



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE
DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE
C.I.P.R.E.S



CARTOGRAPHIE DES RISQUES
GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION
ET/OU D'ACTUALISATION

CONTRÔLE - ASSISTANCE - FORMATION - HARMONISATION

Bien gérer pour mieux assurer

CARTOGRAPHIE DES RISQUES
**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
D'ÉLABORATION
ET/OU D'ACTUALISATION**

Adoptée par Décision N°653/CM/CIPRES

SIGLES ET ACRONYMES

AT/MP : Accident du Travail / Maladie Professionnelle

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

CA : Conseil d'Administration

CIPRES : Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission

CSST : Comité de Sécurité et de Santé au Travail

FERMA : Federation of European Risk Management Associations

GED : Gestion Électronique des Documents

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IPP : Incapacité Physique Permanente

IPPs : Incapacité Permanente Partielle

ISO : International Organization for Standardization

ISO 31000 : Normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)

OPS : Organisme de Prévoyance Sociale

PF : Prestations Familiales

TDR : Termes de référence

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
1. PRINCIPES GENERAUX DE LA GESTION DES RISQUES	8 - 14
1.1. Notion de risque	8
1.1.1 Définition	8
1.1.2. Typologie de risques	8
1.1.3. Différence entre un danger et un risque	9
1.2. Objectifs de la gestion des risques	9
1.3. Stratégies de gestion des risques	10
1.4. Généralités sur la cartographie des risques	11
1.4.1. Qu'est-ce qu'une cartographie des risques ?	11
1.4.2. Avantages d'une cartographie des risques	12
1.4.3. Deux approches d'élaboration complémentaires	12
1.4.4. Aspects organisationnels de mise en place d'une cartographie des risques et conduite du changement	13
2. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LES ORGANISMES DE PREVOYANCE SOCIALE	15 - 27
2.1. Enjeux et finalités d'une cartographie des risques pour les Organismes de Prévoyance Sociale	15
2.2. Principes et règles d'élaboration préconisés par la CIPRES	17
2.2.1. Cartographier les processus clés	17
2.2.2. Identifier les risques	18
2.2.3. Evaluer les risques	19
2.2.4. Hiérarchiser des risques	25
2.2.5. Maîtriser et gérer les risques	26
2.2.6. Réviser les risques et actualiser la cartographie des risques	27
CONCLUSION	29
ANNEXES	31 - 90
ANNEXE 1 : Cartographie des processus majeurs des OPS	32-34
ANNEXE 2 : Inventaire des principaux risques récurrents dans les OPS de la zone CIPRES	35 - 88
Processus de management	36 - 49
Processus opérationnels	50 - 66
Processus support	67 - 88
ANNEXE 3 : Modèle de plan de maîtrise des risques	89
ANNEXE 4 : Modèle de registre des risques	90

Introduction

Conformément au Traité du 21 septembre 1993 instituant la Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES), les Gouvernements des pays signataires ont convenu de poursuivre la réalisation des objectifs relatifs aux règles communes de gestion.

Pour ce faire, il a été assigné à la CIPRES la mission d'accompagner et de soutenir les Organismes de Prévoyance Sociale (OPS) des Etats membres dans la rationalisation et l'optimisation de leur fonctionnement à travers entre autres, le contrôle de leur gestion, la formation à l'intention des opérationnels et l'appui-conseil à leurs dirigeants.

La CIPRES, dans le cadre de ses missions d'appui-conseil, a décidé de mettre en place un guide sur la cartographie des risques afin d'aider les organismes de sécurité sociale à mieux identifier et appréhender les risques pouvant perturber l'atteinte de leurs objectifs de performance opérationnelle et financière.

Conçu comme un outil d'aide au développement de la culture de maîtrise de risques, ce guide sur la cartographie des risques a pour vocation de permettre aux dirigeants des OPS et à leurs équipes de :

- faire le point sur les principes fondamentaux d'une démarche de gestion des risques ;
- s'appuyer sur les règles, les outils et l'inventaire des risques majeurs récurrents présentés pour bâtir une cartographie des risques spécifique tenant compte de leurs particularités organisationnelles, culturelles et politiques.

Ce guide se compose de trois parties :

- la première partie porte sur les principes généraux de la gestion des risques ;
- la deuxième partie présente la démarche et les règles recommandées pour la construction de la cartographie des risques d'un OPS ;
- la troisième partie regroupe les annexes composées essentiellement des modèles d'outils pour construire et gérer leurs cartographies des risques.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION DES RISQUES

1. PRINCIPES GENERAUX DE LA GESTION DES RISQUES

1.1. Notion de risque

1.1.1. Définition

Le terme risque, dans le langage courant, recouvre des significations différentes.

Dans le cadre du présent document, le risque sera défini comme « *tout événement, action, situation, comportement dont la survenue peut affecter la réalisation des objectifs de l'organisme* ».

De façon générale, un risque peut être appréhendé selon deux dimensions essentielles : **la fréquence** (ou la probabilité) et **les impacts** (ou les conséquences). C'est la combinaison de ces deux composants qui permet d'estimer raisonnablement le niveau de risque.

Les principales causes de risque sont le caractère aléatoire des événements, le caractère imparfait ou incomplet de nos connaissances et l'absence de contrôle ou le contrôle limité des événements.

1.1.2. Typologie de risques

De façon intrinsèque, on distingue trois niveaux de risque :

- **Le risque brut ou inhérent** est le niveau du risque avant toute mesure de parade ou de contrôle c'est-à-dire le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures ou d'activités de contrôle ou de système informatique, etc. ;
- **Le risque résiduel ou le risque net** est le niveau du risque tenant compte des mesures et contrôle en place c'est-à-dire le risque après la mise en place des éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc.
- **Le risque cible** est le niveau souhaité ou acceptable de risque après mise en place d'un plan d'actions de maîtrise. Il est fonction de l'appétence de l'organisme aux risques et détermine le niveau de risque que l'entreprise est prête à accepter.

Les risques peuvent également être classés selon leur origine :

- **Les risques endogènes**, propres à l'activité de l'organisme, qui sont liés à ses processus, son organisation, son système d'information, son management ;
- **Les risques exogènes** dont l'origine provient de l'environnement de l'organisme : les clients, les fournisseurs, les sociétaires ou actionnaires, les concurrents, les marchés financiers, les catastrophes naturelles.

