés par l'action des CAJAC.

Paramètre 3. Les relations avec les autorités

Les différents rôles et la combinaison d'approches des CAJAC peuvent avoir une grande influence sur l'attitude des institutions étatiques vis-à-vis des CAJAC.

Le traitement des plaintes telle que présenté dans l'approche CAJAC originale a été interprétée différemment d'un CAJAC à l'autre. Elle varie d'une assistance juridique au sens large (Sénégal) à des interprétations plus restreintes. D'autres CAJAC semblent hésiter entre une approche qui consisterait à faire une « vérification » à travers une enquête préliminaire, alors que d'autres se positionnent « en amont » du travail des institutions anti-corruption (et font en sorte un triage initial, ou se contentent de transmettre des cas à ces institutions). L'interprétation du rôle à jouer sur les dossiers est déterminante pour la relation avec les institutions étatiques.

L'autonomisation et le travail de renforcement des capacités des clients et d'autres acteurs de la société civile peuvent également avoir une influence sur cette relation.

Au moment de commencer un plaidoyer cherchant à obtenir les changements systémiques (cette phase de l'approche n'a pas encore eu la chance de se développer pleinement dans les cinq pays) il faut entretenir des relations de travail et de confiance avec ces autorités, ce qui n'est pas toujours le cas.

Il y a donc une certaine tension entre le travail d'autonomisation et le travail de plaidoyer. Le projet a tenté de diviser les rôles en demandant au SN de s'occuper du plaidoyer (en se servant de l'évidence provenant du CAJAC. Là où CAJAC et SN sont restés dissociés (Sénégal, Cameroun) cette division de tâches et de responsabilités ne s'est pas concrétisée. Ailleurs il semble que SN et CAJAC étant plus ou moins intégrés doivent s'accommoder dans une relation ambiguë avec les instances nationales, notamment avec celles chargées de lutter contre la corruption.

Toutes ces remarques convergent vers une recommandation centrale : l'approche CAJAC demande à être précisée et adaptée beaucoup plus rigoureusement au contexte de chaque pays, voire au domaine précis où se manifeste la corruption. Pour l'établissement de nouveaux CAJAC ou pour les phases suivantes de ces cinq CAJAC une stratégie distincte par pays est fortement recommandée.

5.2 Recommandations pour la continuation des CAJAC ou pour l'établissement d'autres CAJAC, dans des contextes comparables.

L'évaluation a glané une série de recommandations utiles pour guider les choix pour de nouveaux projets de lancement de CAJAC, ou pour le renforcement des CAJAC dans ces cinq pays.

Atteindre les groupes cibles

*- **Renforcer les relations avec les médias** et, là où c'est possible, renforcer leurs capacités. Ceci pourrait avoir un effet positif sur une visibilité plus ciblée et pour le plaidoyer.

*- **L'utilisation de CAJAC mobiles de façon plus stratégique.** Ceci demande à ce que:

- o Les CAJAC analysent quels groupes spécifiques ils veulent atteindre. Une analyse pareille les informera sur la façon de communiquer et les personnes spécifiques à cibler pour avoir des effets multiplicateurs ;
- o Le CAJAC mobile soit accessible aux communautés pendant une certaine période de temps et à plusieurs reprises ;
- o Le CAJAC mobile développe des activités de sensibilisation d'abord. Dans une seconde phase, le CAJAC mobile pourra offrir un service d'assistance juridique et un suivi des dossiers.

*- **La création de relations de travail formalisés avec les organisations ou individus dans les communautés en-dehors de la capitale.** Pendant les CAJAC mobiles, mais aussi en travaillant avec des groupes et clients dans la capitale il vaut la peine d'identifier des personnes qui peuvent de façon systématiques accueillir des clients potentiels des CAJAC en dehors de la capitale. Cette idée peut se concrétiser en points focaux ou para juristes. Ceci demande :

- o Une identification de ces groupes et personnes ;
- o La mise en réseau actif et une discussion sur les intérêts communs ;
- o Dans certains cas des contrats de travail seront établis ;
- o L'aspect le plus important est la garantie de la qualité du service. Pour cela il faudra développer des activités de renforcement de capacités.

- **Le Développement de stratégies de sensibilisation, accès et service, pour que les femmes déposent leurs plaintes.** Cela demande :

- o Une analyse plus approfondie de la corruption chez la femme ;
- o Etablissement de relations avec les groupes de femmes qui peuvent alimenter l'analyse ;
- o Développement de capacités au niveau du personnel du CAJAC pour communiquer avec les femmes victimes de corruption (surtout si cela inclut des contrepartitions sexuelles ou autres sujets sensibles).

- **Les CAJAC satellites** ont des avantages indéniables. Il serait donc bien de retenir la possibilité de lancer des satellites, mais de repousser ces initiatives à plus tard. Les CAJAC devraient plutôt se concentrer en ce moment d'abord sur le renforcement et la consolidation du travail actuel. Pour le moment ce travail sera rendu encore plus difficile et complexe si d'autres CAJAC étaient établis simultanément. Au lieu d'ouverture de CAJAC satellites, pour le moment, nous recommandons une utilisation plus stratégique des CAJAC mobiles (ci-dessus) et un renforcement de relations de travail stratégiques avec d'autres organisations et individus pour combler le besoin de couverture et de proximité.

*- les **actions de visibilité continues** pour informer la population sur les activités et les objectifs du CAJAC et pour rendre compte des résultats obtenus. Ces actions n'ont pas le but de trouver des clients, mais de leur être redevable ;

Le traitement des plaintes.

*- L'établissement **de liens stratégiques avec des partenaires de la société civile ou des institutions d'Etat spécifiques** qui peuvent prendre en charge des cas qui ne sont pas directement liés à la corruption. Ceci demande :

- o Une identification de ces partenaires ;
- o Une mise en réseau qui se baserait sur les intérêts communs ;
- o Un plan de travail et un contrat de travail garantissant que ces partenaires puissent donner une assistance de bonne qualité et partager l'information avec les CAJAC. Pour cela il faudra développer des activités spécifiques de sensibilisation et renforcement des capacités auprès de ces partenaires;
- o Il faut aussi s'assurer du suivi de ces cas

La base de données.

***. Envisager la possibilité pour les CAJAC d'ouvrir des dossiers « de oficio »**

Les CAJACs ne reçoivent pas de cas concernant tous les aspects de la corruption au sein d'un pays. Un nombre de secteurs perçu comme hautement corrompus ne sont pas dénoncés dans les plaintes soumises au CAJACs (partis politiques, parlementaires). Les CAJAC et TI pourraient envisager d'adopter une fonction qui serait celle de documenter des dossiers (ouvrir des cas « de oficio ») s'il y a des soupçons de corruption mais pas de plaignants/victimes directes. Par exemple pour signaler la corruption au sein des partis politiques ou du parlement ou pour s'engager dans des cas signalés par les médias.

***- Un renforcement du suivi des dossiers** adapté aux besoins spécifiques des clients.

Certains clients demandent un suivi plus intensif pour qu'ils puissent articuler leurs droits et devoirs. Ceci demande des efforts spécifiques des CAJAC. Il est conseillé que des stratégies de suivi spécifiques soient développées pour les clients les plus démunis (souvent analphabètes). Le renforcement des capacités de ces clients ne passe pas forcément par l'orientation active du conseiller juridique, mais peut être délégué à d'autres membres du CAJAC. Cela demande de nouer une relation de confiance avec le client. Cette relation serait moins facilement établie, ou maintenue de façon continue par un bénévole ou un/e stagiaire.

***. Compléter la compréhension des sujets relationés à la corruption par des études (comparatives).**

Une bonne compréhension au niveau des CAJAC eux-même des différences genre des causes et des effets de la corruption sur les deux genres n'a pas été obtenue. Si les méthodes d'approche des clients (ou des clients potentiels) sont parfois adaptées à l'objectif de rendre les CAJACs plus accessibles (aux femmes principalement), les messages ne sont pas différenciés. Cette étude de genre sur la corruption et les leçons qu'on pourrait en tirer pour le fonctionnement des CAJACs serait une initiative utile, probablement plus intéressante à mener de façon comparative dans plusieurs pays ou TI a aidé à établir des CAJAC. (Une étude sur les effets de la corruption sur les femmes commencée à Maurice n'a par exemple pas été complétée. Une telle étude comparative pourrait servir comme base à de nouveaux échanges ou apprentissages dans une phase suivante de ce projet).

Les conseils de qualité

L'utilisation de juristes travaillant pro-bono (Ile Maurice)

L'expérience de l'Ile Maurice mérite d'être suivie de près pour voir si cette solution pourrait s'adapter à d'autres CAJAC.

Veiller à assurer la continuité du personnel ayant une expertise juridique.

Cette phase du projet, où les CAJAC se trouvent encore dans une position précaire démontre l'importance de préserver l'expertise, et la première expérience d'un CAJAC. TI-S aurait pu anticiper sur les problèmes de financements pas encore sécurisés à la fin de cette première phase du projet.

Partenariats et relations avec les autres parties prenantes

***- Un travail plus important sur l'établissement de relations de travail avec des groupes et individus voulant agir contre la corruption** est un choix stratégique qui

impliquerait un nombre d'activités nouvelles ou additionnelles à réaliser.

L'établissement de relations de travail demande :

- o Une identification de ces groupes et de ces individus. Cette identification devrait se baser sur une analyse du contexte lié à la corruption et les besoins exprimés par des groupes ;
- o Une mise en réseau avec ces groupes (et individus). Cette mise en réseau comprend un dialogue sur les besoins et les objectifs des CAJAC et des groupes et (individus) ;
- o Le développement de plans de travail et, si possible, une formalisation des relations entre les groupes (ou individus) et le CAJAC ;
- o Le renforcement des capacités des groupes et individus sur la corruption et les méthodes de travail ;
- o Un soutien des activités de ces groupes et individus.
- o Si les CAJAC choisissent de concentrer leur travail d'autonomisation plus sur l'utilisation de groupes et personnes spécifiques, il faut rajouter un résultat attendu qui reflèterait ce travail. Un résultat attendu pourrait être : l'établissement de relations de travail et renforcement des capacités des groupes et personnes sensibilisés voulant agir ;
- o Pour avoir un suivi efficace de cet indicateur il devrait s'inscrire dans le système de suivi des cas.

*- **Le Renforcement les relations avec d'autres Organisations Non**

Gouvernementales (ONG). Un renforcement de ces relations pourrait aboutir à des demandes de subvention en partenariat. Des demandes faites avec des partenaires de la société civile accroissent généralement le potentiel de succès de la demande.

Relations avec les institutions étatiques

*- **Mener un dialogue avec les autorités.** Ceci demande :

- o l'établissement de relations qui ne sont pas simplement basées sur le traitement de cas spécifiques, mais aussi sur une sensibilisation à travers l'analyse des causes de la corruption ;
- o le rajout d'une activité qui viserait à renforcer les capacités des institutions ;
- o Une analyse du contexte et des données systématique et structurée.
- o le dialogue avec les autorités qui ne passe pas forcément par les accords formalisés. Nous recommandons plutôt de mesurer la qualité de la relation à travers les éléments de 'coopération' tels qu'ils sont énumérés dans l'échelle de partenariats.

Analyser et re-penser les relations avec les institutions nationales de lutte contre la corruption.

L'évaluation du projet des CAJAC soulève plusieurs fois des questions concernant la relation avec une instance anti-corruption créée au niveau national.

Il y a entre les CAJAC et ses institutions une certaine duplication de fonctions, mais souvent aussi de grandes différences (de jugement, de crédibilité, d'accessibilité, de connaissances techniques juridiques, ou simplement de capacité). Cette situation crée simultanément des possibilités de coopération ainsi que des sources de tensions.

A Maurice, le CAJAC transmet systématiquement les plaintes à la l'ICAC.

Le CAJAC de Madagascar le fait également auprès du BIANCO, mais prend distance des jugements de cette instance. Le CAJAC considère le nombre de cas de corruption bien plus élevé (52 % contre 22% par le BIANCO).

Le BIANCO suggère de donner une présence plus décentralisée au CAJAC, ce qui pourrait faciliter la transmission d'un nombre de cas provenant de l'Intérieur de l'île au BIANCO. Ce Bureau trouve que le CAJAC ne devrait pas entreprendre des enquêtes sur les cas. « De part son statut, le BIANCO estime que le bureau est le plus indiqué pour traiter les cas de corruption et habilité à renforcer les capacités des tout autres organismes pour pouvoir identifier les cas de corruption. Il avance même que le CAJAC serait mieux placé à faire plus des actions de conseil juridique et des actions citoyennes au lieu de se concentrer sur la corruption» (rapport pays).

Autre problème : Les clients demandent des conseils et appuis judiciaires que le CAJAC n'est pas en mesure de pleinement satisfaire. Au moment où les clients savent que le CAJAC a transmis leur dossier au BIANCO (seul organisme habilité à chercher des preuves) et au Tribunal, la confiance des clients à l'aboutissement de leur cas diminue. S'il y a une complémentarité de l'action du CAJAC avec celle des instances nationales (le pour le travail de de conscientisation, de formation), il y a aussi un terrain où les deux niveau d'intervention entrent en tension (le rôle d'enquête, de vérification des dossiers de corruption). Le rapport pays du Madagascar recommande « de plaider auprès de BIANCO sur la mission et la contribution de CAJAC dans la lutte contre la corruption pour que le BIANCO prenne le CAJAC en tant que facilitateur et intermédiaire au lieu d'adversaire». Cette dualité dans la relation rendra un travail de renforcement de capacités de ces instances par les CAJAC plus difficile à établir dans l'avenir.

A Maurice il semble y avoir une volonté de coopérer dans ce domaine-là. Par contre on ne reconnaît pas un droit d'enquêter au CAJACs. Les autorités ne veulent ou ne peuvent pas (ne sont pas mandatées) à partager des informations sur des enquêtes en cours. Il n'y a donc presque aucune information sur les plaintes transmises par le CAJAC. Il est donc beaucoup trop tôt pour mesurer les résultats des démarches auprès des autorités. Le CAJAC préconise une approche plus axées sur le dialogue constructif avec les autorités (codes de conduites etc...)

Plaidoyer

- *- **Renforcement des liens avec les clients** (les bénéficiaires des interventions de plaidoyer) et les groupes qui représentent des clients spécifiques pour qu'ils puissent s'approprier le plaidoyer. Ceci demande :
 - o des activités de consultation active avec les clients et les groupes qui les représentent autant pendant la planification, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du plaidoyer. Ceci renforcerait l'appropriation du plaidoyer et rendrait le CAJAC redevable aux personnes qu'il veut représenter.
 - o des activités de renforcement des capacités des clients et de leurs groupes de représentants pour qu'ils puissent contribuer au plaidoyer. Cela aidera aussi à prouver l'autonomisation ;
 - o des activités qui visent à passer du plaidoyer **pour** les clients, au plaidoyer **avec** les clients et finit par le plaidoyer **par** les clients. Cela implique que les activités de

renforcement des capacités viseront aussi la capacité de pouvoir gérer et faire des interventions de plaidoyer ensemble avec le CAJAC ou tout seul ;
o la mise en réseau actif avec d'autres organisations (notamment les groupes qui représentent les clients) pour faire un plaidoyer ensemble. Cette mise en réseau doit aussi amener un partage du travail et peut donc rendre le travail des CAJAC dans le plaidoyer plus efficace. Les feuilles de route sont une bonne base, mais pour un réseau efficace, il est indispensable que ces feuilles de route puissent être modifiées à la suite de la mise en réseau avec d'autres ONG.

o De cibler les organisations et individus qui peuvent soutenir le plaidoyer ou se l'approprier (les 'champions' ou promoteurs) à travers un matériel de soutien et des formations en communication ou sur la corruption.

Pour le résultat attendu de l'établissement de mécanismes publics de traitement des plaintes plus efficaces et amélioration de la réactivité des autorités :

- Une **étude de faisabilité d'un plaidoyer auprès des acteurs du secteur privé**. Ces acteurs peuvent être un instrument pour arriver à un changement systémique. Ils peuvent aussi influencer les autorités ;

- Plans de plaidoyer/Theory of change

-Pour les feuilles de routes qui ont été élaborées nous recommandons que:

o les objectifs soient formulés en tant que changement d'attitudes et liés à des acteurs étatiques spécifiques ;

o les CAJAC clarifient comment ils pensent que ce changement aura lieu et à quoi cela contribuerait. L'objectif du plaidoyer devrait être lié à un changement systémique tel qu'il est défini dans l'échelle du changement systémique. Les politiques et les lois sur lesquels le plaidoyer se concentre en ce moment devraient contribuer à cet objectif de changement;

o le calendrier des activités est un moyen de planification, mais affectera la flexibilité qu'il faut avoir pour le plaidoyer, s'il est utilisé comme moyen de suivi.

