



**BUREAU INDEPENDANT ANTI-CORRUPTION**

\* \* \* \* \*

**Synthèse du rapport d'analyse des risques de corruption relatifs au processus de recouvrement et d'approvisionnement auprès de la société JIRAMA Toamasina**

**Lieu** : Région Atsinanana

**Cible** : JIRAMA Toamasina

**Période de l'atelier d'analyse** : 14 et 15 novembre 2019

**Responsable de l'analyse** : Branche Territoriale de Toamasina

**Date d'édition du rapport** : Décembre 2019

# LISTE DES ACRONYMES

**AC-WORKS** : Anti-Corruption WORKS

**BIANCO** : Bureau Indépendant Anti-corruption

**CAC** : Cellule Anti-Corruption

**DG** : Directeur Général

**DIR** : Directeur Interrégional

**DP COM** : Directeur Principal Communication

**DPRH** : Directeur Principal Ressources Humaines

**JIRAMA** : Jiro sy RAno Malagasy

**SCOMM** : Service Communication

**SRH** : Services des Ressources Humaines

## I. CONTEXTE

La volonté des dirigeants au niveau de la JIRAMA de Toamasina de lutter contre la corruption a été concrétisée par la conclusion d'une convention de partenariat avec le BIANCO pour améliorer la qualité des services au sein de cette société et par ricochet, pour fournir des services de qualités à tous les acteurs socio-économiques et donc contribuer au développement économique du pays. En effet, le recouvrement au niveau des clients non étatiques est effectué en moyenne jusqu'à 90% des factures émises et le recouvrement des arriérés atteint parfois 125%. En revanche, le recouvrement des factures à l'endroit de l'administration demeure un problème incommensurable.

Ainsi, la Branche Territoriale de Toamasina a organisé un atelier sur **l'analyse des risques de corruption des processus de recouvrement et d'approvisionnement de la société JIRAMA** dans sa circonscription à la Salle de conférence Saint Joseph Toamasina les 30 et 31 octobre 2019 pour que les participants puissent mettre en exergue les risques de corruption dans les procédures et réfléchir sur les dispositifs anti-corruption y afférents. Une vingtaine de membres de la Cellule Anti –Corruption de la Société JIRAMA y ont été invités. Cette étude a été réalisée avec l'appui technique et financier de la GIZ.

La mise en œuvre des 04 étapes de l'approche AC-WORKS a permis d'obtenir les résultats suivants :

- Les acteurs ont été sensibilisés en matière de lutte contre la corruption ;
- Les risques et pratiques de corruption ont été identifiés et des mesures anti-corruption concrètes ont été adoptées par les acteurs
- La mise en œuvre de ces mesures a été planifiée par les acteurs qui s'engagent à les réaliser.

## II. RISQUES IDENTIFIES

Les risques identifiés ainsi que la description de chaque risque, à chaque étape procédurale, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### **La légende relative au code de sévérité inscrit dans le tableau :**

- **P** : Probabilité que<sup>1</sup> ce risque se produise selon l'avis des participants : 1 = peu probable / rare ; 2 = assez probable / arrive de temps en temps ; 3 = très probable

- **I** : Impact par rapport à l'atteinte de l'objectif du processus, dans le cas où le risque se produit, selon l'avis des participants : 1 = impact mineur ; 2 = impact moyen / à ne pas négliger ; 3 = impact majeur / sévère

- **S** : sévérité de l'impact

$$S = P \times I$$

Si  $S \leq 3 \rightarrow$  impact peu sévère ; si  $4 \leq S \leq 6 \rightarrow$  impact assez sévère ; si  $6 < S \leq 9 \rightarrow$  impact très sévère

**Processus** : Approvisionnement**Objectif** : Satisfaire les besoins des demandeurs en ressources matérielles, dans les meilleurs délais et avec un bon rapport qualité – prix, pour constituer un stock de sécurité

Processus	Risques de corruption	Description des risques (Qui ? Quoi ? Pourquoi ?)	Effet négatif sur l'objectif	Sévérité
1- Réception des besoins de matériels des services demandeurs	-Abus de fonction	-Le responsable du service demandeur peut augmenter la quantité à commander pour son intérêt personnel	-L'augmentation de la quantité commandée augmentera la charge de la société	I=1 ; P=1 ; S=1
2-Analyse des besoins de matériels	-Favoritisme -Abus de fonction -Trafic d'influence -Corruption active -Corruption passive	-Les fournisseurs soumettent des propositions d'articles au directeur qui, par la suite effectue une demande fictive. - Le fournisseur propose un cadeau au directeur, en contrepartie d'une « collaboration » entre les deux parties. -Le responsable de l'approvisionnement ou le directeur peut prioriser certaines commandes pour son intérêt personnel	-Augmentation de la charge -Mauvaise qualité des articles -Existence de stocks dormants	I=3 P=2 S=6
3-Définition du mode d'approvisionnement selon la procédure	-Favoritisme -Abus de fonction -Trafic d'influence	- Le directeur ou le responsable de l'approvisionnement procède systématiquement à des achats, indépendamment de l'état de stock disponible au magasin, afin d'encaisser des commissions auprès de fournisseurs ciblés.	-Mauvaise affectation du budget -Augmentation de charge de la société -Existence de stocks dormants	I=3 P=2 S=6
4-Cas achat : traitement de la commande et lancement de la demande des prix auprès des fournisseurs	-Favoritisme -Corruption active -Corruption passive	-Le directeur ou le responsable de l'approvisionnement peut filtrer les fournisseurs à consulter pour gagner des avantages personnels	-Mauvaise qualité des articles -Augmentation de la charge de la société -Mauvaise qualité du service d'approvisionnement	I=2 P=2 S=4
5-Evaluation et comparaison des prix des fournisseurs	-Trafic d'influence -Abus de fonction	-Les membres de la commission d'évaluation peuvent prioriser ou choisir certains fournisseurs même s'ils ne sont pas en règle pour obtenir des avantages personnels	-Perte / Désistement de fournisseurs potentiels à cause de leur démotivation face à la concurrence déloyale	I=3 P=3 S=9