1.1.3. Différence entre un danger et un risque

Le danger est la propriété ou la capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, d'un environnement à causer un dommage ou une maladie.

Exemple :

Un sol vient d'être lavé. Il est encore humide et savonneux.

⇒ Le danger est ici le sol glissant.

Le risque apparaît lorsqu' une ou plusieurs personnes s'exposent au danger.

Dans le cas du sol glissant : le risque est de chuter de plain-pied.

- Cas 1 : la pièce dont le sol est glissant est fermée et verrouillée. Le risque est nul, bien que le danger existe.
- Cas 2 : une pancarte avertit les personnes que le sol est glissant, les incitant à être prudentes. Le risque est faible, bien que le danger existe.
- Cas 3 : aucun avertissement, pièce accessible. Le risque de chute est grand.

1.2. Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques vise à obtenir un équilibre entre le bénéfice attendu et le risque accepté. En effet, trop peu de risques acceptés ou trop de risques acceptés menacent la qualité des résultats.

Différents objectifs peuvent être assignés à la gestion des risques, selon le contexte et le domaine d'activité :

- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise ;
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise : l'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur qui peut affecter la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires) ;

- La sécurité juridique : les dirigeants savent que leur responsabilité pénale personnelle ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit ;
- La sécurité des personnes : personnel, clients et usagers ;
- La protection de l'environnement ;
- La qualité de service et la satisfaction des clients et usagers ;
- L'efficacité opérationnelle et organisationnelle.

Selon la nature de l'activité et l'environnement socio-économique et culturel de l'entreprise, l'importance donnée varie d'un objectif à l'autre.

Cependant, quel que soit le type d'entreprise ou le secteur d'activité, les différentes catégories de risques sont dépendantes les unes des autres, avec des effets en cascade possibles.

1.3. Stratégies de gestion des risques

Le risque étant caractérisé par les deux déterminants essentiels que sont **la fréquence ou probabilité d'occurrence** et **la gravité ou l'impact**, ce sont donc leurs niveaux qui vont déterminer la stratégie à mettre en œuvre.

Ainsi, le prérequis au choix de la bonne stratégie de maîtrise des risques est la connaissance du risque.

De façon générale, on distingue quatre (4) grandes stratégies de gestion des risques : l'acceptation, la réduction, l'évitement et le transfert ou partage.

Ainsi, face à un risque, l'une de ces quatre décisions est à prendre :

- **L'acceptation** qui consiste à ne rien faire et à accepter le risque, soit parce que celui-ci entre dans la politique de gestion des risques de l'organisation, soit parce que les coûts de mise en œuvre des éléments de maîtrise deviennent excessifs au regard du risque encouru ;
- **La réduction** qui consiste à réduire le risque sans nécessairement le faire entièrement disparaître. En effet, des actions correctives ou préventives peuvent être mises en place pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque afin de le maîtriser ;
- **L'évitement** qui consiste à éliminer le risque, c'est-à-dire sa probabilité de survenance en cessant par exemple l'activité qui l'a fait ou qui pourrait le faire naître ;
- **Le transfert ou partage** qui consiste à partager le risque ou à le transférer pour le réduire ou le maîtriser. C'est dans cette logique que l'on souscrit par exemple des assurances (ex. : garantie perte d'exploitation en cas de sinistre dans un bâtiment de l'entreprise), ou encore qu'on fait recours à la sous-traitance pour certaines activités (ex. : externalisation de la gestion d'une tâche afin de garantir les délais). Il n'élimine pas le risque.

Toutefois, il convient de noter que les stratégies répondent au moins à un des impératifs suivants : la prévention et la protection.

● La prévention

L'objectif de la prévention est d'éviter la survenue d'un événement redouté. Elle vise à réduire la probabilité du risque et n'a pas d'effet sur la gravité lorsque le risque se réalise.

Il s'agit de mettre en œuvre l'une des actions suivantes :

- ⇒ Supprimer le risque à la source, soit par la suppression de l'activité, soit par la modification du procédé en éliminant les étapes porteuses de risque (Ex : la numérisation des dossiers assurés supprime le risque de manipulation et de pertes de pièces ou de dossiers) ;
- ⇒ Définir ou mettre en œuvre des actions pour empêcher la survenance de la défaillance ou du dysfonctionnement. Il peut s'agir de modification de processus, de modification d'étapes, de la mise en place de système limitant ou interdisant la production de la défaillance, de formation ou partage de risque (Ex : la pratique de sauvegardes informatiques permet de prévenir la perte de données informatiques en cas d'incident grave impactant les sites de production ou la salle serveurs).

● La protection ou l'atténuation

La protection ou l'atténuation vise à réduire l'impact d'un risque pouvant se manifester dans l'avenir. Si la prévention permet de réduire la probabilité qu'un événement défavorable ne se matérialise, la protection ou l'atténuation réduit l'impact lorsqu'il se produit.

Elle repose sur des actions dont la mise en œuvre atténue les conséquences d'un risque qu'il est impossible d'éviter. Il s'agit notamment de prévoir une conduite à tenir et les ressources nécessaires (équipement, personnel disponible et formé) et de prédéterminer les procédures à mettre en place en cas de survenue de l'événement.

1.4. Généralités sur la cartographie des risques

1.4.1. Qu'est-ce qu'une cartographie des risques ?

La cartographie des risques est une démarche qui vise à recenser les risques majeurs auxquels une organisation est exposée, à les évaluer et à les présenter de façon synthétique sous une forme visuelle et hiérarchisée.

Elle permet à une organisation de mieux comprendre son profil de risque et de mieux appréhender la nature et l'incidence des risques auxquels elle est confrontée en vue de les maîtriser.

C'est un outil utilisé pour identifier, contrôler et gérer les risques.