Un suivi dans le plaidoyer est fait en développant des indicateurs au niveau du CAJAC qui reflètent :

- les principes de plaidoyer (crédibilité, légitimité, redevabilité, service et pouvoir)
- la compréhension des éléments essentiels dans le contexte des résultats et objectif attendu tels qu'ils sont décrits dans la feuille de route.

Quelques sujets de plaidoyer ont été soulignés dans plusieurs pays.

- *La nécessité de lois de protections des témoins, dénonciateurs et défenseurs des victimes engagés contre la corruption (Maurice, Sénégal, Niger)*
- *La corruption dans le système éducatif*
- *La corruption dans le domaine foncier*

Planification future et gestion

***- Révision de la logique entre résultats attendus et objectifs spécifiques.**

Pour des initiatives similaires deancements de CAJAC dans d'autres pays, ou pour continuer ce projet dans une phase suivante, la logique pourrait être :

Objectifs spécifiques : *améliorations systémiques/structurelles* (légales, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption.

l'établissement de mécanismes publics de traitement des plaintes plus efficaces et l'amélioration de la réactivité des autorités.

Résultats attendus : *Renforcer la capacité des institutions chargées de la gestion des plaintes liées à la corruption ;*

Renforcer la volonté des institutions chargées de la gestion des plaintes liées à la corruption ;

Contribuer à des améliorations systémiques/structurelles ; (légal, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption.

Une révision inclut une révision des indicateurs, notamment l'indicateur qui sert à mesurer le changement systémique. La contribution possible au changement systémique sera mesurée à travers l'efficacité du plaidoyer (à travers les principes de plaidoyer). Cette révision pourrait se faire avec TI-S et les CAJAC. De cette manière, la révision reflètera les réalités sur le terrain et les choix stratégiques au niveau du secrétariat. Des indicateurs spécifiques adaptés aux contextes pourraient être développés par les CAJAC individuellement.

Impliquer les SN dans la phase d'élaboration de projets futurs d'établissement de nouveaux CAJAC. L'exemple du Sénégal montre qu'il existait une divergence de points de vues (entre autre sur le mandat du CAJAC) entre TI-S et la SN (le Forum Civil), l'un voulant continuer un service d'assistance juridique gratuit déjà établi (admettant un éventail de cas plus large), alors que le projet du CAJAC de TI-S voulait clairement se concentrer et se limiter aux problèmes de corruption. La leçon qu'a déjà tirée TI-S de ce projet est de laisser plus de liberté aux SN d'accepter le projet, au cours d'un processus de formulation d'un tel projet laissant plus de possibilités pour consulter les SN.

*- **L'intégration du travail du CAJAC dans la SN** est particulièrement importante sur le sujet du plaidoyer. C'est à la SN, ensemble avec le CAJAC, d'analyser les données et faire une recherche en profondeur pour accroître les connaissances en matière de corruption ;

*- **Développer là où c'est pertinent des stratégies spécifiques pour s'adresser au secteur privé.** Continuer le débat au sein de TI sur la possibilité de livrer un service d'assistance payé aux entreprises ; L'expérience du CAJAC de L'île Maurice pourrait être un développement à suivre de près pour voir si la participation du secteur privé change la manière de travailler, ou la crédibilité ou l'approche CAJAC.

Planification, le Suivi et l'Evaluation

*- **Développement d'une théorie de changement liée aux contextes spécifiques des CAJAC.** Cette théorie décrit comment les CAJAC *définissent* l'autonomisation et le changement systémique dans les contextes spécifiques. Elle décrit ensuite comment les CAJAC pensent que ces changements *seront réalisés* dans leurs contextes. La théorie de changement aide les CAJAC à traduire les résultats attendus et des objectifs spécifiques dans leurs contextes.

La révision de la théorie de changement permettrait d'analyser sur la base de l'expérience vécue des CAJACs entre 2010 et 2013 si l'approche CAJAC reste valide pour le contexte propre à chaque CAJAC.

Ce même exercice permettrait de donner plus d'importance à un nombre de résultats intermédiaires (outcomes), car il est très difficile d'attendre la plupart des changements systémiques désirés dans un projet de courte durée, dans un contexte politique changeant, où jouent un grand nombre d'influences.

*- **Développement de systèmes de suivi adaptés aux contextes.** La base du système est la définition d'indicateurs qui mesurent les résultats attendus et objectifs spécifiques tels qu'ils ont été formulés dans l'exercice de théorie de changement.

Le développement d'indicateurs devrait se faire au niveau des CAJAC. Les CAJAC pourraient inclure dans l'exercice de développement d'indicateurs, différents acteurs (les clients ? Des groupes représentant les clients ? D'autres ONG ? Des autorités).

Gestion

Selection du personnel. Reprendre en détail les profils et descriptions des postes au sein des CAJAC, en particulier celui des conseillers juridiques et des Coordonnateurs.

Financements

Suivre de près les bailleurs de fond qui s'intéressent à appuyer la continuation des CAJAC. Le NDI a suggéré à l'ANLC/TI au Niger de penser à une certaine **spécialisation des actions du CAJAC dans la lutte contre la corruption** qui reste relativement large. Le fait d'avoir une ligne de spécialisation tout en restant ouvert à d'autres actions contribuerait à une plus grande visibilité et effets produits par l'ANLC à travers le CAJAC.

Partenariats avec le secteur privé et les entreprises.

L'exemple de Maurice est intéressant et pourrait indiquer une voie à suivre dans d'autres CAJACs : se rapprocher des entreprises, en leur donnant un triple rôle, comme clients, comme bailleurs et un rôle actif dans le signalement et l'analyse des cas de corruption affectant le monde des affaires ou l'interface entreprises/Etat.

Un soutien plus constant de TI-S aux CAJAC. Cette recommandation semble déjà recevoir une réponse à travers une stratégie qui guidera TI-S à partir de 2015 et qui intégrera plusieurs projets incluant celui des CAJAC.

5.3 Les leçons retenues par le Secrétariat de TI à la fin de la journée d'échanges sur l'évaluation (tenue à Berlin, le 24 octobre 2013).

Une journée d'échanges sur l'évaluation a été tenue à Berlin le 24 octobre 2013. L'équipe de l'évaluation était présente (en grande partie), ainsi que des membres du staff de TI-S qui sont étroitement impliqués dans le soutien aux CAJAC dans les cinq pays et ailleurs.

Après une brève présentation du rapport d'évaluation, les participants se sont concentrés sur les forces et faiblesses des CAJACs examinés au cours de cette évaluation. En un deuxième temps, après reconstruction de la théorie de changement qui a guidé la

création des CAJAC, le groupe s'est interrogé sur les aspects par lesquels chacun des CAJAC a dévié de la formule initiale. Les conclusions ont été les suivantes:

Il faudrait une meilleure gestion des relations entre les sections nationales le CAJAC et et les clients.

- Une meilleure gestion des attentes sur le rôle du CAJAC. Les activités de visibilité doivent créer une idée claire de ce qu'on peut attendre d'un CAJAC.
- Il vaut mieux construire des relations durables avec un nombre plus restreint de clients et de communautés, plutôt qu'un nombre élevé de contacts plus superficiels. Un bon suivi des cas pourrait contribuer à cette amélioration, mais également une stratégie de CAJAC mobiles qui reviendraient plus souvent aux mêmes endroits.
- Les différents stades de l'autonomisation (conscience-> Accès -> Articulation -> Action) demandent une d'attention plus poussée qui encouragerait les clients à réagir de manière active.

L'appareil opérationnel mis en place pour générer et enregistrer les plaintes entraîne des coûts disproportionnés par rapport au nombre de cas liés à la corruption. Il faudrait voir s'il n'y aurait pas d'autres moyens (fiables) de faire signaler des cas de corruption aux CAJAC.

- Les autres activités des sections nationales, si la SN est engagée dans d'autres projets. Les travaux de recherches, les nouveaux contacts ou les visites sur le terrain peuvent permettre d'identifier des cas ou des clients à mettre en relation avec le CAJAC.
- Une autre approche serait d'établir des liens de coopération avec d'autres ONG qui offrent une assistance légale, afin de leur demander de référer les cas de corruption aux CAJAC.

En ce qui concerne les données générées par le CAJAC, plusieurs défis ont été identifiés :

- La base de données n'est pas utilisée de manière consistante ou régulière. Il y a des défis techniques mais aussi un manque de clarté sur les avantages à tirer de son utilisation.
- Même si les données étaient recueillies et enregistrées de manière efficace, il faut rester prudent quant à leur interprétation : les plaintes ne reflètent pas la corruption telle qu'elle se présente dans le pays, avec le risque de sur-représenter certains groupes ou problèmes (suite aux décisions sur, par exemple, l'endroit où établir le CAJAC, ou sur les actions de visibilité du CAJAC. Les plaintes ne devraient pas être l'unique source d'information pour le planning des stratégies et des actions des SN.
- Les données des CAJAC devraient servir à la SN dans son ensemble, en étant une des sources d'information parmi d'autres qui permettraient la prise de décisions des SN pour définir les stratégies, les campagnes de plaidoyer, les campagnes de sensibilisation, les messages à présenter.

Les partenariats avec les institutions restent encore superficiels (une reconnaissance mutuelle, et des échanges ad hoc) et n'évolue pas suffisamment vers un dialogue continu et une coopération pour la résolution des plaintes.

- Pour chaque pays spécifiquement, Il faudrait analyser le role et l'efficacité des institutions anti-corruption pour savoir quel type de partenariat serait possible. Là ou ces institutions sont très politisées, ou ont des ressources ou un mandat limités, les efforts pour établir une relation de travail peuvent rester limitées.
- Les partenariats avec ces institutions fonctionnent le mieux quand ce partenariat est géré par la SN et non par le CAJAC. Ceci rejoint d'autres lecons qui suggèrent que les SN soient l'entité responsable du plaidoyer et des partenariats.

Atteindre les groupes marginalisés de la population et en particulier les femmes resten un des défis partagés par plusieurs CAJAC. Ce défis doit être relevé, si l'on veut que les CAJAC combent leurs promesses.

- Il faut développer des approches sensibles au genre pour faire connaitre les CAJAC.
- Utiliser les opportunités qu'offre le travail sur le terrain d'autres projets (certains services, la gouvernance locale, les enquêtes sur les jeunes, le genre) pour atteindre les groupes marginalisés et identifier leurs besoins en termes d'assistance legale.
- Faire des visites répétées aux endroits identifié pour assurer un meilleur suivi des plaintes et un meilleur acces aux personnes qui ne epuvent pas facilement se déplacer (qui souvent n'ont pas les moyens d'aller visiter le bureau du CAJAC)
- Il faut préserver l'idée de pouvoir choisir certains cas qui permettent d'illustrer certains problemes de corruption structurels ou qui pourraient avoir un impact plus fort (il faut donc chercher à combiner les interêts stratégiques avec l'attention à donner en priorité aux groupes marginalisés).

La journée a, par ailleurs, à nouveau souligné les recommandations suivantes :

- La mise en service de nouveaux CAJAC demande une meilleure gestion des risques, et l'inclusion de mesures permettant la gestion des connaissances (knowledge management).
- Certains changements doivent se faire pour répondre à des lacunes dans les compétences du personnel. Mais il faut également chercher à préserver les connaissances. Une meilleure selection du personnel initial, de meilleures descriptions des postes, et des mesures seriatent à prendre pour améliorer la gestion des ressources humaines.
- L'importance d'une visibilité qui donnerait une information claire sur les produits et les services du CAJAC.
- Utiliser les liens de coopération déjà établis avec des associations de femmes. Là où ces liens n'existent pas, il faut adopter une stratégie spécifique et adaptée au contexte pour s'adresser aux femmes. Cette stratégie doit s'inscrire dans une approche de genre générale déterminée au niveau de la SN.

- Le principe de base doit rester que les CAJAC doivent rester ouvert et accessibles à toutes les personnes affectées par la corruption.
- Il faut mettre à profit les chances qui se présentent de renforcer certains groupes (*peer groups*). Il faudrait créer des liens entre les SN et certains groupes en particulier, et les orienter vers le CAJAC pour le suivi de certains dossiers concrets.
- Il faut réfléchir sur les groupes à autonomiser de manière stratégique et sur la meilleure manière d'y parvenir
- Il ne faut pas fonder la base institutionnelle d'une SN uniquement sur le CAJAC. Les SN ont un rôle à jouer dans toutes les relations avec d'autres institutions.
- Les partenariats permettent d'accéder à d'autres ressources. Les partenariats à former doivent s'inscrire dans une pensée stratégique. Il faut évaluer les risques de certains choix au préalable.
- Les CAJAC peuvent prendre des formes différentes (il y a une grande diversité possible dans la manière d'établir et de faire fonctionner un CAJAC et son staff – tout dépendra du pays, des ressources etc..)
- La qualité des services est à préférer sur les résultats plus quantitatifs.
- Il faudra partager les leçons et les recommandations avec les SN.

Finalement, les travaux de la journée se sont penchés sur le rôle que joue le secrétariat de TI pour soutenir le travail des Sections nationales et des CAJAC.

Le soutien de TI-S se concentre sur les domaines suivants :

- Renforcer les capacités des CAJAC
- Gérer le programme régional financé par l'UE.
- La mise à disposition et en service de la base de données
- Faciliter la recherche de financement
- Elaborer un cadre pour le suivi et l'évaluation (*M&E framework*).
- Diriger les choix stratégiques.
- Faciliter la création de partenariats au niveau global
- Etablir les liens et les communications pour l'apprentissage horizontal.
- Faire en sorte que les SN se responsabilisent des CAJAC (*ownership*).

[Picture]

Les tâches à retenir pour TI-S dans un avenir proche sont les suivantes :

- 1 - Proposer et aider à organiser des sessions d'apprentissage semblables pour les sections nationales pour les aider à réfléchir sur les leçons et repenser

stratégiquement comment elles peuvent le mieux parvenir à offrir leur assistance juridique et à autonomiser leurs clients.

- 2 - Aider les sections à échanger et mettre en commun leurs différentes activités d'assistance et d'autonomisation (par exemple, les « CAJAC mobiles », des émissions de radio sur les questions juridiques, des conseils aux particuliers, etc) au sein de leur cadre institutionnel au sens large pour plus de synergies avec d'autres projets. Le plaidoyer et les campagnes campagne doivent entièrement s'intégrer au niveau du chapitre national.
- 3 - Restructurer le système de suivi et d'évaluation des CAJACs de la région Afrique afin d'identifier des objectifs et des résultats plus réalistes, être clair sur ce qui relève de la responsabilité de la section nationale et ce dont le CAJAC est responsable.
- 4 – Œuvrer, ensemble avec les sections nationales, pour une augmentation qualitative du travail des CAJAC: moins de cas non liés à la corruption, un meilleur suivi, des résultats plus significatifs, les procès stratégique.
- 5 - Organiser l'apprentissage horizontal entre les chapitres et les CAJAC dans la région et dans le monde
- 6 - Offrir des possibilités de renforcement des capacités non seulement aux juristes pour renforcer cet aspect, mais aussi aux chapitres lorsque cela est nécessaire (par exemple pour le plaidoyer, les campagnes publiques, etc)
- 7 – Sécuriser un financement transitoire pour les sections là où le travail des CAJAC n'est pas encore sûr de pouvoir se poursuivre.
- 8 - Revoir la façon dont la base de données ALAC est gérée au niveau des pays et comment elle est utilisée par la section nationale, faire conjointement une vérification des besoins et des avantages à tirer de la base de données.

ANNEXES

ANNEXE 1	TERMES DE REFERENCES (EN ANGLAIS).....	60
ANNEXE 2	METHODOLOGIE	65
ANNEXE 3	LISTE DES PARTICIPANTS.....	81
ANNEXE 4	DOCUMENTS CONSULTES.....	87
ANNEXE 5	DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS PAR PAYS.....	91

Annexe 1 Termes de Références (en anglais)

FINAL EVALUATION OF THE ADVOCACY AND LEGAL ADVICE CENTRES (ALACS) EC FUNDED PROJECT IN 5 FRANCOPHONE AFRICAN COUNTRIES

Application Closing Date - 31 May 2013

Job Start Date - 10 Jun, 2013

Duration - Final Evaluation Report by 5th of July

Location - global

Introduction

Transparency International (TI) is the global civil society organisation leading the fight against corruption. Through more than 90 chapters worldwide and an International Secretariat in Berlin, Germany, TI raises awareness of the damaging effects of corruption and works with partners in government, business and civil society to develop and implement effective measures to tackle it.

Within a regional strategic framework that has identified the link between corruption and poverty as a key thematic priority, TI National Chapters (NCs) in sub-Saharan Africa are currently implementing a number of regional programmes focusing on empowerment of citizens and promoting systemic change at administrative, legal or institutional levels.