Processus	Risques de corruption	Description des risques (Qui ? Quoi ? Pourquoi ?)	Effet négatif sur l'objectif	Sévérité
6-Etablissement des bons de commande aux fournisseurs choisis après l'évaluation		-		I=1 P=1 S=1
7-Transmission des bons de commande aux fournisseurs choisis	-Cadeau illicite -Abus de fonction -Corruption passive	-Le responsable d'achat peut retarder la transmission des bons de commande à certains fournisseurs pour les pénaliser ou pour favoriser d'autres prestataires.	-Retard du délai de traitement de l'offre -Perte de fournisseurs potentiels -Insatisfaction des services demandeurs d'articles	I=2 P=1 S=2
8-Réception technique des articles ou matériels auprès des fournisseurs	-Cadeau illicite -Abus de fonction -Favoritisme	-Le responsable de la réception technique des articles peut accepter de recevoir des articles non-conformes aux commandes contre un cadeau.	Insatisfaction des services demandeurs d'articles -Mauvaise qualité des articles	I=3 P=2 S=6
9-Paiement des factures auprès des fournisseurs choisis	-Abus de fonction -Cadeau illicite	-Le responsable du paiement peut prioriser le paiement de certains fournisseurs par rapport aux autres en échange d'un cadeau	-Démotivation des fournisseurs potentiels -Image ternie de la Société JIRAMA	I=3 P=3 S=9
10-Livraison des articles aux services demandeurs	-Cadeau illicite -Abus de fonction -Corruption active -Corruption passive	-L'agent réceptionnaire des articles commandés peut accepter la livraison des articles non conformes par complicité avec les fournisseurs en échange d'avantage personnel	-Insatisfaction des services demandeurs d'articles -Mauvaise qualité des articles	I=3 P=2 S=6

**Processus** : Recouvrement**Objectif** : Améliorer continuellement les recettes de la Société JIRAMA Toamasina

Objectif	Risques de corruption	Description des risques de corruption	Effet négatif sur l'objectif	Sévérité
1-Prise en charge des clients	Abus de fonction	-L'agent de métrologie qui fait la saisie n° 2 n'a pas effectué à temps la saisie pour que le ou les client(s) ne soit pas pris en charge et qu'il ne soit pas facturé. -L'agent de prise en charge des clients n'a pas fait à temps la saisie n°3 pour que le ou les client(s) ne soit pas pris en charge et qu'il ne soit pas facturé. -Le directeur ou le chef de service de distribution électricité ou eau donne l'ordre de brancher un client sans suivre la procédure de branchement	-La non prise en charge de l'abonné entraîne la diminution de la vente, donc la diminution des chiffres d'affaires	I=3 P=2 S=6
2-Planning de relevé	Non-respect de la confidentialité	-Le receveur ou le contrôleur informe l'abonné de la date de passage pour le relevé afin que ce dernier prenne ses dispositions (absent ou retire les installations frauduleuses)	-Relevé non effectué → diminution de la vente et des chiffres d'affaires	I=1 ; P=2 S=2
3-Relevé des consommations mensuelles de tous les clients	Concussion, corruption active, corruption passive	-Le releveur demande de l'argent au client et lui propose de diminuer sa consommation d'eau et électricité à facturer. -Le client propose de l'argent au releveur en contrepartie de la diminution de sa consommation d'électricité et d'eau	-Diminution de la vente	I=2 ; P=2 S=4
4-Saisie des index	Abus de fonction, corruption active, corruption passive	-Le contrôleur qui saisit les index falsifie volontairement les index en complicité avec le client pour une sous facturation contre de l'argent		I=2 ; P=2 S=4
5-Contrôle et redressement des index	Abus de fonction, corruption active, corruption passive	-Le contrôleur ne fait aucun contrôle ni redressement en complicité avec le client pour une sous facturation contre de l'argent		I=2 ; P=2 S=4
6-Facturation	Abus de fonction, corruption active, corruption passive	-L'agent de facturation annule ou rectifie volontairement la facture en complicité avec le client contre de l'argent		I=3 ; P=2 S=6
7-Distribution des factures	-	-		I=1, P=1, S=1