1.4.2. Avantages d'une cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie des risques dans une organisation présente les avantages ci-après :

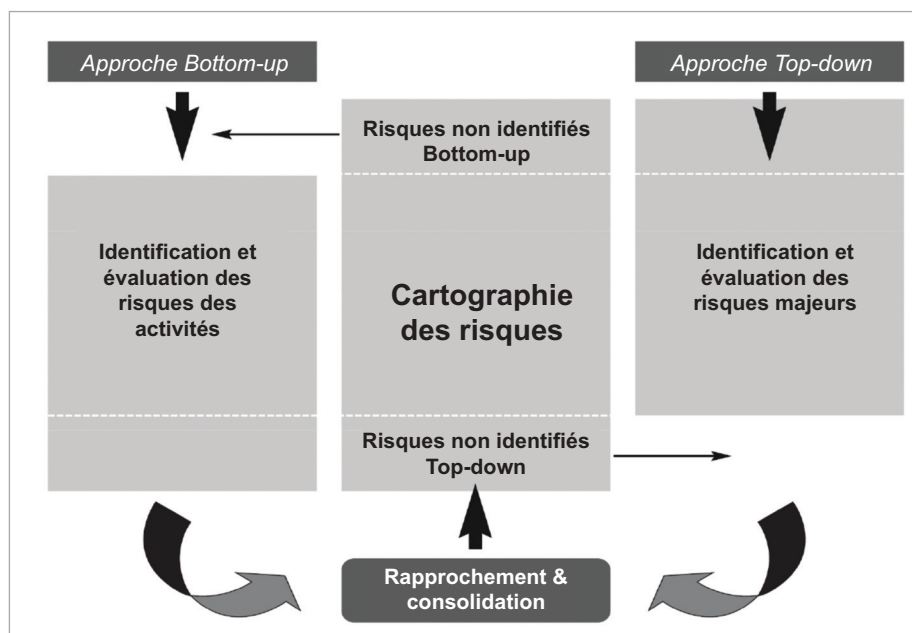
- elle aide à rationaliser la stratégie ainsi que les objectifs associés et à déterminer les risques qui pourraient l'en empêcher ;
- elle favorise le changement dans l'organisation ;
- elle contribue à l'amélioration de la gestion financière et opérationnelle ;
- elle renforce le processus de planification et aide la direction à déceler les perspectives profitables ;
- elle accroît la visibilité des responsabilités de chaque membre de l'organisation.

1.4.3. Deux approches d'élaboration complémentaires

Généralement, deux méthodes sont utilisées pour l'élaboration de la cartographie : l'approche descendante ou **Top down** et l'approche ascendante ou **Bottom up**.

La principale différence réside dans le fait que l'une repose sur la vision stratégique et l'autre sur les activités. En effet, dans l'approche descendante « **Top down** », le recensement des risques est fait par les dirigeants ou le Comité de Direction, tandis que dans l'approche ascendante « **Bottom up** », les risques sont identifiés par les opérationnels à partir des activités.

La pratique montre que ces deux approches sont complémentaires. Leur utilisation combinée (simultanément ou successivement) permet d'obtenir une cartographie qui couvre de façon plus pertinente les risques de l'organisation, l'une permettant de déceler les risques qui auraient échappé à l'autre comme l'illustre le schéma ci-dessous :



1.4.4. Aspects organisationnels de mise en place d'une cartographie des risques et conduite du changement

L'intégration de la gestion des risques dans une organisation exige la conduite d'un véritable processus de changement.

Lors de la toute première démarche de gestion des risques et de la cartographie des risques en particulier, la mise en œuvre de certaines actions s'avère incontournable :

- l'implication du Directeur Général et de manière plus étendue, de l'ensemble du Comité de direction et du Conseil d'Administration. Dans cette perspective, l'un des membres du Comité de direction voire le Directeur Général lui-même, doit être à l'initiative des actions en matière de gestion de risques ;
- la clarification par la Direction Générale ou le Conseil d'Administration des objectifs poursuivis en définissant clairement sa vision et ses attentes ;
- la sensibilisation et la formation de l'ensemble du personnel à la culture du risque et aux enjeux d'une cartographie des risques. A cet effet, une communication ouverte pourrait être réalisée via l'intranet, le journal interne, ou encore des présentations faites par la Direction Générale sur le processus de gestion des risques. Le but de cette communication est d'amener chaque employé à se considérer comme un acteur de la gestion des risques, c'est-à-dire prendre conscience des risques liés à ses actions et à leurs conséquences ;
- la mise en place d'une task force composée des niveaux opérationnels, stratégiques, et techniques, pour l'élaboration de la politique de gestion des risques et de la cartographie des risques. Cette équipe doit être pluridisciplinaire et composée des opérationnels issus de toutes les fonctions de l'entreprise afin d'avoir une gestion complète des risques majeurs ; elle doit se réunir régulièrement soit à la demande du Risk-manager soit à la survenance d'un évènement qui impacte sur la gestion du risque.
- l'adoption d'une organisation en mode projet qui facilitera la mobilisation de tous les moyens et acteurs cités dans ce document. Elle sera associée à la désignation d'un « chef projet » qui prend en charge la réalisation de la démarche et aura pour tâche essentielle de coordonner l'ensemble des moyens matériels et humains nécessaires à la réussite du projet. La task-force mise en place prendra le rôle d'un « Comité de Pilotage » et assurera le suivi du déploiement et la validation des orientations, décisions et livrables qui lui seront proposés.
- la nomination ou le recrutement d'un risk-manager (et la mise en place si possible d'un département de gestion de risques) qui aura pour rôle de diffuser l'information sur le sujet au sein de l'ensemble de l'organisation (à travers des formations, un journal, des envois e-mails...).

Une fois la première cartographie disponible, le risk manager, qui doit être, en plus de ses compétences spécifiques à la gestion des risques, capable de mobiliser l'ensemble des acteurs, avoir une vision transversale de l'Organisme, aura entre autres missions de :

- o assister les dirigeants pour l'élaboration de la politique générale en matière de risques ;
- o planifier, organiser, animer et contrôler les ressources du service de gestion des risques ;
- o assister les responsables opérationnels pour la mise en œuvre locale de politique de la gestion des risques ;
- o travailler avec les responsables opérationnels pour la définition des responsabilités et actions de leurs subordonnés en la matière et participer aux efforts de motivation nécessaires ;
- o actualiser la cartographie des risques ;
- o maintenir le programme de maîtrise des risques à jour en l'adaptant aux évolutions de l'organisation.

Pour ce qui est plus spécifiquement de la cartographie des risques, il convient de noter que l'implication et la participation des opérationnels à chacune des étapes sont indispensables et nécessaires à la réussite de la démarche. Aussi, les travaux de la task-force continuent même après l'élaboration de la première cartographie.