The Establishment of Advocacy and Legal Advice Centres (ALACs) project, funded in its majority by the European Commission, is a three-year programme involving 5 Francophone African countries (Cameroun, Madagascar, Mauritius, Niger and Senegal) and has a budget of 2.6 million euros. The project aims to contribute to an enabling environment for sustainable development and to increase standards of governance and transparency by empowering TI NCs and citizens to address corruption through evidence-based advocacy and the pursuit of corruption-related complaints.

The main component of the project is the set-up and operationalization of the 5 ALACs which since their establishment interact with witnesses and victims of corruption, provide legal advice and support, reach out to communities to educate the public on the dangers of corruption and the benefits of its eradication, and foster public support in the fight against corruption. Furthermore, based on evidence gathered on corruption in diverse sectors TI NCs, through their ALACs, engage constructively with the authorities and other partners to push for change in laws, practices and public participation and advocate for effective anti-corruption policy and practice at the national, regional, municipal and local levels.

Transparency International wishes to contract a consultant to undertake an end of project evaluation of its EC Francophone ALAC programme. The purpose of the final evaluation will be to gain an independent assessment of the extent to which the project has achieved its objectives and to identify key lessons for its

main donors, TI Secretariat (TI-S) and particularly for the 5 participating National Chapters that can help to inform future programming in this area.

Objectives of the evaluation

The overall objectives of the evaluation are the following:

- Provide an objective assessment of the achievements and results, weaknesses and strengths of the project, as well as an analysis of its performance, impact, relevance and sustainability of the ALAC interventions;
- Generate lessons learned and good practices from each of the respective expected objectives of the project;
- Assess whether the results achieved are relevant for the target groups and current corruption environment in the country;
- Provide clear and forward-looking recommendations that can guide TI Secretariat and NCs in re-focusing the interventions and in developing future strategies for the continuation of the ALACs work.

Key issues to be addressed

Relevance: assessment of the programme's significance with regard to the EC's programme objectives (Non-State Actors and Local Authorities in Development), initial project objectives as specified in the project submission report, target groups and local context.

- To what extent has the action been conducive to a more inclusive and empowered society in partner countries?
- Did the project address the intended target groups, taking into account the gender dimension, and what was the actual coverage?
- What difference has been made to the lives of those involved in the project?
- How well did the project meet the goals of raising public awareness to mobilise greater support for actions against corruption?
- To what extent have local communities and in particular vulnerable population groups benefited from the action?
- To which extent did the project manage to achieve a more efficient cooperation and facilitate a more structured dialogue in the area of anti-corruption between National Chapters and local authorities?
- In which ways are TI NC better equipped to carry out their anti-corruption objectives?
- To what extent and through which main activities and processes have the ALACs in the 5 countries adapted to local contextual realities?
- Have adjustments suggested in the midterm evaluation of May 2012 been carried out?

Impact: assessment of how the project impacted the anti-corruption environment in the country (positive and negative consequences) and more specifically how it contributed to the overarching goals set out in the call for proposals: poverty reduction, sustainable development, pursuit of the Millennium Development Goals (MDG) and other internationally agreed targets.

- What was the project's overall impact and how does this compare with what was expected?
- Who are the direct and indirect/wider beneficiaries of the project?
- What legal, administrative and institutional changes can be directly attributed to actions carried out by ALACs?
- To what extent have partnerships been sought and established and synergies been created in the delivery of assistance?

Effectiveness: evaluate the activities carried out by the NC, and assess the effectiveness of those activities in relation to the benefits to the target groups. Evaluate the input and the technical assistance / support from TI-S. Assess effectiveness of the project as perceived by the stakeholder community.

- Have interventions achieved their objectives?
- How effective and appropriate was the ALAC approach?
- What processes have affected positively or negatively the outcomes of the project?
- What could have been improved?

Efficiency: What are the costs and benefits of this project? How well did the project provide a cost effective response to the corruption challenges being addressed? Assess implementation arrangements and managerial structure of the project.

Methodology

The evaluator is ultimately responsible for the overall methodological approach and design of the evaluation, which should be adapted to the requirements of the ToRs. The evaluation should use a participatory and gender-sensitive approach engaging relevant staff at TI-S and NCs levels, stakeholders and beneficiaries through structured methods. Both quantitative and qualitative data should be utilised in assessing the project.

Report structure

All evaluation outputs are to be submitted in French, in electronic form, in accordance with the deadlines stipulated below. The consultant(s) is responsible for editing and quality control of language. The final report should be presented in a way that directly enables publication. The TI Secretariat retains the sole rights with respect to all distribution, dissemination and publication of the deliverables. The evaluation team is expected to adhere to the DAC Evaluation Quality Standards.

The evaluation report should be written in French, should not exceed 20 pages (excluding annexes) and must include the following sections:

6. Title Page including Programme Identification Details
7. Table of Contents
8. Abbreviations / acronyms page
9. Executive summary
10. A short introduction to the programme (concept and context)
11. The evaluation methodology
12. Findings
13. Lessons learned
14. Recommendations (to TI-S, to NC, to donor)
15. Annexes

- 15.3. Terms of reference
- 15.4. List of people met
- 15.5. Documents consulted
- 15.6. Detailed statistical data such as updated baseline surveys, etc.
- 15.7. Brief description of what the main achievements were in each country including quantitative data if possible (maximum 2 pages per country)

Sustainability: Potential of the project to maintain its operations, services and benefits at the end of the EC grant.

- What are the prospects for continuation of activities after the end of donor support?
- How will it continue or expand and what resources will/could be used to maintain the program?
- How has/could collaboration, networking and influencing of opinion support sustainability?

Specifications and logistics

The evaluation is set to start on the 10th of June. The expected duration of the evaluation is 20 days. The evaluator will carry out the following tasks:

- Document review (2 day)
- Design of the evaluation approach (2 day)
- Interviews with relevant staff at TI-S (2 days)
- Fieldwork in three of the five countries one of which should be Cameroun; selection of the other countries visited will be done following the document review and in coordination with TI-S and NC. (9 days)
- Final report, with actionable recommendations to TI-S, NC and the donor (4 days)
- Presentation of main findings (1 day)

The expected deliverables and timeline are the following:

- Design of the evaluation approach by 17th of June
- Draft Final Report by 2nd of July
- Final Evaluation Report by 5th of July

Required skills and experience

TI is inviting expressions of interest from individual consultants or a team of consultants to carry out the final evaluation of the EC Francophone ALAC project. The consultant(s) should have:

- Over ten years of relevant experience in designing and facilitating participatory evaluation processes, ideally also of multi-country programmes and engaging a broad range of stakeholders.
- A background/knowledge in the field of good governance and anti-corruption work.
- Demonstrable experience of working with civil society organisations or networks in Francophone Africa.
- Be highly motivated and committed to the values of transparency and integrity.
- Spoken and written fluency in French, with fluency or working knowledge in English.
- Based in the region a distinct advantage.

Applications (in English or French) must be sent by email to ECFrancophoneALAC@transparency.org by 31th May 2013 and contain the following elements:

- Curriculum Vitae with full description of the applicant's profile and experience. In case of a team CVs for all involved consultants.
- Approach and proposed data collection methods based on the information provided in these Terms of Reference
- Detailed proposal of how the assignment will be approached, including detailed cost estimate.
- One sample of previous work.
- A detail budget including all possible costs that may be incurred during the evaluation, including travel and administrative costs.
- [VAT Form](#) for tenders

Contact details for at least two independent referees with in-depth and proven knowledge of the applicant's expertise and relevant work experience.

Annexe 2 Méthodologie

pour l'évaluation des Centres d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) dans 5 pays francophones Africains

Pour Transparency International

1) Introduction

MDF Training & Consultancy a été contracté par Transparency International (TI) pour faire une évaluation finale de leur programme Centre d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) dans 5 pays Africains francophones. 3 missions sur le terrain feront partie de l'évaluation. Ces 3 missions se tiendront au Niger, au Cameroun et à Madagascar. Les missions seront faites par 3 consultants différents et coordonnées par un consultant au bureau de MDF (Ewoud Plate).

Ce document sur la méthodologie sert 3 objectifs :

- 1) Il explique en grandes lignes à Transparency International comment MDF pense collectionner les données pertinentes pour l'évaluation ;
- 2) Il doit servir aux consultants comme guide à suivre au cours de leurs missions.
- 3) Une méthodologie uniforme assure un recueil de données de manière assez similaire. Ceci facilitera l'analyse des données et la rédaction d'un rapport de synthèse sur le fonctionnement et les résultats des CAJACs dans les cinq pays. La méthodologie laissera assez d'espace aux consultants pour adapter la méthode de collecte des données au contexte spécifique.

La méthodologie se base sur celle utilisée au cours de l'évaluation à mi-parcours de ce projet. Elle a été revue et corrigée pour un certain nombre de points par Jan de Vries et Ewoud Plate sur la base des sources suivantes:

1. Les termes de références ;
2. La proposition de MDF ;
3. La communication sur l'habilitation des bénéficiaires ;
4. Certains éléments du rapport de l'évaluation à mi-parcours
5. Les leçons recueillies auprès des consultants ayant utilisés la méthodologie dans l'évaluation à mi-parcours

Ce document décrit différentes facettes de la méthodologie :

- Les objectifs de l'évaluation et leurs implication pour la la collecte de données ;
- Les Points transversaux de l'évaluation
- Les parties prenantes : acteurs principaux dans l'évaluation ;
- Différents niveaux de mesure des résultats ;
- La démarche de l'évaluation par groupe-cible ;
- La démarche pour les pays qui ne seront pas visités (Ile Maurice et Sénégal).

Pour laisser la liberté aux consultants, surtout dans les entretiens avec les acteurs qui ne sont pas clients des CAJAC, la méthodologie suggère un nombre de questions. La liste de question n'est pas une liste exhaustive!

2) Objectifs de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est d'obtenir des données qualitatives sur le processus d'installation des CAJACs, les résultats obtenus et de formuler des recommandations pour améliorer les processus d'établissement de Nouveaux CAJACS et l'efficacité futur de ces centres.

Les TdR décrivent les objectifs suivants :

- Fournir une évaluation objective des réalisations et des résultats, des faiblesses et les points forts du projet, ainsi que l'analyse de sa performance, l'impact, la pertinence et la durabilité des interventions des CAJAC;
- Générer les leçons apprises et des bonnes pratiques de chacun des objectifs attendus du projet;
- Évaluer si les résultats obtenus sont pertinents pour les groupes cibles et pour la situation actuelle de la corruption dans le pays :
- Fournir des recommandations claires et dirigées vers l'avenir qui peuvent guider le Secrétariat de TI et les coordonnateurs nationaux pour adapter les interventions et pour élaborer des stratégies futures pour la poursuite du travail des CAJAC.

Un processus d'évaluation peut être articulé de manière à obtenir des données tout en étant, en même temps, un exercice d'apprentissage (« *Learning event* ») pour le staff et les dirigeants des CAJAC et les chapitres nationaux (CN) impliqués, et même pour les autres participants (les clients, les autorités et autres institutions).

L'évaluation sera organisée dans le sens que le personnel cadre des CAJAC, le CN et les autres participants analysent eux-mêmes les résultats et leur participation dans le processus pour arriver aux recommandations ensemble avec le (la) consultant(e) - évaluateur. C'est-à-dire que les données et les recommandations ne proviendront pas d'un seul point de vue (celui de de l'évaluateur externe) mais elles résulteront d'une recherche et d'une analyse conjointes, ce qui facilitera l'acceptation des conclusions par tous les acteurs impliqués.

Les exercices d'évaluation menés avec les clients, les autorités locales et les institutions partenaires analyseront leur compréhension du programme CAJAC, leur appréciation des résultats et leur avis pour améliorer les CAJAC.

Démarche participative.

Pendant l'évaluation mi-parcours la méthodologie a été fortement appréciée par les différents acteurs, notamment le staff des CAJAC et des Chapitres Nationaux. La méthodologie leur a permis de mieux comprendre le cadre logique du projet et leur position par rapport aux résultats. De plus, l'exercice participatif leur a permis d'échanger des points de vues parfois très différents sur le projet.

Cela est une des raisons pour laquelle MDF a choisi de réutiliser la même méthodologie avec le staff.

3) Thèmes transversaux de l'évaluation

a) Focus sur le processus:

En plus de l'intérêt que porte l'évaluation sur l'obtention des résultats tels qu'ils ont été formulés dans les cadres logiques ou en cours de route (quand ils ont été modifiés), cette évaluation finale regardera spécifiquement aussi le processus qui a mené à ces résultats. L'évaluation se concentre donc particulièrement sur l'"empowerment" (l'autonomisation) des clients des CAJAC (Voir ci-dessus)

Plus particulièrement l'évaluation va examiner trois processus :

- Le processus de renforcement organisationnel des CAJAC. Dans la première période du projet les CAJAC ont été établis. Le processus d'installation était plus ou moins abouti au moment de l'évaluation mi-parcours. Néanmoins, il y a plusieurs recommandations dans l'évaluation mi-parcours quand à la structure des CAJAC et la coopération avec les chapitres qui affectent l'efficacité des CAJAC dans leur travail sur l'autonomisation. L'évaluation finale se concentrera notamment sur ces recommandations.
- Le processus d'installation des CAJAC: comment les CAJAC ont été établis, le modèle de base utilisé / adapté et l'efficacité de cette installation;
- Le processus qu'on utilise pour arriver à l'autonomisation : traitement des plaintes, engagement avec les autorités locales, éducation/vulgarisation etc...
- Le processus pour préparer et faire du plaidoyer à base des plaintes reçues : ceci fait partie aussi du processus d'autonomisation.

b) Autonomisation

Une phrase qui revient souvent dans les textes sur les CAJAC est :

« Les CAJAC s'opposent à et rejettent la notion que les populations sont passives face à la corruption, notamment lorsqu'il existe des voies de recours simples et crédibles pour recevoir leurs plaintes. »

Cette phrase implique que les CAJAC « autonomisent » les populations et leur donnent un rôle d'activistes face aux problèmes de la corruption. Une des suppositions, par exemple, de la stratégie est que la possibilité de poser plainte sur les de corruption autonomise non seulement le plaignant, mais montre à la communauté que la corruption n'est pas nécessairement un fléau qu'on doit accepter. Un aspect important de l'évaluation est de savoir si les processus en place contribuent en effet (ou vont probablement contribuer) à l'autonomisation des clients.

L'évaluation étant une évaluation finale, il ne s'agit pas seulement de rassembler des données sur le processus d'autonomisation et sur sa contribution à l'*empowerment* des bénéficiaires, mais aussi sur le possible impact des CAJAC et cette l'autonomisation sur les problèmes de corruption,

Dans l'évaluation mi-parcours 4 indicateurs ont été utilisés pour mesurer le processus d'autonomisation et savoir si les CAJAC sont dans le bon chemin pour atteindre cette autonomisation. Ces indicateurs sont : la prise de conscience, l'accès, l'articulation et la capacité d'agir (expliqué plus en détail ci-dessous).

Dans l'évaluation mi-parcours il y a un nombre de recommandations et conclusions quant au niveau d'autonomisation acquis et la probabilité d'atteindre un niveau supérieur et durable.

L'évaluation finale reprend les indicateurs utilisés pour mesurer le processus d'autonomisation et le niveau acquis par les CAJAC à la fin du projet. En utilisant la même mesure on pourra mesurer le développement.

L'autonomisation au niveau de connaissance et compréhension des lois et politiques (« Autonomisation juridique/légale ») peut être définie de la manière suivante : :
« Un processus de changements systémique qui aide ceux qui sont pauvres et désavantagés à utiliser les lois, le système juridique et les services juridiques pour protéger leurs droits et intérêts comme citoyens et acteurs économiques dans leur pays. »
(Source : *Commission on Legal Empowerment*).

Dans la proposition du projet financé par la Commission Européenne, le renforcement des capacités (activités) contribue à l'autonomisation (une finalité).

c)Le plaidoyer

Une partie de la stratégie est de créer un changement de bas-en haut (bottom-up) (l'autonomisation des clients). L'autre partie est de créer un changement impulsé d'en haut : par le plaidoyer. Les deux stratégies sont liées. Ce faisant le changement d'en bas devient un moteur du changement d'en haut.

Les CAJAC ont un rôle dans le plaidoyer dans le sens où, sur la base des plaintes reçues, on peut identifier des foyers de corruption. Sur cette base-là les Chapitres Nationaux peuvent développer des stratégies de plaidoyer.