Objectif	Risques de corruption	Description des risques de corruption	Effet négatif sur l'objectif	Sévérité
8-Encaissement des factures	-Concussion - Travail effectué en dehors de son poste de responsabilité	Le directeur ou le chef de service commercial donne l'ordre d'annuler ou de rectifier la facture sans motif valable en complicité avec le client.	-Retard de paiement ou non encaissement de la créance de la société JIRAMA	I=3 P=2 S=6
9-Relance des impayés	-	-		I=1, P=1, S=1
10-Coupure suite non-paiement	-Concussion -Trafic d'influence -Abus de fonction -Corruption active -Corruption passive	-Le directeur ou les chefs hiérarchiques donnent l'ordre de ne pas exécuter la coupure, en complicité avec le client. -Le collaborateur remet en marche le compteur en complicité avec le client sans que celui-ci ait réglé la facture au préalable. -L'agent de coupure n'effectue pas la coupure contre de l'argent. -Le client propose de l'argent à l'agent pour que la coupure ne soit pas exécutée.		I=3 P=3 S=9
11-Dépose compteur suite non-paiement	-Concussion -Trafic d'influence -Abus de fonction -Corruption active -Corruption passive	-Le directeur ou les chefs hiérarchies donnent l'ordre de ne pas exécuter la dépose compteur en complicité avec le client. -L'agent de coupure n'effectue pas la dépose compteur contre de l'argent proposé par le client.		I=1 P=2 S=2
12-Préparation dossiers précontentieux	-Trafic d'influence -Abus de fonction	-L'agent de recouvrement ne transfère pas le dossier en précontentieux en complicité avec le client.	Impunité des clients défaillants	I=1 P=1 S=1
13-Contentieux	-Trafic d'influence -Abus de fonction	-L'agent contentieux ne traite pas le dossier en complicité avec le client. -Le Directeur donne l'ordre de ne pas traiter le dossier en complicité avec le client.	Impunité des clients défaillants	I=1 ; P=1 S=1

### III. MESURES ANTI-CORRUPTION RECOMMANDEES

#### Processus de recouvrement

Etape 10 : Coupure suite non-paiement	
Risque :	Concussion, trafic d'influence, abus de fonction, corruption active, corruption passive
Points d'entrée	<b>Acteurs</b> : DG, DIR, SCOMM, CAC, DPRH, personnel de la JIRAMA, DP COM, SRH <b>Occasions</b> : assemblées générales, réunions d'équipe, notes de service
Mesures :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Transparence</b> : affichage de la procédure de coupure, rappel des sanctions sur le non-respect de la procédure.</li> <li>- <b>Participation</b> : formation des collaborateurs sur les procédures de recouvrement, sensibilisation et information des clients par les agents d'accueil et communication de la JIRAMA.</li> <li>- <b>Redevabilité</b> : contrôle interne du service de contrôle et de coordination.</li> <li>- <b>Intégrité</b> : sensibilisation sur la lutte contre la corruption faite par la CAC et le service des ressources humaines, motivation des agents de coupure intègres (félicitation écrite ou certificat ou prime).</li> </ul>

#### Processus d'approvisionnement

Etape 09 : paiement des factures auprès des fournisseurs choisis	
Risques:	Abus de fonction, cadeau illicite, favoritisme
Points d'entrée	<b>Acteurs</b> : DG, DIR, Chef Service Approvisionnement, Chef Service Finance, Chef Service Contrôle, Directeurs Principaux <b>Occasions</b> : réunions d'équipe, mails internes, notes de service
Mesures:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Transparence</b> : paiement par ordre chronologique des bons de commande, publication des bons de commandes à payer.</li> <li>- <b>Participation</b> : réunion d'information des fournisseurs sur la procédure de paiement des factures, ateliers de vulgarisation sur la procédure de paiement des fournisseurs.</li> <li>- <b>Redevabilité</b> : sensibilisation du service de contrôle et de coordination pour le suivi des paiements des factures, participation des membres de la CAC pour le suivi des paiements.</li> <li>- <b>Intégrité</b> : motivation des agents intègres par des primes spéciales, création d'une boîte à idées gérée par les membres de la CAC.</li> </ul>

## IV. CONCLUSION

A l'issue de l'atelier d'analyse de risque au niveau de la société JIRAMA de Toamasina, les participants ont pu mettre en pratique la théorie de l'Anti-corruption WORKS qui est une méthode initiée par la GIZ, laquelle permet l'identification des risques de corruption et la détermination des mesures de prévention adéquates aux services de cette entité. Ainsi, avec la participation active des membres de la cellule anti-corruption (CAC) de cette société, ladite approche a permis de formuler les recommandations justes et adaptées pour améliorer les prestations et éliminer les mauvaises pratiques relatives aux différentes procédures.

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositifs anti-corruption identifiés, le BIANCO apportera son coaching et son appui technique à la JIRAMA et la participation des Organisations de la Sociétés Civile est encouragée pour une meilleure gestion de l'approvisionnement et le renflouement de la caisse de la JIRAMA.