L'ensemble des actions ci-dessus évoquées devront être accompagnées d'un système de documentation fiable. On retrouve généralement les documents suivants comme supports d'information de la gestion des risques :

- o un référentiel des risques ou registre des risques ;
- o un registre des incidents ;
- o un mécanisme de rapport d'informations sur la gestion des risques ;
- o une rubrique spéciale sur la gestion des risques dans le manuel de procédures.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LES ORGANISMES DE PRÉVOYANCE SOCIALE

2. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LES ORGANISMES DE PRÉVOYANCE SOCIALE

La cartographie des risques est la pierre angulaire de toute démarche de gestion des risques et constitue une étape préliminaire essentielle vers la maîtrise des activités des Organismes de Prévoyance Sociale (OPS).

Cette cartographie vise à aider les OPS à gérer et arbitrer les risques, et à décider des actions de maîtrise desdits risques.

2.1. Enjeux et finalités d'une cartographie des risques pour les Organismes de Prévoyance Sociale

Face aux multiples pressions (politique, réglementaire, financière, ...) pesant sur le pilotage des Organismes, la cartographie des risques apparaît comme un levier devant permettre à chaque dirigeant de mieux appréhender les vulnérabilités et les risques propres liés aux enjeux de son organisme et de son propre environnement et d'y faire face efficacement.

Le principal enjeu de son adoption consiste à amener l'organisme à aligner sa stratégie et sa gestion des risques. Il faut donc positionner la cartographie des risques dans le dispositif global de pilotage des activités afin de s'assurer de l'orientation optimale des prises de décisions au regard des objectifs définis ;

La cartographie des risques est donc un outil qui permet :

- 1) de mieux connaître les risques auxquels est exposé un organisme ;
- 2) d'identifier les risques insuffisamment contrôlés ou trop contrôlés ;
- 3) de prendre des décisions éclairées pour gérer efficacement ses risques ;
- 4) de piloter les efforts de réduction ou de gestion des risques et de définir la priorité dans les actions en fonction de l'exposition aux risques.

En effet, la cartographie des risques a pour finalité de répertorier et de hiérarchiser les risques afin d'aider les OPS à arbitrer les risques et à décider des actions à mener pour atteindre leurs objectifs dans la limite des ressources disponibles. C'est la réponse adaptée pour une prise de décision garantie et sécurisée dans un environnement en proie aux risques comme celui dans lequel évoluent les OPS de la zone CIPRES.

En outre, l'élaboration et le développement du dispositif de contrôle interne s'appuieront sur cette cartographie des risques, base indispensable pour mettre en œuvre les outils de maîtrise des risques.

La cartographie des risques, mise à jour périodiquement, est un élément à part entière du dispositif de contrôle interne dont elle constitue le socle.

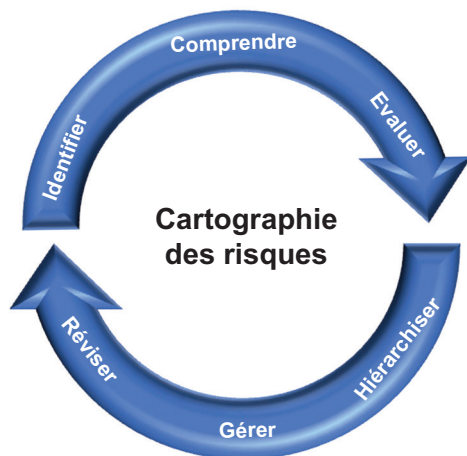
Pour mieux comprendre les enjeux de la cartographie des risques, il est important de la mettre en perspective avec le contrôle externe qui s'exerce déjà sur les OPS. Une grande part des ambitions de la démarche de cartographie et de maîtrise des risques est l'internalisation des contrôles qui existent déjà de la part d'acteurs différents que sont la tutelle, les régulateurs (la CIPRES) et l'ensemble des entités de contrôles spécifiques à chaque Etat membre.

2.2. Principes et règles d'élaboration préconisés par la CIPRES

La cartographie des risques est un puissant outil de pilotage interne dont l'élaboration exige une méthodologie minutieuse permettant une détection des risques que l'organisation devra gérer pour atteindre de façon efficiente ses objectifs majeurs.

Dans cette partie, sont présentés les règles et principes préconisés par la CIPRES pour l'élaboration de la cartographie des risques. Ces règles et principes s'appuient sur les retours d'expérience des différentes missions de contrôle réalisées par l'Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale, les bonnes pratiques observées et les exigences des principaux référentiels en matière de gestion (tels que COSO, ISO 31000, FERMA, ...).

La démarche de cartographie des risques préconisée par la CIPRES est basée sur l'approche par les processus (ou macro activités) et elle se décline en six (06) étapes clés :



1. Cartographie des processus (ensemble des activités)
2. Inventaire des risques
3. Compréhension et évaluation des risques
4. Hiérarchisation des risques
5. Maîtrise et gestion des risques
6. Actualisation et révision de la cartographie des risques

2.2.1. Cartographier les processus clés

L'identification des activités et processus clés est une étape nécessaire et indispensable dans l'élaboration de la cartographie des risques.

Une cartographie des processus est un support préalable pour analyser les risques inhérents aux activités et identifier les activités de maîtrise. En effet, elle permet de recenser toutes les activités clés de l'organisme dont l'analyse permettra d'identifier les événements générateurs de risques en lien avec les objectifs à atteindre.

De façon générale, nous retrouvons trois grandes catégories de processus :

- **Processus de management** (pilotage, stratégie, budgets, projets...);
- **Processus métiers ou opérationnels. Dans le cas des OPS, il s'agit des processus liés aux activités techniques** (affiliation, recouvrement, contentieux, gestion des prestations sociales...);
- **Processus des fonctions support** (ressources humaines, comptabilité, finance, informatique, logistique, juridique, ...).



Les principaux processus recensés dans les Organismes de Prévoyance Sociale de la zone CIPRES sont présentés **en Annexe 1**.

2.2.2. Identifier les risques

Cette étape consiste à répertorier et à recenser de manière la plus exhaustive possible tous les événements générateurs de risques menaçant l'atteinte des objectifs.

A ce niveau, il s'agit d'identifier les risques bruts encore appelés les risques inhérents aux activités et à l'environnement social, économique et politique de l'organisme.