Au moment de l'évaluation mi-parcours peu de CAJAC/Chapitres avaient commencés des actions de plaidoyer structurées, sur base d'une stratégie élaborée. Il ya deux façons de mesurer l'efficacité ou la possible efficacité du plaidoyer. D'abord il y a bien sûr tout simplement la mesure du résultat (est-ce que le changement anticipé a eu lieu ?). Bien qu'on va certainement recueillir des données sur ce changement et l'efficacité du plaidoyer, cette façon de mesurer présentera quelques problèmes. Notamment le problème d'attribution ou contribution (dans quelle mesure le plaidoyer d'une organisation a-t-il réellement contribué au changement ?). En plus l'absence de résultat n'est pas forcément une mesure d'inefficacité. Il peut tout simplement y avoir des facteurs externes non-contrôlables qui ont contribué au manque de changement.

En tous cas, on pourra au moment de cette évaluation finale, plus qu'avant évaluer si le plaidoyer a eu lieu et de quelle façon il a été fait (par exemple dans les stratégies élaborées).

Pendant l'évaluation mi-parcours on a utilisé 4 principes de plaidoyer (avec indicateurs) pour mesurer si à la base tous les ingrédients sont présents pour un plaidoyer efficace. L'évaluation finale utilisera la même méthode. De cette façon il sera possible de mesurer un développement par rapport à la mi-parcours.

d) Recommandations pour le futur

L'évaluation se concentre devra surtout produire des recommandations pour améliorer les actions des CAJAC dans le futur, et l'établissement de nouveau CAJACS La méthodologie est adaptée à ce besoin de tirer les leçons apprises et les bonnes pratiques pour les utiliser dans une phase suivante du programme de mise en service des CAJAC.

L'évaluation finale a deux buts : la responsabilité (*accountability*) (surtout envers le bailleur) et l'apprentissage (surtout interne). Pendant l'évaluation ces deux buts guideront la collection de données et le rapportage. D'un côté la méthodologie permettra de rassembler les données pour montrer au bailleur à quel point le projet a obtenu les résultats et un impact (possible) de façon efficace et durable. D'un autre côté la collecte de données permettra de déduire les leçons apprises qui seront traduites dans des recommandations dans le rapportage. Un aspect de la méthodologie est la présentation des conclusions et des recommandations au cours d'un atelier avec le Secrétariat à Berlin. Cet atelier facilitera le groupe de travail à réfléchir sur l'application future des conclusions et sur les recommandations pratiques.

Les acteurs / groupe-cibles de l'évaluation

Le projet connaît cinq types d'acteurs qui seront impliqués dans l'évaluation:

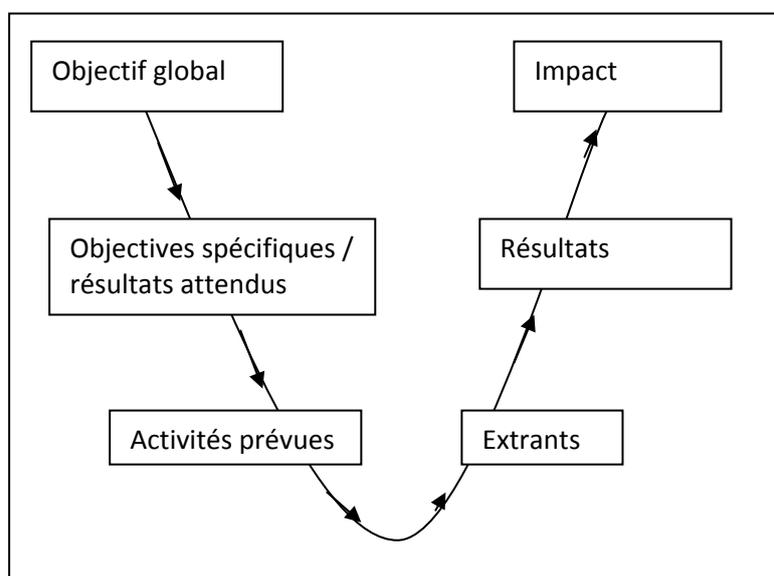
- 1) Les clients des CAJAC: un groupe vaste et hétérogène ;
Les clients sont ceux qui ont été informés par le biais de la sensibilisation d'un CAJAC et ceux qui viennent demander une l'assistance juridique.
Ce groupe inclut des hommes et des femmes qui se retrouvent confrontés à des problèmes de corruption différents.
Néanmoins le projet ne distingue pas entre hommes et femmes. Les exercices d'évaluation avec ce groupe devront se faire avec un groupe focal de femmes et un groupe focal d'hommes. Si cela n'est pas possible les consultants vont faire tout ce qui est possible pour avoir des entretiens séparés avec des hommes et femmes en leur donnant une attention égale.
- 2) Ceux qui mettent en œuvre le programme des CAJAC (staff). Que ce soit au niveau du CAJAC ou le chapitre national de TI;
- 3) Les autorités visées par les actions des CAJAC ou/et avec lesquelles les CAJAC ont des protocoles d'accord;
- 4) Les acteurs de la société civile. Notamment les ONG avec lesquelles Les CAJAC forment des alliances dans le plaidoyer, les organisations et les individus auxquels les CAJAC réfèrent les clients quand ils ne peuvent pas aider et les ONG ciblées dans les activités de renforcement des capacités à agir contre la corruption.
- 4) Un cinquième groupe est le Secrétariat central de TI et les responsables des programmes de CAJAC.

4) Mesurer les résultats des différents niveaux

Suivant le cadre logique de l'intervention le projet cherche à obtenir des résultats à trois niveaux différents :

- Les résultats directs de la mise en œuvre des activités (output)
- Les résultats obtenus liés aux objectifs spécifiques et les résultats attendus (outcomes)
- Les résultats liés à l'objectif général (impact)
-

Ces trois niveaux de résultats sont liés comme le montre le schéma ci-dessous (le « sourire de S&E ») :



Dans les Termes de Références pour cette évaluation finale les cinq critères d'évaluation sont nommés : pertinence, impact, efficacité, efficience et viabilité/durabilité (bien que ce dernier critère soit inclut dans des questions spécifiques et non nommé spécifiquement en tant que critère). Dans cette évaluation finale ces cinq aspects seront mesurés auprès des différents acteurs en utilisant des méthodologies différentes. Entre autres, l'évaluation « à mi-parcours » sera utilisée comme une mesure de base, or comme source ou référence pour poser certaines interrogations.

5) Démarche d'évaluation : méthodes et questions d'évaluation différenciées pour chaque groupe d'acteurs

a) Introduction

Il y a plusieurs variables pour décrire la méthodologie : à partir des acteurs, à partir des points focaux/transversaux ou en fonction du besoin des données de nature qualitative.

La suite de ce document sera divisée en utilisant l'acteur comme point de départ. C'est aussi ainsi que les entretiens, réunions et/ou groupes de travail seront organisés.

Cette partie présentera ensuite une vue d'ensemble des critères d'évaluation pour l'acteur, une description des méthodologies ainsi qu'une liste provisoire de questions-types. Ces questions-types sont entre autres basées sur les questions dans les TdR et l'interprétation de ces questions par MDF (dans la proposition). De plus d'autres questions seront informées par les conclusions et recommandations de l'évaluation à mi-terme

La liste des questions et exercices (la base de l'évaluation) ne sera pas exhaustive. Il y a deux raisons pour cela :

- 1) Il doit y avoir l'espace pour une contextualisation de l'évaluation. C'est une liberté que chaque consultant aura qui lui permettra de se baser également sur sa propre expérience, sa propre lecture des documents et les discussions qu'il ou elle tiendra personnellement pendant les entretiens avec les différents groupes;
- 2) Pour une collection de données qualitatives qui reflèteraient bien la réalité on ne peut pas trop guider les entretiens. La personne interrogée doit également avoir la possibilité d'influencer les sujets de l'interview et d'inclure les sujets importants pour elle.

Pour ces raisons nous proposons la technique d'Interview Semi Structuré (ISS) avec des sujets et exercices de base, sans avoir un questionnaire détaillé. Nous laisseront au consultant la liberté de suivre les pistes intéressantes quand et si celles-ci se présentent pendant les exercices et entretiens.

Les ISS seront complétées par d'autres exercices et méthodes :

- SWOT (*Strengths* (Succès, Forces), *Weaknesses* (Faiblesses), *Opportunities* (Opportunités), *Threats* (Menaces)),
- *Most Significant Change* (*Story telling* / Etude de cas), etc.

Les questions centrales pour l'évaluation suggérées dans les TdR sont:

Relevance

Relevance : évaluation de l'importance du programme en ce qui concerne les objectifs du programme de la CE (Acteurs non étatiques et autorités locales dans le développement), les objectifs initiaux du projet, comme indiqué dans le rapport de présentation du projet, les groupes cibles et le contexte local.

- Le projet a-t-il traité les groupes cibles visés, en tenant compte de la dimension de genre, et quelle était la couverture réelle?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs de sensibiliser le public à mobiliser un plus grand soutien aux actions contre la corruption?
- Dans quelle mesure les communautés locales et en particulier les groupes de population vulnérables ont-ils bénéficié de l'action?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à atteindre une coopération plus efficace et faciliter un dialogue plus structuré dans le domaine de la lutte contre la corruption entre les chapitres nationaux et les autorités locales?
- De quelles manières les CN de TI sont-ils mieux équipés pour réaliser leurs objectifs de lutte contre la corruption?

- Dans quelle mesure et par quels processus et activités principales les CAJAC dans les 5 pays se sont-ils adaptés aux réalités contextuelles locales?
- Des rajustements proposés dans l'évaluation à mi-parcours de mai 2012 ont-ils été réalisés?

Impact

Impact: évaluation de la façon dont le projet a eu un impact sur l'environnement anti-corruption dans le pays (conséquences positives et négatives) et plus particulièrement la façon dont il a contribué aux objectifs généraux énoncés dans l'appel à propositions: la réduction de la pauvreté, le développement durable, la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et d'autres objectifs convenus au niveau international.

- Dans quelle mesure l'action a-t-il conduit à une société plus solidaire et autonome dans les pays partenaires?
- Quelle différence a été faite pour la vie de ceux qui sont impliqués dans le projet?
 - Quel a été l'impact global du projet et comment cela se compare à ce qui était prévu?
 - Qui sont les bénéficiaires directs et indirects / plus large du projet?
 - Quels sont les changements juridiques, administratives et institutionnelles peuvent être directement attribués aux actions menées par CAJAC?
 - Dans quelle mesure les partenariats été recherchés et établies et les synergies été créé à l'acheminement de l'aide?

Efficacité

Efficacité: évaluer les activités menées par le Chapitre national , et d'évaluer l'efficacité de ces activités par rapport aux avantages pour les groupes cibles. Évaluer la contribution et l'assistance technique / support de TI-S. Évaluer l'efficacité du projet tel qu'il est perçu par l'ensemble des intervenants.

- les interventions ont-elles atteint leurs objectifs?
- Comment juger de l'efficacité de l'approche ALAC?
- Quels processus ont affecté positivement ou négativement les résultats du projet?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Efficience

- * Quels sont les coûts et les avantages de ce projet?
- Dans quelle mesure le projet a fourni une réponse rentable à la corruption défis sont?
- Évaluer les modalités de mise en œuvre et de la structure de gestion du projet.

Développement durable

Durabilité: Potentiel du projet à poursuivre ses activités, services et prestations à la fin de la subvention de la CE.

- Quelles sont les perspectives pour la poursuite des activités après la fin du soutien des bailleurs de fonds?
- Comment faut-il poursuivre ou développer et quelles ressources pourraient être utilisées

pour maintenir le programme?

- Comment la collaboration, la mise en réseau, et une plus grande influence sur l'opinion publique pourraient-elles contribuer au projet?

b) Démarche avec Le staff des CAJAC et des Chapitres Nationaux

Méthode/approche

Il y aura deux méthodes de collection de données. Les deux méthodes seront utilisées dans un groupe de travail avec le staff des CAJAC et (un nombre de membres du) staff du Chapitre National :

- Une étude participative du cadre logique ;
- Une analyse SWOT.

Les deux méthodes peuvent être utilisées en parallèle. Il est bien possible d'utiliser la discussion du cadre logique comme base de discussion. Toute information dans la discussion du cadre logique, pertinente pour le SWOT, pourra être collectionnée. Il s'agit, à la fin du groupe de travail, de vérifier si, en effet, toutes les informations pertinentes du SWOT ont été collectionnées.

Le but primaire de l'analyse du cadre logique et de faire le point sur l'obtention des objectifs spécifiques. La méthode répond donc surtout aux questions sur l'efficacité. L'analyse SWOT est plutôt utilisée pour regarder vers le futur. Partiellement l'analyse donne des informations sur le présent pour compléter l'analyse du cadre logique (surtout sur les points de forces et faiblesses).

Méthode/approche

Pour bien s'immerger dans les activités et les résultats d'un CAJAC, une révision du cadre logique en fonction des activités mises en œuvre et des résultats obtenus (extrants/output, objectifs spécifiques/outcomes) servent comme base de discussion.

Le consultant organise un atelier avec le staff des CAJAC et du CN. Une description plus détaillée de l'atelier, ainsi qu'un document que les consultants peuvent utiliser pour prendre des notes dans le cadre logique est attachée en annexe. Respectivement annexe 1 et 2.

Il est important de noter qu'il ne s'agit bien sûr pas de littéralement suivre tout le cadre logique. Le cadre logique représente seulement un guide pour les questions. L'intention n'est pas de cocher les cases. Il s'agit surtout d'utiliser le cadre logique pour structurer la discussion et pour savoir si tous les éléments du programme sont inclus dans la discussion. Notre conseil serait de commencer au niveau des résultats/outcomes et de voir si les extrants et les activités sont discutés.

Questions possibles

Pour résultat attendus :

- Quels sont les extrants/outputs obtenus ? Est-ce qu'il y a eu des changements dans les activités et extrants prévus ? Pourquoi ? Est-ce que cela a affecté l'obtention de résultats ? (résumé des résultats) ;
- Quels sont les succès (forces), faiblesses, opportunités et menaces de chacune des activités (analyse SWOT) ;
- Pourquoi / quels sont les raisons de ce résultat ? (la discussion).

Pour les objectifs spécifiques:

Est-ce que les objectifs spécifiques ont été obtenus ? Comment est-ce qu'on peut voir/mesurer cela ?

- Qu'est-ce qui a contribué à l'obtention (ou la non-obtention) des objectifs spécifiques (forces/faiblesses)?
- Quelles sont les menaces et opportunités pour la continuation du projet ?
- Comment avons-nous travaillé sur l'autonomisation ? Quels processus sont en place pour contribuer à l'autonomisation de nos clients ? De quelles manières est-ce que les clients ont été capacités?
 - o de quelle manière est-ce que les clients ont été aidés ?
 - o Comment a été le suivi des cas et la participation du client dans ce suivi ?
 - o Après qu'un cas ait été résolu, est-ce qu'il y a eu contact avec le client ? De quelle manière?
 - o Est-ce que le client est devenu activiste lui-même ? De quelle manière ?
 - o De quelle manière est-ce que le CAJAC a soutenu les activités du client ?
 - o Est-ce que les femmes et les hommes ont été aidés de la même façon ;
 - o Combien de femmes (en pourcentage) ont été aidées ? Si ce pourcentage est faible, quels en sont les raisons ? Si le pourcentage est fort, comment avez-vous fait pour atteindre les femmes ?
- Au niveau du plaidoyer:
 - o Est-ce que les clients sont activement impliqués dans la détermination des sujets ?
 - o Sont-ils activement impliqués dans la planification et la mise en œuvre du plaidoyer ?
 - o Sont-ils tenus au courant des activités et des résultats du plaidoyer ?
 - o Quel a été le rôle de la base de données dans le plaidoyer ?
 - o Comment est-ce que vous avez utilisé la stratégie de plaidoyer ?
 - o Est-ce que le plaidoyer a été fait avec d'autres organisations ?
 - o Quels sont les succès de plaidoyer ? Dans quelle mesure avez-vous contribué à ce succès ?
 - o Quelles sont les changements qu'on observe par rapport aux autorités à cause de notre travail avec eux ?
 - o Est-ce qu'on observe des changements dans les lois / politiques grâce à notre plaidoyer ?
 - o Est-ce que la relation positive avec les autorités (par contrat cadre par exemple) affecte le plaidoyer auprès de ces mêmes autorités ?

- Le problème sur lequel vous faites le plaidoyer, est-il perçu surtout par les hommes ou les femmes ? Sur quelle base avez-vous déterminé le sujet de plaidoyer (hommes ou femmes) ?
 - Avez-vous payé une attention particulière à inclure les femmes dans le plaidoyer ?
- Sur le suivi de l'obtention des résultats :
- Une conclusion importante de l'évaluation mi-parcours est que l'absence d'un système de suivi rendait difficile la mesure de l'efficacité du projet. Il sera important dans le groupe de travail de recueillir des informations par rapport au système de suivi :
- Est-ce qu'il y a un système de suivi pour savoir si les extraits et objectifs sont obtenus ?
 - Qui est responsable pour ce système ?
 - En quoi consiste le système ?
 - Quel est le rôle de la base de données dans ce système ?
 - Quel est le rôle du Secrétariat de TI dans le suivi des résultats ?
 - Dans le suivi faites-vous une distinction entre hommes et femmes ?
 - Est-ce que le secrétariat vous a aidé dans le suivi ?
 - Comment le secrétariat a-t-il suivi les résultats ? (rapportage etc...) Et comment est-ce qu'ils vous ont aidé dans cette tâche ?
- Sur le support du secrétariat :
- Comment est-ce que le secrétariat vous a aidé dans le projet ? Comment appréciez-vous la qualité de ce service ?
 - Est-ce que vous avez ressentis les changements au niveau du secrétariat dans la qualité du support ? Comment ?

Sur l'analyse organisationnelle

Méthode/approche

Une analyse de l'organisation est importante pour compléter les informations recueillies dans l'exercice avec le groupe de travail (cadre logique et SWOT). L'analyse structurée de l'organisation se fera en entretiens avec les parties prenantes internes les plus pertinentes (en tout cas : le directeur du CAJAC, le directeur du chapitre, le conseiller juridique, le gestionnaire des finances). Pour faire l'analyse on utilisera le Modèle d'Organisation Intégré. Vous trouverez les éléments du MOI en annexe 3. Une liste de questions rapides (quick check) est rajoutée en annexe 4. Dans l'évaluation à mi-parcours on a appris que la liste de questions du MOI est trop exhaustive. C'est pour cela qu'on a réduit la liste. De plus nous avons éliminé l'analyse des facteurs et acteurs externes, puisque cela sera fait suffisamment dans l'analyse SWOT. Finalement, la question posée dans les TdR de l'évaluation à mi-parcours se concentrait plutôt sur la mise en œuvre du CAJAC. On a conclu dans l'évaluation à mi-parcours que la mise en œuvre s'est bien passée. Néanmoins pour renforcer le CAJAC de façon durable un nombre de recommandations ont été faites dans l'évaluation mi-parcours. Nous utiliserons ces recommandations comme base pour faire le choix des questions du MOI.

- Est-ce qu'on a déjà obtenu des résultats au niveau de chacun des objectifs spécifiques ?
- Est-ce qu'il y a des succès (forces), faiblesses, opportunités et menaces pour chacun des objectifs spécifiques (analyse SWOT)
- Comment a-t-on travaillé sur l'autonomisation ? Quels processus sont en place pour contribuer à l'autonomisation des clients ?
- Comment les clients sont-ils inclus dans les activités ?
- Au niveau du plaidoyer : est-ce que les clients sont activement impliqués dans la détermination des sujets ? Sont-ils activement impliqués dans la planification et la mise en œuvre du plaidoyer ? Sont-ils tenus au courant des activités et des résultats du plaidoyer ?
- Comment se passe la capacitation des clients ? Est-ce qu'il y a déjà des clients qui sont devenus activistes dans leurs communautés ?
- Quelles sont les changements qu'on observe par rapport aux autorités à cause du travail des CAJAC avec eux ? Est-ce déjà possible d'observer cela ?
- Est-ce qu'on observe des changements dans les lois / politiques grâce aux actions de plaidoyer ?
- Est-ce que la relation positive avec les autorités (par contrat cadre par exemple) affecte le plaidoyer auprès de ces mêmes autorités ?

Sur l'analyse organisationnelle

Méthode/approche

Cette analyse se fait en même temps que le SWOT et que l'exercice sur le cadre logique. Pour guider les questions il est possible d'utiliser le Modèle Intégré d'Organisation (MIO). Vous trouverez les éléments du MIO en annexe 3. Une liste de questions rapides (quick check) est rajoutée en annexe 4. Cependant vous trouverez ci-dessous quelques questions-types qui peuvent servir pour les CAJAC.

b) Les clients

Méthode/approche

Groupes Focus hommes/femmes

Pour évaluer les résultats au niveau des clients / groupes-cible nous proposons de faire des groupes focus (focus groups) avec les hommes et des femmes (ensemble ou en groupes séparés selon le contexte du pays) qui sont entrés en contact avec les CAJACs (à travers de la sensibilisation ou à travers d'assistance juridique). Ces entretiens avec ces groupes doivent être organisés à l'avance par le CAJAC.

Dans la collecte de données pendant l'évaluation à mi-parcours il y a eu des obstacles importants pour accéder aux femmes clientes des CAJAC. Un obstacle était la quasi-absence de femmes cliente. Un autre était le fait que les femmes ne voulaient ou ne pouvaient pas parler de leurs expériences avec les CAJAC (entre femmes, ou en groupe avec les hommes, ou à cause du fait qu'elles habitent dans des régions rurales).

S'il n'y a pas de clientes femmes il est clair qu'il sera impossible de s'assurer qu'il y ait des entretiens avec les femmes. Dans la mesure du possible, s'il y a des clients femmes, on s'assurera de pouvoir s'entretenir avec ces femmes d'une façon qui est acceptable pour ces femmes.

Présence de membres de communautés

Il est important de noter que le processus d'autonomisation se fait avec le client individuel aussi bien qu'au niveau de la communauté. Les CAJAC entreprennent aussi beaucoup d'activités au niveau de la communauté. Il s'agit dans les entretiens aussi de voir quel est la contribution des CAJAC au niveau de la communauté. Dans la mesure du possible on demandera aux CAJAC d'organiser des entretiens ou groupes focus avec des membres de la communauté qui sont devenus activistes (par exemple des groupes de jeunes).

Méthodologie

Le groupe focus sera guidé par des questions de base pour assurer que les sujets importants soient tous touchés (suivant la démarche d'une interview semi structurée) et que l'on obtienne les études de cas de succès et de changements obtenus les plus significatifs (« *Most Significant Change* »).

Le but de cette méthodologie est de recueillir le plus possible d'histoires d'impact et d'en déduire un impact général ou bien un possible impact général. Il est donc crucial que les clients invités dans les groupes focus aient des expériences sur des cas différents (et non un groupe qui a soumis une plainte sur un seul cas spécifique).

L'autonomisation est définie par TI comme :

“L'action que nous entreprenons vise à mettre en place des mécanismes d'autonomisation des acteurs non-étatiques (ANE) et des citoyens afin que ces derniers s'engagent activement dans la lutte contre la corruption.”

L'autonomisation demande donc un engagement actif. L'autonomisation connaît en général 4 phases:

- Conscience (“je suis conscient de n'avoir aucun pouvoir/je suis victime de corruption”);
- Accès (“j'ai accès aux informations concernant ma situation”);
- Articulation (“je peux assimiler et articuler cette information”);
- Agir (“je peux agir”).

Il s'agirait donc de savoir si les clients vont probablement passer par ces quatre phases, ou s'ils s'arrêteront. Pourquoi? Ce, qu'il faudrait de plus etc... *Questions*

Pour s'assurer de faire ressortir l'information sur l'autonomisation et le processus d'autonomisation tel qu'il est décrit en haut, il faut, ensemble avec la/les personne(s) interrogée(s) analyser l'histoire / expérience:

- Qu'est-ce que vous avez appris de cette expérience ?
- Comment est votre compréhension de la corruption ?
- Comment est votre compréhension des lois et des politiques a changer ?
- Comment vous voyez votre rôle dans ce changement ?
- Comment allez-vous utiliser ces connaissances dans le futur ?
- Est-ce que vous pouvez lutter contre un problème de corruption vous-même ou est-ce que vous avez besoin de l'assistance du CAJAC? Quel type d'assistance attendez-vous?
- Comment êtes vous inclus dans les actions de plaidoyer des CAJAC ?
- Quels sont les éléments / choses qui doivent changer pour avoir une société / communauté sans corruption ?

Pour comprendre le niveau d'autonomisation qui est attendu par les clients grâce à leur engagement avec un CAJAC, il n'est pas possible de poser des questions directes, mais plutôt d'analyser les changements positifs dans la capacité d'un client et la communauté.

D'un autre côté, l'autonomisation est aussi liée au contexte des clients, c'est-à-dire au rôle d'autres acteurs et leur attention pour l'autonomisation et la corruption. Donc est-ce que les CAJAC paient une attention particulière dans leurs engagements avec d'autres acteurs à l'autonomisation des clients ? Ceci pourrait se faire en les faisant participer, en demandant des changements pour les clients en termes de participation dans des lois et politiques, ou en faisant en sorte que les médias paient attention aux plus défavorisés et en s'engageant avec d'autres ONG qui ont une même vision de l'autonomisation.

En somme le niveau d'autonomisation est le résultat de différents facteurs : CAJAC (processus) ; autorités (mise en œuvre des lois et politiques) ; les autres institutions et la capacité des individus et de la communauté en général (les coutumes et les changements dans les coutumes). Les CAJAC en soi peuvent contrôler leur façon d'autonomiser et ils ont une influence très limitée sur les autres acteurs.

Vous trouverez une description de la méthodologie en annexe 3.

c) Les autorités

Un des facteurs-clés contribuant au succès des CAJAC selon TI est la bonne relation avec les autorités. Cette bonne relation contribue au bon traitement des cas individuels, mais aussi à la possibilité de promouvoir des réformes structurelles.

Dans la demande de subvention de la CE il y a deux résultats spécifiques qui ont une relation avec les autorités :

- Le renforcement des capacités et la volonté des institutions chargées d'instruire les plaintes liées à la corruption (efficacité)
 - o Contrats cadre ;
 - o Collaboration active dans le traitement des cas.
- Contribuer à des améliorations structurelles (légales, administratives et institutionnelles) dans le domaine de la lutte contre la corruption (efficacité)
 - o Traitement de cas;
 - o Campagnes publiques

Méthode

Dans chaque pays l'évaluateur/trice demandera au CAJAC de dresser une liste des autorités pertinentes avec qui ils collaborent. Les questions pertinentes pourraient être:

- Avec quelles autorités est-ce qu'il y a des contrats ?
- Quelles autorités ont été ciblées par les actions de plaidoyer ?
- Quelles autorités spécifiques ont été approchées pour cause de nombreux cas de corruption ?
- Quelles autorités sont clés dans la lutte contre la corruption au niveau national et local ?

A base des réponses sur ces questions à poser à l'équipe de CAJAC, quelques autorités locales seront choisies pour un entretien. Les entretiens seront normalement individuels. Néanmoins il est possible aussi de faire des entretiens plus collectifs (en groupe de travail), si cela n'affecte pas l'objectivité et la qualité des réponses. Ces entretiens s'axeront sur les succès (les choses qui marchent bien) et les points à améliorer (les recommandations).

Questions

Les deux relations des CAJAC avec les autorités (collaborations sur cas individuels et cible de plaidoyer) déterminent la nature des questions.

Dans une première piste, la collaboration, il s'agit de déterminer :

- La qualité de la relation (bonne relation de travail ? Comment ça se voit ?)
- La qualité du travail (est-ce que les cas suivis par le CAJAC sont mieux traités que d'autres ? Est-ce que depuis que le CAJAC est installé il y a plus de cas ? Est-ce que les résultats obtenus dans les cas sont positifs ?)

Dans une deuxième piste il s'agit de déterminer :

- La qualité du plaidoyer (est-ce que les informations sont crédibles ? Est-ce que la stratégie est adaptée ? Est-ce que vous considérez les CAJAC comme étant un acteur légitime ?)
- L'effet du plaidoyer (est-ce que vous voyez des changements ? Comment ? Où ?)
- L'effet sur la relation (comment la bonne relation avec les autorités affecte-t-elle le travail de plaidoyer ? Comment le travail de plaidoyer affecte-t-il le travail sur les plaintes ?).

d) Les autres ONG et médias

Méthode

Les autres ONG contribuent de deux façons au travail des CAJAC :

- Les cas non-pertinents peuvent être transférés à d'autres acteurs ;
- Dans le travail du plaidoyer.

Les médias sont clairement utilisés :

- Pour augmenter la visibilité du CAJAC et, par là, en rendre l'accès plus facile .;
- Pour le plaidoyer.

Il est important pour les consultants en consultation avec les CAJAC de dresser une liste de médias pertinentes et d'ONG qui supportent le travail des CAJAC. Les consultants sont libres de déterminer s'ils veulent s'entretenir avec ces acteurs et comment. La méthode préférée est par entretien (même façon que pour les autorités). Les consultants sont encouragés à s'entretenir avec au moins une ONG, surtout si elle est un partenaire du CAJAC pour le plaidoyer.

Questions

Les questions ci-dessous peuvent servir pour les entretiens avec les ONG.

ONG qui sont utilisés pour référer les cas :

- Quel type de relation avez-vous avec Le CAJAC?
- Comment déterminez-vous si vous admettez un cas ?
- Y a-t-il un suivi de part du CAJAC?
- Partagez vous les données?
- Y a-t-il une capacitation mutuelle sur vos terrains ?
- Référez-vous des cas au CAJAC ?

ONG partenaire dans le plaidoyer :

- Comment déterminez-vous le sujet du plaidoyer ? Qui prend l'initiative ? Quel est votre rôle ?
- Comment se fait le partage des rôles et responsabilités ?
- Trouvez-vous l'utilisation de l'information des CAJAC une bonne stratégie dans le plaidoyer ?

e) Le secrétariat de TI

Un des acteurs principaux pour le projet est le secrétariat de TI. Pendant la période du projet le secrétariat a connu des changements importants. Le plan stratégique a été opérationnalisé, ce qui a eu un impact sur la structure interne et la façon de gérer et de suivre l'effet et l'impact des CAJAC.

Pendant l'évaluation à mi-parcours un nombre de recommandations a été fait qui impliquait un certain effort du secrétariat. Pendant l'évaluation finale la collecte de données auprès du secrétariat aura aussi pour but d'évaluer la qualité du soutien offert par le secrétariat, surtout en prenant en compte des changements qui ont eu lieu.

Au niveau des CAJAC, nous incluons un nombre de questions sur la qualité de support du Secrétariat, ainsi que des questions sur la manière à laquelle le secrétariat a organisé le suivi des résultats du projet.

Au niveau du Secrétariat on collectionne des informations sur leur perception de la qualité et si cela a changé après les changements au secrétariat (et dans quelle mesure). On collectionne aussi des informations sur la manière dont le secrétariat a organisé le suivi et la façon de laquelle les informations du suivi ont été utilisées dans leur suivi global. De cette façon il sera aussi plus facile de déterminer si le projet peut avoir un effet sur les autres CAJAC à l'échelle mondiale.

La collection se fera auprès du Secrétariat par entretien téléphonique/Skype.

De plus, les résultats de l'évaluation seront discutés dans un atelier/groupe de travail interactif. Ce groupe de travail sera facilité par MDF. Dans cet atelier/groupe de travail les conclusions seront testées et les recommandations formulées (ou reformulées) de façon à ce qu'elles soient pratique pour le secrétariat.

6) Méthodes pour les pays non-visités

Les pays qui ne seront pas visités sont : l'île Maurice, et le Sénégal. Pour avoir une vue d'ensemble sur le programme il s'agit quand même d'obtenir des informations sur les mêmes questions d'évaluation en tenant compte des mêmes thèmes transversaux.

Cela se fera de deux façons :

- 1) L'analyse de documents;
- 2) Des entretiens téléphoniques/Skype avec les CAJAC et ceux qui sont responsables du programme.

Pour obtenir des informations additionnelles il est envisageable de faire des entretiens avec d'autres acteurs. Notamment les autorités ou les ONG. Il ne sera néanmoins pas possible de faire des exercices de collection de données qualitatives avec les clients.

Ces entretiens et collecte de données se fera le plus possible sur la base des questions décrites ci-dessus pour les différents groupes. Pour ceci, les évaluateurs se baseront le plus possible sur les résultats des missions. Les résultats préliminaires permettront de cadrer de cette façon la recherche de données pour les pays non visités.