Pour ce faire, il est conseillé d'effectuer l'identification des risques par processus, car partir des processus permet de s'appuyer sur un cadre plus stable que les structures organisationnelles.

La démarche consiste à identifier tout ce qui peut empêcher la réalisation des objectifs de chaque processus. Ces risques seront complétés par ceux liés aux interactions entre les processus.

L'identification des risques se fait à partir :

- d'une description précise des processus ;
- de l'analyse fine des incidents et dysfonctionnements possibles de chaque processus ;
- de l'historique des incidents, des dysfonctionnements constatés et d'accidents ;
- de plaintes et réclamations ;
- du suivi des indicateurs et tableaux de bord ;
- des rapports d'audits (internes et externes) ;
- d'interviews auprès des opérationnels ;
- Et d'enquêtes spécifiques ou d'outils de collectes type brainstorming.

Cette phase est essentielle dans la démarche de cartographie dans la mesure où elle permet de s'assurer de la meilleure identification des vulnérabilités ou des risques auxquels est exposé l'organisme.

❖ Codification des risques

Pour un meilleur suivi des risques, il est recommandé de les codifier.

Dans le cadre de la cartographie des risques de la prévoyance sociale de la zone CIPRES, les risques seront codifiés à partir des processus et activités auxquels ils sont rattachés, selon la codification ci-après :

- Le numéro du sous processus ou de l'activité concernée selon la cartographie des processus ci-jointe, précédé de la lettre R (pour risque), et suivi d'un tiret et de la position du risque.

Exemple :

- RM1.1-1 : premier risque du sous processus M1.1 (M1 = premier processus de management, M1.1 = premier sous processus du premier processus de management sur la cartographie des processus) ;
- RM2.1-3 : Troisième risque du sous processus M2.1 (M2 = deuxième processus de management, M2.1 = premier sous processus du deuxième processus de management sur la cartographie des processus) ;
- RO2.1-2 : deuxième risque du sous processus O2.1 (O2 = deuxième processus opérationnel (technique), O2.1 = premier sous processus du deuxième processus Opérationnel sur la cartographie des processus) ;
- RS3.5-4 : quatrième risque du sous processus S3.5 (S3 = troisième processus support, S3.5 = cinquième sous processus du troisième processus support sur la cartographie des processus).



Les principaux risques recensés dans les Organismes de Prévoyance Sociale de la zone CIPRES sont présentés en **Annexe 2**.

Nota Bene :

La codification présentée dans le présent guide est à titre indicatif. Il appartient à chaque OPS de déterminer la codification qui lui convient en veillant à ce qu'un risque impactant plusieurs processus n'ait qu'une seule et unique codification.

2.2.3. Evaluer les risques

Cette étape consiste à examiner les facteurs de risques et leurs conséquences potentielles sur l'atteinte des objectifs au regard des contrôles et mesures en place au sein de l'organisme pour maîtriser le risque.

A ce niveau, il s'agit de procéder à l'évaluation des **risques bruts ou inhérents** pour obtenir la criticité des **risques résiduels** encore appelés **risques nets**.

Cette évaluation se doit d'être la plus objective possible en s'appuyant sur des éléments factuels et tangibles issus de données existantes (statistiques, bases incidents, fraudes...), de données d'enquêtes (nombre d'opérations, d'anomalies ...) et de rapports d'audits, d'inspection ou d'experts).

L'évaluation s'appuie sur deux dimensions : le niveau de vulnérabilité et le dispositif de maîtrise.

Le niveau de vulnérabilité résulte de la fréquence (ou la probabilité d'occurrence) et de l'impact (ou la gravité) potentiel du risque tandis que la criticité s'obtient en multipliant la vulnérabilité par le niveau d'efficacité des contrôles existants.

Ainsi, l'évaluation d'un risque consiste en la détermination de sa criticité à partir de l'évaluation de trois éléments essentiels : la fréquence, la gravité et l'efficacité des contrôles existants.

Ces trois notions sont chacune évaluée selon une échelle qui leur est propre. Pour chaque échelle, il est préférable de choisir un nombre d'intervalles compris entre trois et cinq.

Les risques étant de natures différentes, l'évaluation des risques est la difficulté majeure dans la démarche de construction de la cartographie des risques car, il s'agit de ramener à une même échelle des notions très hétérogènes.

Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'échelles objectives et factuelles qui mettent en correspondance des événements de natures différentes.

Ainsi, l'évaluation des risques va donc se dérouler en quatre (4) étapes essentielles :

1. La définition de l'échelle de cotation de la fréquence ou occurrence des risques ;
2. La définition de l'échelle de cotation de la gravité ou des impacts des risques ;
3. La définition de l'échelle de cotation de l'efficacité des contrôles existants ;
4. L'évaluation proprement dite du risque.

2.2.3.1. Echelle de cotation de la fréquence (ou occurrence) du risque

La fréquence est la probabilité d'occurrence de l'évènement ou le nombre de fois où survient l'évènement. Elle désigne la possibilité de réalisation du risque qui peut s'exprimer aussi de manière qualitative ou quantitative.

Nous préconisons l'utilisation d'une échelle à quatre (4) niveaux comme suit :

- **Echelle de la Fréquence**

		Eléments de mesure de la fréquence		
Valeur	Niveau de fréquence	Probabilité	Nombre de fois sur l'ensemble considéré (mesure quantitative)	Nombre de fois dans le temps (mesure qualitative)
1	Très rare	Impossible à improbable (ne surviendra probablement jamais)	Occurrence quasi nulle (<1%)	Fréquence de zéro à une fois par an
2	Rare	Très peu probable (possible, bien qu'improbable)	Occurrence possible mais peu probable (≥ 1 à 10%≤)	Fréquence d'au moins une fois par semestre
3	Fréquent	Probable (pourrait arriver un jour)	Occurrence plausible (>10 à 30%≤)	Fréquence d'au moins une fois par trimestre
4	Très fréquent	Très probable (surviendra sûrement à court terme)	Occurrence très probable (>30%)	Fréquence d'au moins une fois par mois

2.2.3.2. Echelle et critères de cotation de la gravité

La gravité est l'impact du risque dans l'atteinte des objectifs d'un processus ou de l'organisme. Il s'agit du niveau de la perte constatée suite à la réalisation du risque. Cette gravité peut s'exprimer de manière quantitative ou qualitative.