Annexe 3 Liste des participants**Cameroun****a) Participants au mini-atelier du 5 Juillet 2013**

N°	Nom et prénoms	Fonction	Durée au CAJAC	Contact
1	[REDACTED]	Responsable communication	Depuis Aout 2010	33 77 06 15
2	[REDACTED]	Conseiller Juridique	Depuis Avril 2013	71 99 06 97
3	[REDACTED]	Assistant conseiller juridique	Depuis Juillet 2012	99 08 57 25
4	[REDACTED]	Assistant juridique volontaire	Depuis juillet 2012	22 68 23 50
5	[REDACTED]	Assistant Juridique volontaire	Depuis Février 2012	22 68 23 30
6	[REDACTED]	Assistant administratif et financier volontaire	Depuis septembre 2011	77 37 48 64
7	[REDACTED]	stagiaire	Depuis novembre 2012	75 70 38 66
8	[REDACTED]	RAF	Depuis septembre 2010	96 62 33 11

b) Autres personnes rencontrées

N°	Nom et prénoms	Fonction		
1	[REDACTED]	Directeur-Exécutif de TI-C		
	[REDACTED]	Assistante au Projet et au Directeur-Exécutif		
	[REDACTED]	Client		
	[REDACTED]	Client		
	[REDACTED]	Client		

Madagascar

Annexes

Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et prénoms	Fonction	Organisation	Temps dans l'organisation
	[REDACTED]	Membres CD Trésorier	TI-IM	2 ans
	[REDACTED]	Conseiller	TI-IM	13 ans
	[REDACTED]	Assistant Juridique	CAJAC	1 an
	[REDACTED]	Coordinateur	CAJAC	3,5 ans
	[REDACTED]	Comptable	CAJAC	3,5 ans
	[REDACTED]	Stagiaire	CAJAC	3 mois
	[REDACTED]	Conseillère juridique	CAJAC	3 ans
	[REDACTED]	Directeur	DPI	10 ans
	[REDACTED]	Coordinateur	CPAC	11 ans
	[REDACTED]	Magistrat	CPAC	11 ans
	[REDACTED]	Directeur territorial Antananarivo	BIANCO	11 ans
	[REDACTED]	Directeur des Affaires Juridiques	CUA	4 ans

N°	Nom et prénoms	Fonction	Organisation	Temps dans l'organisation
	[REDACTED]	Chef de Service Réglementation et Documentation	CUA	4 ans
	[REDACTED]	Chef de Service des Etudes Juridiques et des Autorisations	CUA	4 ans
	[REDACTED]	1 ^{er} Vice-président National	CPM	12 ans
	[REDACTED]	Secrétaire Général	CPM	12 ans
	[REDACTED]	Coordinateur National	CPM	12 ans
	[REDACTED]	Conseiller National	CPM	12 ans
	[REDACTED]	Juriste	SIF	2 ans
	[REDACTED]	Juriste	SIF	1 mois
	[REDACTED]	Maire	CR Ankazodandy	20 ans

Liste des clients rencontrés

N°	Nom et prénoms	Sexe	Age	Activité
	[REDACTED]	F	45	Commerçante
	[REDACTED]	M	63	Retraité
	[REDACTED]	M	36	Directeur d'Ecole
	[REDACTED]	M	26	Assistant social
	[REDACTED]	F	47	Commerçante
	[REDACTED]	F	31	Coiffeuse
	[REDACTED]	F	58	Ménagère
	[REDACTED]	F	47	Ménagère

Ile Maurice

N°	Nom et prénoms			Fonction
	[REDACTED]			President du conseil d'administration
	[REDACTED]			membre du conseil d'administration
	[REDACTED]			Conseil juridique
	[REDACTED]			Conseil juridique
	[REDACTED]			Directeur executif

Niger

Liste des personnes rencontrées

Dates	Personnes rencontrées	Objet	Lieu	Méthodologie
Lundi 22.07.13	CN CAJAC	Prise de contact : échanges pour organisation matérielle des ateliers; listing des clients et institutions à rencontrer; présentation au staff du CAJAC et membres de ANLC/TI Ajustement des outils pour les ateliers	Siège CAJAC	entretien
Mardi 23.07.13	Staff CAJAC&ANLC/TI	Atelier SWOT + MOI ; étape 1 = survol CL, et analyse outcomes/résultats + recommandations	Siège CAJAC	Focus groupe
	CDJ/S : Organisation de la jeunesse de Say	Analyse des relations avec CAJAC : forces, faiblesses et recommandations	Say	Focus groupe
Merc. 24.07.13	Ligne Verte Justice	Analyse des relations avec CAJAC : forces, faiblesses et recommandations	Siège LVJ	Entretien
	NDI : Directeur pays et chargée de Programme	Analyse des relations avec CAJAC : forces, faiblesses et recommandations	Siège NDI	Entretien
	CNJ et MOJEDEC	Organisations partenaires	Siège CAJAC	Focus groupe
	Client 1 : [REDACTED]	Ingénieur Génie Civil		
Jeudi 25.07.13	OXFAM Novib	Analyse des relations et perspective de financement du	Siège OXFAM	Entretien

Dates	Personnes rencontrées	Objet	Lieu	Méthodologie
		CAJAC: forces, faiblesses et recommandations		
	Assistance Conseiller juridique	Informations spécifiques (CL+MIO)		
	[REDACTED]	Informations spécifiques (CL+MIO)		
	Client 2 : Abdou [REDACTED]			
	Client 3 : [REDACTED]			
	CN CAJAC	Point des entretiens et ateliers ; informations spécifiques (CL+MIO)		Entretien
	Présidente & SG ANLC/TI	Point de l'évaluation ; informations spécifiques (CL+MIO)		
Vend. 26.07.13	HALCIA: Vice-Président	Relations de travail avec ANLC/TI & CAJAC	Siège HALCIA	Entretien
	Clientes 4 : [REDACTED]	Femmes organisées pour droits habitat urbain : expropriation des habitats de la cité de la Francophonie	Siège CAJAC	Entretien
	Client 5 : [REDACTED]	Ex chauffeur, déflaté de mine d'uranium		Entretien
	Cliente 6 : [REDACTED]	Filles en maison d'arrêt suite conflit inter personne		
	Clients 7 : Groupe de révoqués de la Garde Nationale	« 100 personnes révoqués de la Garde Nationale » en 1993		
Sam. 27.07.13	Staff CAJAC&ANLC/TI	Restitution résultats préliminaires, analyses complémentaires, consolidation des recommandations	Siège CAJAC	Focus groupe
	SP ANLC/TI	Analyse relation ANLC/TI & CAJAC ; informations spécifiques (CL+MIO)		Entretien
	Conseiller Juridique	Informations spécifiques (CL+MIO)		Entretien

Sénégal (Interviews)

N°	Nom et prénoms			Fonction
	[REDACTED]			Ex Coordonnateur Programme CAJAC Sénégal
	[REDACTED]			Coordonateur general
	[REDACTED]			Directeur du Forum Civil
	[REDACTED]			Legal advisor of ALAC Senegal

Secrétariat de Transparency International, Berlin

N°	Nom et prénoms			Fonction
	[REDACTED]			Project Manager
	[REDACTED],			Regional Manager
	[REDACTED]			Regional Coordinator

Annexe 4 Documents consultés

Information générale

Proposition de Projet soumis le 7 mai 2009 à la Commission Européenne. Titre : 'Création de centres D'Assistance Juridique et D'Action Citoyenne (CAJAC) au Cameroun, Niger, Sénégal, à Madagascar et à Maurice »
Ref. EuropeAid/127763/C/ACT/TPS-1
Rapport de l'Evaluation à mi Parcours.
Présentation de l'Evaluation à mi-parcours (powerpoint)
Rapport Intermédiaire du programme « Création de Centres D'assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) au Cameroun, Niger, Sénégal, et Ile maurice ». mai 2011.
Rapport Intermédiaire du programme « Création de Centres D'assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) au Cameroun, Niger, Sénégal, et Ile maurice ». mai 2012.
Rapport d'exécution intermédiaire pour le ministère des Affaires étrangères et Européennes de la République Française. Période janvier-Décembre 2012. Avril 2013.
Le site-webb de Transparency International.
Materiels de communication

Cameroun

Programme de l'Atelier Communication dans les CAJAC
« Création de Centres d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) au Cameroun, Niger, Sénégal, Madagascar et Ile Maurice »
Lundi, 22 novembre au mercredi 24 novembre 2010, Yaoundé, Cameroun
End of Monitoring Mission Note. April 2012
Rapport d'activités de l'Atelier « La Communication dans le CAJAC », 22-24 novembre 2010 – Yaoundé, Cameroun
Atelier sur la viabilité financière des Sections Nationales, 8-10 juin 2013, Douala, Cameroun
Document de planification (DP). 17 mars 2010
Rapports annuels à la commission Européenne

Madagascar

Rapport D'activité 2012
Rapport Narratif Annuel. (Troisième année)
L'engagement citoyen dans la lutte contre la corruption. Expériences de Transparency International – Initiative Madagascar. Février 2012
Document de Planification

Ile Maurice

Document de planification 19 mars 2010
Le Site webb de Transparency Maurice
Rapport Narratif Annuel. (Deuxième année) *janvier à décembre 2012*
Rapport Narratif Annuel. (Troisième année)

Niger

Rapport Narratif Annuel. (Deuxième année) *janvier à décembre 2012*
Rapport Narratif Annuel. (Troisième année)

Faux diplomes dans le secteur de l'éducation. La Chasse est ouverte. Le Républicain
 Guide de l'Animateur CAJAC
 Document de planification

Sénégal

Document de planification 22 Avril 2010

Rapport d'activité. Atelier « Formation des équipes et le travail de promotion ». 22-26 juillet 2010

Rapport Narratif Annuel. Année 2012

Parcours Citoyen

Rapport d'activité : Camp citoyen des jeunes. 27 et 28 décembre 2012

Note Succinte. Gains Défis et Opportunités du CAJAC Sénégal. Atelier de Niamey du 11 au 14 décembre 2012.

Le rapport-pays (confidentiel) de l'évaluation a mi-parcours.

Le rapport (confidentiel) de la mission d'évaluation de Juillet 2013.

Le site webb du Forum Civil

a. Données statistiques

Dossiers de plaintes

2011

	Clients	Liés à c	aboutis	hommes	femmes	Pas clairs
Cameroun	373 (2011)	10-20 %				
Madagascar	1758 (2011)	9.61 %				
Ile Maurice	212 (2011)	65 %		83 %	8%	5%
Niger	507 (2011)	10-20 %				
Sénégal	722 (2011)	36 (3 %)	7 (1%)	338 (47%)	361	23
Total	3572	10-20 %				

Source : rapport à CE 2011

2012

	Clients	Liés a c	aboutis	hommes	femmes	
Cameroun						
Madagascar	1165	11%				
Ile Maurice	272	25	1	268	4	
Niger		68				
Sénégal						
Total						

Source :

Sur la durée totale du projet

	Clients	Liés a c	aboutis	hommes	femmes	
Cameroun	638		12		45	
Madagascar	3729	383				
Ile Maurice	800	21	1			
Niger	716	300	100			
Sénégal						
Total						

Il n'y a que peu d'indicateurs fiables sur la corruption. Les principaux indicateurs sont générés par TI elle-même et sont des indicateurs de perception: l'index de perception de la corruption et le baromètre global de la corruption.

Ces instruments et la présentation des résultats ne permettent que quelques comparaisons entre la situation de 2010 et celle de 2012 et 2013 pour les pays qui nous intéressent.

Entre 2010 et 2012 le classement sur la base de l'index des cinq pays concernés par cette évaluation a évolué de la façon suivante :

	2010	2012
Cameroun	146	144
Madagascar	123	118
Ile Maurice	39	43
Niger	123	113
Senegal	105	94

Quatre des cinq pays présentent une amélioration de leur classement. L'Ile Maurice fait exception pour deux raisons: le pays figure d'abord bien plus haut dans le classement, et au lieu de gagner quelques places, il en perd plusieurs.

Pour ce qui est du baromètre global (question 1), les figures sont les suivantes :

	2010/11			2013		
	Decreased	Same	Increased	Decreased	Same	Increased
Cameroun	15	24	62	30	24	46
Madagascar	-	-	-	17	25	58
Ile Maurice	-	-	-			
Niger	-	-	-			
Senegal	6	6	88	14	25	61

La perception de quelles institutions seraient les plus corrompues (l'échelle va de 1 à 5) en 2010/11:

Senegal 2010/11: police (4.6), Parlement (4.5), partis politiques (4.4), pouvoir judiciaire (4.2), et fonctionnaires publics (4.0)

Senegal 2013: police 77%, partis politiques 76 %, judiciaire (73 %), fonctionnaires publics (65%

Cameroun 2010/11: police (4.5), partis politiques (4,0), et pouvoir judiciaire (4.0)

Cameroun 2013: Police (86%), pouvoir judiciaire (81%), le système éducatif (72 %), partis politiques (69%)

Madagascar 2013: le pouvoir judiciaire (89%), Police (87%), les partis politiques (70 %), le parlement (62%), les fonctionnaires publics (77%). La mission de terrain reporte des chiffres

comparables : les plaintes de corruption recues par le CAJAC dénoncent ces mêmes institutions : la gendarmerie (30%), 15 % pour l'administration communale, et 13 % pour les tribunaux. A noter que très peu de plaintes au CAJAC dénoncent l'élite politique (au sein des partis ou du parlement).

La reaction du gouvernement:

	2010/11			2013		
	Ineffective	-	effective	Ineffective		effective
Cameroun	48	25	28			
Madagascar						
Ile Maurice						
Niger						
Senegal	61	17	22			

% of respondents who have paid a bribe in one of 8 services in 2012:

Du coté positif:

70 % Senegal de gens pensent (en 2013) qu'ils peuvent eux-même faire une différence dans la lutte contre la corruption. 79 % au Cameroun, 71 % à Madagascar.

Annexe 5 Description des principaux résultats par pays

Cameroun

- 561 cas dont 12 cas à succès.

Adaptation du CAJAC au contexte

Le CAJAC du Cameroun, à l'instar des autres CAJACs, a été initié par le Secrétariat Transparency International. Il s'est donc mis en place progressivement dans des conditions qui n'étaient pas faciles, ce d'autant plus que dans sa conception, la Section Nationale de TI n'avait pas été associée.

Pertinence

Les CAJACs mobiles (sensibilisation) ; Les CAJACs mobiles sont incontestablement le produit phare qui fait l'objet aujourd'hui d'une forte demande de la part des populations. (Mais nous avons noté que l'équipe et le Management de TI-C ne semblaient pas accorder la même importance à cette action).

Impact.

Société civile :

- L'atelier de journalisme éthique. Si l'initiative de cette formation était bonne, la cible choisie, le CFPA (Centre de Formation Professionnelle Audio-visuelle) de la CRTV aurait pu inclure également l'ESSTI (une grande école de journalisme au Cameroun) et d'autres institutions privées qui forment des journalistes.

Efficacité

Connaissances de la corruption

- L'étude sur la gestion des ressources allouées aux écoles ;

Plaidoyer contacts

- L'atelier parlementaire sur la gratuité de l'école, organisé au Cameroun avec les *parlementaires de la commission éducation n'a pas abouti à une plateforme de collaboration avec les parlementaires et n'a pas eu de suivi*
- Le CAJAC a cherché à établir un contact avec la CONAC et Le CHOC pour une initiative visant à étendre la lutte contre la corruption dans les concours au niveau de certaines grandes écoles (le COSCO – concours sans corruption). Le CAJAC est resté trop dépendant du CONAC et le CHOC s'est retiré du projet.
- La plate-forme de collaboration avec les partenaires (Police, CONAC, MINDUB, DGSN, CHOC) ;

Efficiences

Le projet a eu des difficultés dans sa mise en œuvre qui relèvent en grande partie du Management. L'absence ou la non implication du Coordonnateur et le départ du Conseiller Juridique, deux acteurs-clés du projet, ont sérieusement affecté le fonctionnement du CAJAC.

Autres faiblesses:

- *Cohésion insuffisante du Staff ; Changement régulier d'interlocuteurs au secrétariat (3) ;*
- *Manque de Coordination ; Implication limitée du Coordonnateur ;*
- *Départ du conseiller juridique, acteur clé, avant la fin du projet ;*
- *Limites de l'assistance juridique face aux besoins des clients ;*
- *Prise en charge du personnel très limitée ;*
- *Pas de sécurité pour le personnel chargé de suivre les cas ;*
- *Manque de points focaux permanents de région ;*
- *Limites dans le développement des partenariats ;*
- *Nombre des cas à succès limités ; Stratégie inefficace du traitement des cas ;*
- *Non représentativité du CAJAC devant les tribunaux ;*
- *Contexte politique différent des autres pays ayant eux aussi des CAJAC ;*
- *Non- respect des plans d'action (activités non réalisées) ;*
- *Retard au lancement du projet ; Plusieurs reports ou annulations d'activités ;*
- *Insuffisance des moyens financiers ;*
- *Problèmes d'acquisition de cofinancements ;*
- *Interruption de la ligne verte 8030 ;*
- *Cractère non répressif du CAJAC ;*

Les changements intervenus au siège de Transparency International ont également été signalés comme ayant affecté la mise en œuvre du projet, étant donné que chaque nouvel interlocuteur avait sa méthode de travail et, semble-t-il, communiquait des informations qui variaient à chaque fois et parfois de manière contradictoires

Durabilité

Ce CAJAC est arrivé presque à son terme dans une situation pour le moins préoccupante : absence des principaux acteurs qui avaient été au début de la mise en œuvre du projet. C'est ainsi que seuls deux acteurs (le RAF et la Chargée de la Communication) sont encore en poste à l'heure qu'il est. Deux acteurs clés du projet (Coordonnateur et Conseiller Juridique) ont démissionné de leurs fonctions pour diverses raisons. Le Conseiller Juridique a d'ailleurs été présenté par les acteurs actuels comme étant le « cœur » du dispositif de la mise en œuvre du projet, de par l'objet même de ce projet.

Recommandations

- a) Assurer le Développement Institutionnel et le Renforcement Organisationnel du CAJAC et au besoin, accompagner l'équipe (en particulier les responsables).
- b) Veiller à ce qu'un management de qualité soit instauré dans la gestion du projet CAJAC (depuis sa conception, planification, mise en œuvre, évaluation).
- c) Développer des stratégies de mobilisation de ressources pour ne plus faire face aux nombreuses difficultés antérieures. A ce propos, le nouveau Plan Stratégique en cours de finalisation devrait accorder une place importante à cette question.
- d) Une politique de partenariat stratégique avec les acteurs qui comptent en matière de lutte contre la corruption, devrait être entreprise. Ce partenariat devrait être autant que possible formel pour assurer sa durabilité.
- e) Continuer à assurer la visibilité du CAJAC par une communication appropriée.

Le CAJAC mobile devrait être repensé pour qu'il permette d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Success story : Commercialisation de signature

Cas de Madame MARIE B.

Lundi 21 janvier 2013, la présidente de l'association ASBY (Association des Bayam salam de Yaoundé), la nommée madame MARIE B. a déposé une plainte au CAJAC. Cette plainte est relative à un acte de corruption relevé dans l'un des services de la délégation régionale du ministère de l'agriculture.

En effet, celle-ci s'est présentée à la délégation régionale du ministère de l'agriculture, pour faire légaliser trois exemplaires du statut de son association. Après avoir légalisé le premier statut, la responsable du bureau concerné a refusé de légaliser les deux autres exemplaires, si la somme de 10.000fca ne lui était pas remise, soit environ 15 euros. Par ailleurs, aucun reçu ne lui était délivré contre le versement de ladite somme. La législation camerounaise prévoyant que la signature dudit document est gratuite, Madame B. a refusé de verser la somme qui lui était exigée. La démarche du CAJAC a consisté, à accompagner la victime d'un assistant juridique à délégation régionale de l'agriculture. Rendus sur les lieux, après échange avec madame le chef de service, l'agent concerné et la victime, les deux derniers exemplaires ont été signés et la victime a reçu les excuses du chef de service. Cette dernière a promis un meilleur encadrement de son personnel afin que de tels actes ne se répètent plus.

Madagascar

Résumé des principaux résultats

- Le nombre de contacts a diminué pour l'année 2012 (1165 contacts) par rapport à celui de la première année de mise en œuvre de CAJAC 2010-2011 (1758 contacts).
- La proportion des cas de corruption dénoncés augmente (9,61% en 2011 contre 11,07% en 2012). De même, le nombre de clients informés par les amis a augmenté de 0,5% entre 2011 et 2012.
- Cependant, sur les cas de 48 (suspicion de)corruptions pré-identifiées par CAJAC transmis au BIANCO, seulement 25 cas ont été décrits comme cas de corruption par BIANCO.
- Les secteurs foyers dénoncés ont été identifiés (30% pour la gendarmerie, 15% pour l'administration communale et 13% pour le tribunal).

Ces statistiques montrent que (i) le CAJAC devenait plus visible en tant qu'acteur dans la lutte contre la corruption, (ii) les actions et dénonciations sont développées et le processus d'autonomisation des clients est en bonne voie.

Pertinence

Atteindre les groupes cibles :

- La typologie des clients de CAJAC présente une diversification des clients par rapport à leur niveau d'éducation, leur domaine d'activité, leur localisation et les cas présentés.
- Cependant l'emplacement des locaux se trouve dans un quartier résidentiel non populaire rarement fréquenté par la masse populaire
- Le CPM trouve que les supports de visibilité de CAJAC comme le stylo, casquette, T-shirt sont plus mobilisateurs en milieu rural. Pour éviter la méfiance des gens, le

CPM recommande l'élaboration de stratégie pour inviter les acteurs vulnérables à la pratique de la corruption aux séances (séparées) de sensibilisation. Cela peut se traduire en séances de sensibilisation pour les victimes, témoins, dénonciateurs et en parallèle des séances de plaidoyer pour les auteurs ou entités vulnérables à la pratique de la corruption.

- Le CPM trouve qu'avec un appui budgétaire plus conséquent de CAJAC, le centre et ses partenaires pourraient faire plus de différence.

Femmes

- Les femmes ont fait la connaissance de CAJAC car elles écoutent plus la radio que les hommes.
- Les clients satisfaits des services de BIANCO conseillent à leur tour leurs amis et voisins de contacter CAJAC. Les femmes s'organisent entre elles pour faire des sensibilisations de quartier des victimes de corruption à contacter CAJAC.
- Les stratégies et plans tiennent compte des différences de genre au sein des groupes cibles.

Recommandations

- Renforcer le rôle d'intermédiaire de CAJAC car la population pauvre et vulnérable ont peur de bureau et des employés des bureaux.
- Mettre des boîtes aux lettres CAJAC au niveau des bureaux de communes et/ou quartier tout en renforçant la médiatisation de CAJAC et leur demande de collaboration au niveau quartier.
- Renforcer la visibilité de CAJAC dans l'enceinte du tribunal. Plaidoyer auprès du tribunal pour des espaces CAJAC (stand, projection vidéo, etc.)
- Poursuivre l'activité de CAJAC. La communauté a confiance au CAJAC et propose même d'offrir des appuis logistiques pour CAJAC comme le local pour les réunions/CAJAC mobile, du bénévolat pour les sensibilisations des quartiers, etc.

Impact

Citoyens et Société civile :

Un exemple de coopération est celui du CAJAC de Madagascar avec la plateforme des organisations paysannes CPM : Le CPM a invité le CAJAC à participer à leur atelier national et à faire une présentation sur le CAJAC et sa mission et également un renforcement de capacité des participants sur le thème de lutte contre la corruption

Institutions

Effectivité

Autonomisation :

- Le CAJAC de Madagascar a mené un travail de formation, ciblant les organisations de quartiers, en incluant aussi les trésoriers et les secrétaires d'arrondissements.
- Les paysans veulent bien dénoncer les cas de corruption mais ils ont peur des prévenus surtout lors de la constitution des preuves ou ils doivent s'identifier.
- Une recommandation serait d'assurer leur protection par la mise en application des lois sur la protection des dénonciateurs de cas de corruption.

Conseils de qualité

- Les clients sont satisfaits des conseils juridiques fournis par les CAJAC.
- Cependant, ils ne comprennent pas les limites de la mission de CAJAC pour les cas de corruption. Les clients déclarent avoir confiance au CAJAC mais n'ont pas confiance aux autres entités à qui le CAJAC transfère leur dossier comme le

BIANCO, le CPAC et le tribunal. Les clients pensent recevoir des conseils juridiques conséquents de la part de CAJAC mais se sentent toujours faibles pour approcher les autres entités de la chaîne pénale en général comme la police/gendarme, le BIANCO, la justice, le tribunal, les bureaux administratifs et les départements ministériels.

Plaidoyer. Meilleure compréhension de la corruption

- Les visites sur terrain au niveau des Districts et Communes pour écouter et observer les situations qui prévalent en milieu rural et urbain ont fortifié la connaissance de l'équipe de CAJAC sur la corruption nationale.
- Le développement des objectifs et des stratégies de plaidoyer a été fait par l'exploitation de la base des données et les statistiques de CAJAC (par exemple, dans la Région de Bongolava le nombre de demandes de conseil élevé relevant le domaine foncier, ou comme la demande de permis de construire dans l'administration urbaine).

Alliances

- TI-IM s'est appuyé sur de nouveaux partenaires techniques (Aide et Action ; Fiantso Madagascar ; Clinique Juridiques ; Plateforme de la Société Civile Betioky ; CPM ; KMF/CNOE ; Clinique Juridique Ambalavao ; SIF)
- Un exemple de coopération est celui avec la plateforme des organisations paysannes CPM : Le CPM a invité le CAJAC à participer à leur atelier national et à faire une présentation sur le CAJAC et sa mission et également un renforcement de capacité des participants sur le thème de lutte contre la corruption

Relations avec les autorités

- Le TI-IM a signé un protocole d'accord avec BIANCO pour une collaboration de travail entre le CAJAC et BIANCO
- Le CAJAC n'a pas procédé à des accords officiels avec l'administration centrale, mais a contacté certaines instances pour des collaborations de travail⁴. C'est le cas de la Direction de la Promotion de l'Intégrité (DPI) au sein du Ministère de la Justice ou du CPAC. Le CAJAC a, par exemple, participé aux journées de réflexion et la formation sur le blanchiment d'argent organisées par la Chaîne Pénale
- Le CAJAC s'est focalisé surtout aux collaborations au niveau de l'administration locale et décentralisée (District et Commune) en partenariat avec des ONG⁵ de plaidoyer spécialisées et représentées localement. Cette approche a présenté l'avantage d'être moins coûteux mais à effet accru.
- A Madagascar, les communes sont parmi les secteurs les plus dénoncés comme étant sources de corruption (15%). Appuyé par ces statistiques, les communes urbaines et rurales sont devenues les cibles de plaidoyer de CAJAC.

Volonté/capacité

- A Madagascar, l'existence du CAJAC a créé un effet induit sur la volonté de BIANCO d'agir (Rapport-pays).
- Le plaidoyer auprès des communes a en tout cas accéléré un nombre de démarches administratives.

⁴ Lettres envoyées à la DPI, au Président du Tribunal

⁵ CPM, SIF, Trano Aro Zo

- Le CAJAC s'est aussi positionné avec succès en amont des parties publiques de traitement des plaintes pour une amélioration de la réactivité des autorités par la structuration et le triage par catégorie/type des plaintes émises par le public en 3 principales catégories : cas de corruption, cas relatifs aux droits humains, autres cas.
- Des fascicules sur les Engagements de la Bonne Conduite contenant les serments des magistrats, pénitenciers et greffiers ont été développés pour consultation rapide en guise de rappel à l'ordre dans l'exercice de leur fonction. Enfin, une circulaire concernant la politique pénale sur la corruption a été diffusée à l'intention des juges pour l'impartialité des peines.

Changements systémiques

il est difficile de mesurer l'influence du CAJAC sur la mise en œuvre des lois et politiques sur la promotion de l'intégrité de 2010.

Efficiences

- Le CAJAC a reçu 383 cas de (suspicion de) corruption sur les 3729 contacts venant des 22/22 Régions du pays depuis sa mise en œuvre en Août 2010 jusqu'en Juin 2013.
- Les contacts venant pour des simples renseignements ont diminué au profit des cas liés à la corruption.
- A la suite des recommandations de la revue à mi-parcours, le CAJAC a multiplié les ressources humaines en plaidoyer par le partenariat avec des ONG et la société civile et les médias.
- Il faudrait renforcer la capacité et la flexibilité financière de CAJAC pour une collaboration de qualité avec les ONG partenaires techniques.
- Une insuffisance de ressources humaines techniques perçue par le CAJAC lui-même a mené à faire appel à des partenaires spécialisés (en foncier) et à des stagiaires para-juristes.
- Une diminution de coût pour des actions de visibilité est le fruit des partenariats avec les ONG intervenants dans les zones et ayant déjà des représentants dans ces zones.

Le développement de la visibilité de CAJAC par « bouche à oreille⁶ » a aussi contribué largement à cette augmentation de l'efficacité du CAJAC..

⁶ « Ami » est le deuxième plus important moyen de connaissance des contacts du CAJAC (17%) après la radio (55%)

Cas illustratif

«Le cas de dénonciation de cas de corruption par les habitants d'un quartier pauvre d'Antananarivo illustre cette proposition de solution. 60 personnes sont victimes de corruption de la part des employés du bureau du quartier pour les demandes de papiers et lettres administratifs (certificat de résidence, certificat de célibat, visa de déclaration, etc.). Le président du quartier et son staff demandent beaucoup d'argent aux habitants pour ces services. Sous le lead du président d'une association pour le développement local du quartier, ces personnes se sont portées plaintes aux différentes hiérarchies administratives (Commune, Chef District, Chef de Région) sans succès. En 2010, ils ont contacté CAJAC pour des conseils et orientation. CAJAC les a appuyés dans la constitution de dossier et la transmission au BIANCO. Leur cas a été traité très vite et a connu un aboutissement heureux. Les habitants estiment que les sentences à l'encontre des prévenus sont trop faibles (emprisonnement avec sursis) mais ils sont satisfaits de la suite du cas car ces employés du bureau de quartier ont changé leur comportement et ne sont plus corrompus depuis.

Ile Maurice

Dossiers

4 visites de **femmes** sur 272 en 2012 ! (moins de 2 % !).
Sur 272 seulement 25 en relation avec la corruption.
1 seul cas résolu de manière satisfaisante.

Contexte :

- La corruption est devenue plus sophistiquée à l'Ile Maurice. Les incidents de pots de vins perçu directement aux habitants de la part de fonctionnaires de l'état ne sont plus très fréquents. Les affaires de corruption concernent surtout le monde des affaires, les grands contrats souvent alloués lors de négociations qui manquent de transparence. (Les grandes affaires de corruption qui occupent l'opinion publique concernent par exemple le dragage du port (l'affaire « Boskalis »), d'autres concernent des contrats avec Medpoint et Khamajeet
- Maurice perd 7 places dans le classement IPC de TI en 2011.

Relevance

Il n'y a pas de culture de la dénonciation à l'Ile Maurice. Il y a également une raison culturelle qui fait que rares sont les femmes qui viennent poser plainte en cas de corruption.

Le CAJAC a l'intention de faire une étude sur l'impact différenciée de la corruption sur les femmes. Cela ne s'est pas encore fait dû au manque de moyens.

Le directeur du CAJAC a également exprimé son intention de travailler plus étroitement avec les organisations féminines.

Efficiencie

- Demission du directeur exécutif en mai 2012 (remplacé par Rajen Bablee)

Relations avec les autorités

- Très peu avant 2012.
- Contact privilégié avec l'**ICAC** (Independent Commission Against Corruption). Un tiers des cas admis est remis à l'ICAC en 2012. (presque un autre tiers à la police).
- il s'avère que de nombreux cas dénoncés à l'ICAC sont également dénoncés au CAJAC par acquis de conscience et pour « augmenter la pression ». Les principaux dirigeants sont nommés par le premier Ministre, ceci affecte la perception de l'ICAC comme étant un peu moins indépendante que le suggère son nom.

Alliances.

- Presque aucun partenariat (une approche du secteur privé depuis 2012 (rapport 2012))

Traitement des plaintes

- Un problème qui a subsisté jusqu'à 2012 est celui du triage initial des plaintes. La plupart des plaintes n'étaient pas liées à la corruption ou s'avéraient non-vérifiées après une vérification préliminaire.
- En réaction au nombre extrêmement limité de cas résolus de manière satisfaisante pour le plaignant, le directeur du CAJAC explique que la plupart des cas ne peuvent être clos car ils n'ont pas encore été gérés par les institutions étatiques qui doivent le faire. Les informations recues sont informelles.

Base de données

La base de données a été introduite, mais n'est pas encore mise à jour. La raison est également le manque de ressources humaines. La gestion des dossiers continue à se faire sur papier.

Résultats

Autonomisation

Coopérations stratégiques. Par exemple avec un cabinet d'avocat travaillant beaucoup avec le CAJAC (pro-bono).

La gestion des cas ne semble guère mener à des activités qui permettraient à des groupes – cibles de se renforcer afin de gagner en force de frappe pour pouvoir mieux réagir face à diverses formes que prend la corruption à Maurice.

Changements systémiques

Le choix des actions ayant comme objectif de provoquer des changements systémiques ne semblent pas inspirés par des problèmes révélés par la gestion des dossiers et des plaintes enregistrées par le CAJAC.

Le CAJAC à l'île Maurice mise surtout sur un travail en coopération avec certaines instances pour améliorer leur réaction face à la corruption. Un bon exemple est la participation à la rédaction d'un code de conduite pour la police. Ou un code déontologique pour le « board of investments »

TM participe à la mise à jour d'un code de conduite de la police.
Pactes d'intégrité dans les marchés publics (rapport 2011).

Développement durable.

Le CAJAC est géré comme un projet de Transparency Maurice. Le Nom « CAJAC » est moins connu que celui de Transparency (CAJAC ressemble à un mot mauricien pour désigner les aliments qui accompagnent les boissons alcoolisées)

Le CAJAC continue à fonctionner, mais avec moins de personnel. Rajen est le directeur du CAJAC comme du CN. TM a deux autres employés. Les conseillers juridiques eux ont réduit leur emploi qui est maintenant à temps partiel et rémunéré à la moitié. De cette manière le CAJAC assure le suivi des dossiers.