Nous préconisons l'utilisation d'une échelle à quatre (4) niveaux comme suit :

- **Echelle de l'Impact**

Valeur	Niveau d'impact	Eléments de mesure de l'impact (*)				
		Impact financier** (perte)	Impact image	Impact juridique/disciplinaire	Impact organisationnel	Impact Social/humain
1	Mineur	< 0,01%	attention des tiers (presse, syndicats, ...) sur des sujets jugés sensibles	pas de mise en cause ou interpellation	- indisponibilité des ressources mais solution alternative immédiatement disponible - mission réalisée sans impact	Impacts négligeables sur le bien-être des collaborateurs de l'organisme
2	Significatif	compris entre 0,01% et 0,03%	communication défavorable dans les médias spécialisés ou locaux	- observations des autorités de tutelle ou d'un régulateur - mise en cause devant une juridiction autre que pénale	- désorganisation ponctuelle - Perturbation dans la réalisation de la mission (perte de temps, erreurs, baisse de la qualité, ...)	Impacts mineurs sur le bien-être des collaborateurs pouvant se résorber en quelques mois
3	Majeur	compris entre 0,03 et 0,05%	communication défavorable sur les réseaux sociaux ou dans un média national mais n'entraînant pas d'effet majeur	ouverture d'un procès ou d'une procédure de sanction	- désorganisation durable - mission réalisée partiellement	Impacts majeurs pouvant entraîner des mouvements sociaux
4	Critique	> 0,05%	attaque médiatique via les médias nationaux et les réseaux sociaux, ayant des conséquences significatives sur l'image et la réputation de l'organisme	- condamnation devant un tribunal - sanction des autorités de tutelle ou d'un régulateur	- désorganisation totale - impossibilité de fonctionner voire fermeture	Atteinte à la vie des collaborateurs de l'organisme

Nota Bene :

(*) : Lorsqu'un risque a plusieurs impacts, il est recommandé de considérer l'impact ayant le plus haut niveau (c'est-à-dire ayant le chiffre le plus grand au niveau de la valeur) pour l'évaluation du risque.

Exemple

- Risque « R1 » : impact Financier =2, impact Image=4, impact Juridique =3.
 ➡ L'impact à considérer est l'impact Image et 4 serait la valeur à utiliser pour l'évaluation de l'impact du risque.

- Risque « R2 » : impact Financier =3, impact Image=2, impact Juridique =1.
 ➡ L'impact à considérer est l'impact Financier et 3 serait la valeur à utiliser pour l'évaluation de l'impact du risque.

- Risque « R3 » : impact Financier =3, impact Image=2, impact Juridique =3.
 ➡ L'impact à considérer est soit l'impact financier, soit l'impact Juridique et 3 serait la valeur à utiliser pour l'évaluation de l'impact du risque.

(**) : L'impact financier se calcule par rapport au coût global de référence impacté. Ainsi, le niveau d'impact financier sera déterminé par le rapport entre le total des préjudices financiers liés au risque et le coût global de référence en fonction de la nature du processus ou activité.

Le tableau ci-dessous donne la correspondance entre les activités et les coûts à considérer :

Domaine des préjudices	Coût total de référence ⁽¹⁾
Recouvrement	Total des produits techniques
Prestations	Total des prestations techniques
Fonctionnement	Total des frais généraux
Investissements	Total des immobilisations incorporelles et corporelles
Placements et immeuble de rapports	Total des immobilisations financières

(1) : Les sources des données financières doivent être les états financiers ou à défaut le budget. Il est recommandé d'utiliser les données de l'année n-1 ou à défaut celles de l'année en cours.

2.2.3.3. Echelle et critères de cotation de l'efficacité des contrôles existants

Les contrôles existants sont les éléments déjà en place pour la maîtrise des risques au moment de l'évaluation. Ils se définissent comme les moyens existants pour réduire ou éliminer le risque.

Ils peuvent porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Il reste entendu qu'un même élément de contrôle peut agir sur plusieurs risques.

Les éléments composant le dispositif de contrôles existants sont entre autres les :

- textes législatifs et réglementaires ;
- décisions, lettres circulaires, notes de service, notes d'instruction ;
- manuels de procédures, modes opératoires, consignes ;
- formations, savoir-faire des acteurs ;
- indicateurs, tableaux de bords ;
- directives, consignes ;
- actions de vérifications : autocontrôle, contrôle humain, contrôle automatique ;
- séparation des tâches, délégations de pouvoirs formalisés ;
- existence de services d'audits ou d'inspection.

Nous préconisons l'utilisation d'une matrice à quatre échelons comme suit :

- **Echelle de l'efficacité du dispositif de maîtrise existant**

Valeur	Niveau des contrôles	Éléments de mesure de l'efficacité des contrôles existants
1	Excellent	Les contrôles actuels sont solides, permanents et efficaces. Le risque est détecté et maîtrisé ou en cours de maîtrise. Les dispositifs mis en place permettent de réduire de façon significative la fréquence ou l'impact du risque à un niveau satisfaisant.
2	Bon	Les contrôles actuels sont adéquats et périodiques. Ils s'opèrent sous forme de surveillance permanente et permettent de réduire notablement le niveau du risque mais certaines améliorations pourraient être apportées pour mieux le maîtriser.
3	Faible	Les contrôles actuels ne maîtrisent qu'une partie du risque. Ils ne sont pas suffisamment efficaces pour réduire le risque à un niveau acceptable. Le risque est partiellement maîtrisé.
4	Négligeable	Les contrôles sont inexistantes ou inefficaces. Le risque est non maîtrisé.

Nota Bene : Plus le dispositif de contrôle est robuste, plus sa valeur diminue.

2.2.3.4. Evaluation proprement dite du risque

L'évaluation du risque consiste à déterminer la criticité que présente le risque après la prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise du dispositif de contrôles en place. Cette criticité correspond au niveau du risque résiduel.