Maurice a maintenant le statut de pays nouvellement industrialisé ce qui ne lui permet pas d'accéder aux subventions multilatérales ou bilatérales des organismes. (Rapport au MAEE 2013)

Le CAJAC peut donc poursuivre une partie de son action que grâce à un financement de TI-S.

Le CAJAC se trouve dans une situation précaire :

Il lui faut trouver une vingtaine de corporations-membres qui contribueraient à assurer le financement du staff minimum nécessaire au bon fonctionnement du CAJAC.

Une recherche de fonds pour l'implémentation de nouvelles initiatives devrait être entreprise en parallèle.

Recherche de financements

Depuis 2012 le CAJAC cherche à assurer une partie de son financement grâce à une contribution. En 2012 10.000 euros ont été trouvés provenant d'entreprises privées.

TM cherche à introduire un changement dans ces statuts constitutifs qui lui permettrait d'avoir un type de membres additionnels : des entreprises. Leur contribution servirait à couvrir une part des frais. Certains projets prévus incluent celui de former des « wistleblowers » au sein des entreprises, et de les mettre en réseau.

TI-S devrait se rendre compte des frais beaucoup plus élevés pour les activités à Maurice, si l'on compare avec d'autres pays africains.

Risque : un des répondants au questionnaire mentionne le risque que pourrait courir le CAJAC de perdre en crédibilité auprès du grand public.

Efficiences

(d'après son directeur) le projet du CAJAC a été bien géré. Il n'y a pas d'incidents majeurs à signaler sur la gestion du projet lui-même

Efficacité

Le CAJAC doit continuer à gérer le CAJAC. Il faut repenser l'action et la manière de modéliser le CAJAC en l'adaptant au contexte mauricien. Ce contexte demande plus de travail de campagnes et de sensibilisation, de lobbying pour contrer certaines faiblesses du

système normatif de maurice, il faut chercher à faire changer un système de patronnage politique par les politiciens. Le rôle du CAJAC se concentrerait plus sur les activités de lobbying et de renforcement de capacités des acteurs estataux qui jouent un rôle crucial pour contrer la corruption que sur l'appui aux victimes directes de la corruption. Le CAJAC n'a qu'une marge de manœuvre très limitée à Maurice (le CAJAC n'est pas autorisée à faire des enquêtes).

Une révision du plan stratégique s'impose donc.

beneficiaires

Le CAJAC de maurice explore les possibilités d'agir en réaction à des informations recues de victimes /citoyens individuels, mais d'une autre catégorie de « victimes : qui seraient les entreprises. Le CAJAC est en train de monter un projet de « wistle-blowers », qui se servirait de la ligne ouverte du CAJAC pour recevoir des plaintes de concurrence déloyale, ou de corruption causée par des instances de l'Etat qui affectent le secteur impresarial.

L'expérience du CAJAC de Maurice invite à réfléchir sur la logique qui soutends le projet d'établissent des CAJACs dans les 5 pays africains. Cette logique (celle qui mise sur l'autonomisation des clients du CAJACs afin d'augmenter la pression au sein de la société mauricienne contre la corruption et entrainerait des changemenst systémiques allant dans le même sens. Cet effort mettrait en évidence la nature, les causes et les effets de la corruption, alimentant ainsi des activités de plaidoyer ou de renforcement des capacités ciblant les autorités responsables de corruption (ou responsables de l'enrayer).

Niger

716 dossiers ouverts dont 400 pour des personnes vulnérables.

Pertinence :

Atteindre tous les groupes cibles

- la ligne verte fonctionne sans répondeur ce qui permet pas d'enregistrer les messages en absence ; cela ouvre à des possibles frustrations de clients du CAJAC
- Selon le rapport trimestriel, à la date du 30 juin 2013, 400 des 716 plaintes enregistrées concernent les personnes issues des groupes vulnérables, soit près de 56% des plaintes.
- OXFAM a souhaité que le CAJAC travaille mieux sa stratégie de communication pour une meilleure visibilité de ses actions et produits.
- le CAJAC est resté un peu l'ombre de lui-même pour plusieurs citoyens de la capitale. L'évaluation permet de remarquer que le choix fait par l'ANLC/TI de focaliser les actions du CAJAC sur le milieu rural et les centres urbains secondaires est pertinent pour favoriser l'accès à l'information aux citoyens les plus éloignés des centres de décisions et de fonctionnement des instances judiciaires. Toutefois, la capitale joue une fonction incontournable en matière de dissémination des informations. Une action pertinente au niveau également de Niamey dès le départ aurait contribué à soutenir la dissémination de l'information sur le CAJAC et améliorer sa visibilité.

Impact

Citoyens

Le rapport du Niger décrit que « L'assistance juridique du CAJAC contribue à une prise de conscience progressive et donne du courage lentement à des citoyens qui à leur tour ont commencé à encourager (par le bouche-à-oreille) d'autres citoyens pour qu'ils/elles ne laissent pas tomber les situations où il y a abus de pouvoir ou de la corruption. Certains clients ont conscience que l'action du CAJAC est pertinente mais reste assujétie à un environnement national encore peu favorable, comme en a témoigné certains clients. Malgré cette présentation d'une scène nationale parfois perçue comme dominée par l'impunité, ce qui décourage certains citoyens, d'autres croient au changement à travers leurs organisations et même s'y engagent ».

Société civile

Des clubs anti-corruptions au niveau des organisations de jeunes ont été mis à contribution pour encourager l'action au niveau communautaire. Avec l'aide de ANLC/TI, le conseil national de la jeunesse (CNJ) qui est structuré depuis la base dans les communes et les départements, puis au niveau méso dans les régions et enfin au niveau national a réussi à mettre en place 135 clubs anti-corruption à travers le Niger (sur 266 escomptés).

D'autres organisations de jeunes ont aussi été approchées dont le mouvement de la jeunesse pour le développement de l'éducation citoyenne (MOJEDEC). A travers des rencontres et des débats publics, cette organisation aborde la question de lutte contre la corruption. Dans l'ensemble, les actions de sensibilisation ont concerné plus de 1500 groupements féminins, organisations de jeunes et organisations paysannes (Cf. rapport CAJAC de juin 2013).

TI/SN

- A travers le CAJAC (et certainement des actions antérieures) l'ANLC/TI a acquis une notoriété auprès des autorités publiques.

Efficacité

Autonomisation

L'exemple à priori contradictoire des femmes qui ont lutté contre l'expropriation des 57 ménages de leur habitat et ensuite choisi de laisser tomber le dossier est illustratif de cette volonté émergente de se faire au moins entendre. Le CAJAC est perçu comme instrument, une approche qui aide à porter la voix des sans-voix.

Conseils de qualité

Malgré le nombre plus élevé de dossiers n'ayant pas eu d'issue positive, 200 des clients du CAJAC ont manifestés leur satisfaction vis-à-vis du travail fait

Plaidoyer

- Une table ronde a été organisée sur la fiscalité avec le ministère de l'économie des finances,
- une journée parlementaire et une rencontre avec les acteurs du secteur de l'éducation (ministères et syndicats).

- D'autres actions concrètes ont consisté en des correspondances aux niveaux décisionnels de l'éducation pour la lutte contre les faux diplômes

Volonté/capacité et Changements systémiques

Institutionnels+ normatif :

- Une porte s'est ouverte au niveau de la HALCIA, mais l'ANLC/TI a engagé une action d'influence sur les conditions de création de cette institution publique. Cela semble porter fruit dans la mesure où un projet de loi est dans le circuit de la décision.

Administratifs :

- l'élaboration au niveau national d'un prototype de diplôme infalsifiable
- Hélàs, même lorsque les régimes politiques changent au Niger on retrouve les mêmes personnes à différents postes

Partenariats

- Des clubs anti-corrutions de jeunes ont été mis à contribution pour constituer des relais pour un plaidoyer au niveau local.
- L'implication de l'ANLC/TI dans des réseaux d'organisations dont le ROTAB est pertinent pour profiter de tels espaces et faire passer son message en matière de lutte contre la corruption. (Le CAJAC a organisé une action financée par le NDI au profit des parlementaires dans le domaine de la transparence en matière d'extraction minière)
- CAJAC a établi une relation de collaboration avec des médias dont les radios CANAL3, ANFANI et la VOIX du SAHEL ; et chaînes CANAL3 et DOUNIA TV.

Relations avec les institutions nationales

- La relation établie avec les ministères en charge de l'éducation est pertinente dans le développement de la stratégie de plaidoyer du CAJAC.
- Sur la scène publique nationale le rôle de l'ANLC/TI est reconnu ce qui lui vaut de siéger de façon statutaire à la Ligne Verte Justice qui est une institution publique de lutte contre la corruption dans le système judiciaire. Son mandat l'autorise à saisir directement le Procureur pour les cas avérés de corruption dans le système judiciaire. Le CAJAC a déjà transmis des dossiers à la Ligne Verte et faciliter le financement d'une action d'investigation de cette institution. Bien que cela n'ait pas encore abouti, cela renforce la relation stratégique de l'ANLC/TI avec cette institution publique. (le rapport révèle pourtant un danger : La participation statutaire à cette institution publiques n'alimente pas de façon systématique les échanges au sein de l'ANLC/TI et du CAJAC pour un développement et/ou ajustement de vision).
- La notoriété de l'ANLC/TI à travers les actions du CAJAC lui vaut aussi une porte ouverte pour participer comme membre à la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption et Infractions Assimilées (HALCIA). Par choix stratégique de pression pour une HALCIA autonome, l'ANLC/TI s'est refusé de siéger à la HALCIA (tout en restant ouvert au dialogue avec cette institution publique).

Base de données

- Le CAJAC dispose d'une base de données qui n'est pas en fait renseignée. Les dossiers ne sont pas encore introduits, mais restent l'objet de traitement manuel. Cela limite fortement des analyses à travers des requêtes informatisées (prévues et possibles). Le personnel a été formé à l'utilisation de la base de données

(enregistrement, et traitement des requêtes) mais n'applique pas régulièrement leurs tâches. Des informations contradictoires conduisent à s'interroger sur le niveau de maîtrise de la technique d'enregistrement informatisé.

Quels changements systémiques

- Les changements au niveau des systèmes de lutte contre la corruption prennent nécessairement plus de temps. La contribution à la reconfiguration du statut de certaines institutions en charge de la lutte contre la corruption est un tout petit pas.

Efficiences

- Problèmes de gestion. La phase de démarrage de l'action a été engagée sans que le projet ne dispose d'un référentiel technique et administratif pour une gestion du personnel notamment. Un certain nombre de dispositions prises ne sont pas consignées ; c'est par exemple la périodicité des réunions hebdomadaires. L'absence de manuel de procédure et de gestion a occasionné des dysfonctionnements soulevés lors de l'examen du niveau de maîtrise du document de projet. L'existence de contrats individuels ne suffit pas pour établir et clarifier des règles et procédures de fonctionnement en équipe et de répartition des tâches.
- La planification est trop orientée vers la justification de fonds et n'a guère laissé de place à des échanges internes sur les choix d'approches ou de priorités.
- Des stagiaires sont mobilisés de façon bénévole pour remédier à des besoins en ressources humaines pour lesquels il n'y avait pas de fonds disponibles
- le NDI a suggéré à l'ANLC/TI de penser à une certaine spécialisation des actions du CAJAC dans la lutte contre la corruption qui reste relativement large. Le fait d'avoir une ligne de spécialisation tout en restant ouvert à d'autres actions contribuerait à une plus grande visibilité et effets produits par l'ANLC à travers le CAJAC

Durabilité

- l'ANLC/TI avait déjà un contact avec OXFAM Novib qui avait reçu une demande de financement. Les échanges ont abouti à l'accord de financement. Les échanges avec le chargé de dossier à OXFAM montrent que c'est le début d'une relation de partenariat qui pourrait durer une dizaine d'années en fonction de la qualité des premières années de collaboration.

Témoignage d'un cadre supérieur interviewé (Ingénieur en Génie Civil, travaillant dans une institution de coopération internationale⁷ présente au Niger)

« Ici (au CAJAC) on nous écoute, et nous traite avec respect. J'ai une expérience antérieure où la justice de mon pays m'a déçu, bien que je n'étais pas directement concerné. Il s'agissait d'un de mes parents qui a travaillé comme cuisinier des mois durant sans être payé par son employeur. Je l'ai accompagné au tribunal de première instance, il y a plus de 15 ans ; je n'oubierai jamais comment on nous a faire tourner là-bas, sans suite. Je soupçonne fortement que celui qui nous avait reçus avait été en contact avec l'employeur de mon parent. Il n'a eu ni gain de cause, ni explication sérieuse. Depuis cela, j'évite d'avoir à faire à la justice. Et dans mon cas présent, j'ai si peu confiance au système judiciaire de mon pays que je me fais toujours accompagné par le CAJAC. Je suis pourtant cadre supérieur travaillant à X. J'ai souscrit à une opération de location vente de maisons lancée par une agence immobilière. Il m'avait été demandé de payer une caution de 1,4 millions de FCFA au moins. Comme j'étais vraiment intéressé, j'ai fait l'effort de payer jusqu'à 3 millions de FCFA de caution. Après une année d'attente, je vais voir l'agence et je m'entends dire qu'elle a fait faillite. L'agence dit avoir fait faillite, mais n'est jamais aller vers les clients pour les informer ; et en plus, je vois certains de cette agence qui habitent présentement dans des maisons à niveaux (R+2).

J'étais dépassé, mais ne voulais en fait aller à la justice vu le précédent de mon parent ; mais en novembre 2012 j'ai été en contact avec la CAJAC à travers le SG de l'ANLC. Depuis lors mon dossier est entre leur main ; ici je sens vraiment une prise en charge réelle. Je vous assure que la qualité d'accueil et d'écoute au CAJAC fait vraiment la différence d'avec les services étatiques ; cette assistance conseil en elle-même est déjà suffisante, même si mon dossier n'a pas encore abouti.

Interview réalisé le 25.07.2013 au siège du CAJAC

Sénégal

- 722 clients pour 2011
- 800 clients enregistrés dans la base de données dont 21 cas de corruption. (Jusqu'à mars 2013)
- 8 rencontres d'information et de sensibilisation,
- 21 activités de plaidoyer sur le terrain (6 liées à une campagne contre l'impunité et 12 liées à la gouvernance foncière).
- 2 ateliers (Citoyenneté et corruption chez les jeunes)
- Et (Leadership féminin dans la lutte contre la corruption)
- Résultat 5000 personnes sensibilisées
- En 2011, 12 CAJAC mobiles. 4800 personnes sensibilisées. 21 CAJAC mobiles en 2012

Contexte

Les secteurs les plus touchés sont le foncier suivi de près par la justice. (Rapport 2012).

Relevance

Leadership féminin (29 femmes) sensibilisée

Efficiency

Problèmes de communication (entre coordinateur et autres membres de l'équipe. Ceci « interroge le style de management »).

⁷ J'ai choisi de ne pas mentionner l'institution en question (besoin de confidentialité)

Alliances

Forum civil participe à l'initiative « Time to wake up ».
Partenariats avec des ONG comme Enda Graf

Relations avec les autorités

Le CAJAC sert en tant que conseiller ou partenaire stratégique de certaines autorités (rapport au MAEE 2012).
Le rapport mentionne le protocole d'accord avec le CES Conseil économique et social pour pouvoir échanger avec les hommes politiques.

Autonomisation

Le projet a fourni au Forum Civil à mieux se faire connaître. Le FC est lui-même pas très proches des individus. Le CAJAC permet d'aider les individus et de les sensibiliser. L'autonomisation se voit surtout dans les situations où les clients sont encouragés à revendiquer leurs droits surtout notable dans les cas de corruption liés à la situation foncière).

Durabilité

Le forum Civil a annoncé **l'intégration du CAJAC de Thiès** avec un projet de centres de gouvernance (financé par néerlandais). Forum Civil au Sénégal a déjà annoncé l'intégration du CAJAC de Thiès au projet de Centres de Gouvernance Participatives, financés entre autres par l'Ambassade des Pays Bas.

Traitement des plaintes

Le CAJAC de Thiès a eu une approche généraliste, un choix s'est fait au début du projet de traiter tout les cas, mais en donnant plus d'accent aux cas traitant de corruption. .

Base de données

La banque de données est venue très tard dans la marche du projet. Un système instable. Certaines données ont été introduites, mais l'usage en a été abandonné. Pourtant, le conseiller juridique dit qu'elle est importante, Comme un « outil scientifique ». Qui permettrait des économies de recherches, en donnant une meilleure vue sur la corruption.

Il y a eu un projet de réaliser une étude de référence au début du projet. Le consultant recruté n'a remis qu'un rapport préliminaire, un an après le début du projet (c-à dire trop tard).

Efficiences

La gestion interne du projet et du CAJAC ont été les principaux problèmes.