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Efficacité des contrôles existants}$$

• Matrice de calcul de la criticité

			IMPACT			
			Mineur	Significatif	Majeur	Critique
		Valeur	1	2	3	4
FREQUENCE	Très rare	1	1	4	9	16
	Rare	2	2	8	18	32
	Fréquent	3	3	12	27	48
	Très fréquent	4	4	16	36	64
		Valeur	1	2	3	4
			Excellent	Bon	Faible	Négligeable
EFFICACITE DES CONTROLES						

• Echelle de la criticité

Valeur	Définition
1 à 9	Risque faible ou risque maîtrisé. L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant. A surveiller par un dispositif léger.
10 à 18	Risque modéré ou risque tolérable. L'impact sur les objectifs est limité. Des actions de maîtrise doivent être mise en œuvre mais ne sont pas urgentes. A surveiller par des contrôles réguliers.
19 à 36	Risque significatif. L'impact sur les objectifs est significatif. Nécessité d'agir pour mettre sous contrôle le risque par des actions immédiates de maîtrise. A surveiller par des contrôles permanents les plus exhaustifs possibles et par des contrôles réguliers à périodicité rapprochée.
37 à 64	Risque critique. L'impact sur les objectifs est extrêmement néfaste et menace fortement leur atteinte. Nécessité de prendre des actions urgentes pour maîtriser le risque. Risque à éviter ou à partager.

2.2.4. Hiérarchiser les risques

La hiérarchisation consiste à classer les risques en fonction de leur criticité afin de déterminer les risques à maîtriser en priorité. Plus la criticité est faible, plus le risque est sous contrôle et plus le risque résiduel est faible.

Les risques seront classés et caractérisés par les couleurs en fonction de leur criticité conformément à l'échelle de criticité sus-indiquée (cf.2.2.3.4).

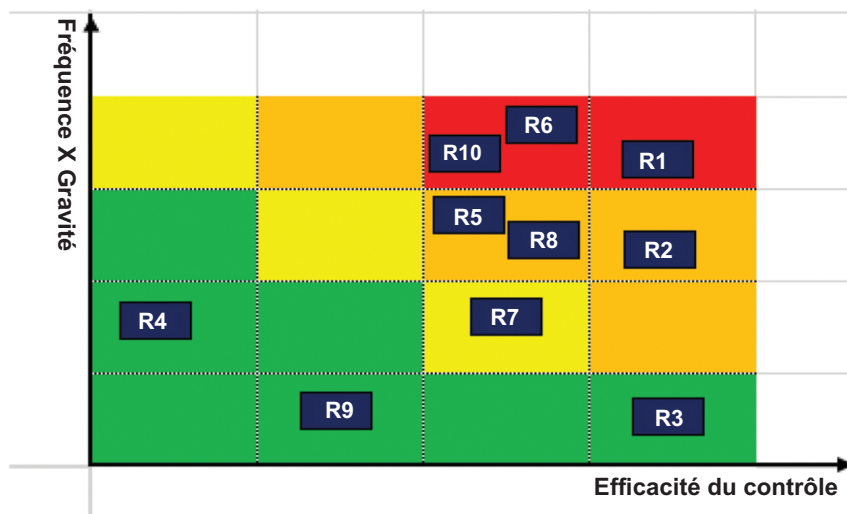
Ce classement des risques selon leur criticité constitue la cartographie des risques et peut être matérialisé par une représentation graphique.

Exemple

Soit dix (10) risques codifiés de R1 à R10 ayant les criticités suivantes :

Risque	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Criticité	64	32	4	3	35	48	14	27	2	39

En classant les risques en fonction de leur criticité, la cartographies desdits risques pourrait être représentée graphiquement comme ci-dessous :



Dans cet exemple, les risques se répartissent, en fonction de leur criticité, comme suit :

- Risques critiques (risques en zone rouge) : R1, R6 et R10
- Risques significatifs (risques en zone orange) : R2, R5 et R8
- Risques modérés (Risques en zone jaune : R7
- Risques faibles ou maîtrisés (risques en zone verte) : R3, R4 et R9

Le classement commence par le risque ayant la forte criticité c'est-à-dire celui présentant la pire combinaison en termes de fréquence, d'impact et de contrôle. Il détermine l'ordre de priorité au niveau du traitement des risques. Les priorités évoluent du plus important (Priorité 1) au moins important (priorité 4) en fonction du niveau de criticité du risque.

Ainsi, les risques ayant les criticités les plus élevées nécessitent des actions de maîtrise immédiates et seront traités en priorité.

Le tableau ci-dessous présente la priorité de traitement selon la criticité :

Criticité	Couleur	Caractéristiques du risque résiduel	Priorité de traitement
37 à 64	Rouge	Risque critique	Priorité 1
19 à 36	Orange	Risque significatif	Priorité 2
10 à 18	Jaune	Risque modéré ou tolérable	Priorité 3
1 à 9	Vert	Risque faible	Priorité 4

2.2.5. Maîtriser et gérer les risques

Cette étape consiste à définir les moyens de maîtrise des risques. Il s'agit de formuler et choisir les actions pour :

- garantir la réalisation des objectifs fixés ;
- assurer le bon enchaînement des activités de chaque processus ;
- maintenir les risques à un niveau « acceptable ».

En effet, une fois que les risques ont été évalués et classés, il est essentiel de formaliser un plan d'actions afin de prévenir ou au moins de limiter les impacts desdits risques.

C'est une étape qui permet de décider de la façon dont les risques les plus importants seront gérés, en tenant compte de la relation risque-rendement, de la corrélation entre les risques et la stratégie globale de l'organisme et de son niveau de tolérance aux risques.

Ce plan d'actions de maîtrise des risques, pour qu'il soit efficace, doit indiquer clairement les mesures nécessaires par risque, les responsables de sa mise en œuvre ainsi qu'un calendrier d'exécution et de contrôle de pertinence des actions définies.


Pour ce faire, il est nécessaire de déployer pour chaque risque identifié, les actions suivantes :

- 1) définition de la stratégie adaptée de traitement du risque : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation ;
- 2) combinaison des moyens spécifiques de maîtrise du risque en fonction de la ou des stratégies retenues

Les moyens peuvent être :

- a. des outils, ou méthodes de travail permettant de couvrir les risques identifiés
- b. des vérifications, contrôle et surveillance à opérer
- c. des documents à produire prouvant l'identification du risque et l'application des actions proposées.

- 3) désignation du (des) responsable (s) de la mise en œuvre des actions définies ;

 Préciser les délais pour chacune des actions et déterminer les indicateurs de mesure de l'efficacité desdites actions. Un modèle simplifié de plan de maîtrise de risque est proposé en annexe 3.

Une fois, le plan d'actions de maîtrise établi, il importe de mettre en place un dispositif robuste de suivi et de gestion des risques.

Le dispositif de gestion des risques doit faire l'objet de suivi et de revue régulière. Pour ce faire, des rapports périodiques doivent être établis pour rendre compte de l'état d'avancement des plans de maîtrise du risque et de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

2.2.6. Réviser les risques et actualiser la cartographie des risques

Les risques n'étant pas statiques, les risques déjà identifiés peuvent évoluer au niveau de leur criticité.

Un processus de gestion des risques basé sur la cartographie deviendrait rapidement inopérant sans une revue périodique de la vulnérabilité ainsi qu'un suivi permanent de l'efficacité des actions de traitement des risques.

Par ailleurs, l'Organisme évolue dans un environnement complexe et dynamique pouvant modifier ses objectifs. En conséquence, de nouveaux risques peuvent apparaître.

Ainsi, le processus consistant à identifier, comprendre, évaluer et hiérarchiser les risques, doit être répété régulièrement pour garantir une bonne couverture de ces événements. A cela découle la définition de nouvelles actions et l'ajustement de celles devenues inadéquates. L'ensemble de ces actions constitue l'actualisation de la cartographie des risques.

La cartographie doit être actualisée au moins 1 fois par an.

Dans cette perspective, il est important de maintenir une veille en matière de risques en vue de :

- s'assurer en permanence que les dispositifs de maîtrise sont efficaces ;
- déceler des changements dans le contexte interne et externe pouvant nécessiter de réviser le traitement et les priorités des risques ;
- et d'identifier les nouveaux risques.

La méthodologie de révision de la cartographie des risques repose sur les mêmes principes qu'à son élaboration cités plus haut, en considérant les points suivants :

- le niveau de mise en œuvre des actions de maîtrises (notamment à partir des rapports d'audit) ;
- les nouveaux contextes ;
- les nouveaux risques inhérents aux activités ;
- les enseignements tirés de la précédente cartographie des risques.

Conclusion

Clé de voûte du processus de gestion des risques, la cartographie des risques a vocation à aider le dirigeant et les opérationnels à identifier et à gérer les risques relatifs aux activités dont ils ont la charge, plutôt que de les subir.

Ainsi, ils se doivent, sur la base de la criticité des risques résiduels, de mettre en place des actions pour faire évoluer le profil ou la criticité de chaque risque et d'actualiser à un rythme suffisant la cartographie qui est un outil dynamique qui évolue en même temps que l'entreprise.

Ce guide sur la cartographie des risques se veut un outil d'aide aux dirigeants qui souhaitent déployer une démarche de cartographie et de maîtrise des risques auxquels sont exposés leurs organismes, en vue d'une performance durable.

Au demeurant, bien élaborée, bien déployée, et surtout bien pilotée, la cartographie des risques est un instrument de gestion dynamique qui facilite la saisie des opportunités favorables d'amélioration continue, la maîtrise des activités et la mise en œuvre d'une stratégie de performance.

ANNEXES

CARTOGRAPHIE TYPE DES PROCESSUS MAJEURS DES OPS

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus de niveau 1		Processus de niveau 2	
Code	Désignation	Code	Désignation
M1	Management général	M1.1	Gérer l'environnement (social et économique, juridique, climatique...)
		M1.2	Assurer la gouvernance de l'institution
		M1.3	Gérer l'éthique et la déontologie
		M1.4	Piloter la performance
		M1.5	Gérer la qualité et l'amélioration continue
M2	Stratégie et Investissements	M2.1	Définir la stratégie
		M2.2	Gérer le budget
		M2.3	Gérer les réserves et les placements
		M2.4	Gérer les projets

 PROCESSUS OPERATIONNELS (TECHNIQUE)

Processus de niveau 1		Processus de niveau 2	
Code	Désignation	Code	Désignation
O1	Gestion du recouvrement des cotisations sociales	O1.1	Gérer l'immatriculation des employeurs
		O1.2	Gérer l'affiliation des assurés sociaux
		O1.3	Gérer les comptes cotisants
		O1.4	Gérer les comptes individuels assurés
		O1.5	Assurer le contrôle employeurs
		O1.6	Gérer les appels de cotisations
		O1.7	Gérer le précontentieux
		O1.8	Gérer le contentieux
O2	Gestion des Prestations techniques	O2.1	Gérer le traitement et la liquidation des dossiers de prestations
		O2.2	Gérer le paiement des prestations techniques
		O2.3	Gérer les Prestations Familiales (PF)
		O2.4	Gérer les prestations AT/MP (risques professionnels)
		O2.5	Gérer l'Assurance Maladie
		O2.6	Gérer l'accueil, des réclamations et de la relation client
		O2.7	Gérer les Prestations vieillesse, invalidité et décès
O3	Pilotage des autres prestations	O3.1	Gérer l'Action Sanitaire et Sociale
		O3.2	Gérer les établissements de soins
		O3.3	Gérer les œuvres (écoles,)
O4	Gestion la retraite complémentaire	O4.1	Gérer la Communication - Marketing
		O4.2	Gérer l'Affiliation - Immatriculation
		O4.3	Gérer le Recouvrement
		O4.4	Gérer les Comptes individuels
		O4.5	Gestion financière et comptable
		O4.6	Système de gestion

 PROCESSUS SUPPORT

Processus de niveau 1		Processus de niveau 2	
Code	Désignation	Code	Désignation
S1	Gestion des Ressources Humaines	S1.1	Gérer le recrutement
		S1.2	Gérer les emplois et les compétences
		S1.3	Assurer la gestion administrative du personnel et de la paie
		S1.4	Gérer la formation
		S1.5	Gérer le social
		S1.4	Gérer la santé du personnel
S2	Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.1	Gérer les achats, les approvisionnements et les stocks
		S2.2	Gérer la maintenance des biens et des équipements
		S2.3	Gérer les assurances
		S2.4	Gérer le parc roulant (véhicules, motos, ...)
		S2.5	Gérer la sécurité des personnes et des biens
		S2.6	Gérer le patrimoine mobilier et immobilier
		S2.7	Gérer les archives
		S2.8	Gérer le juridique
		S2.9	Gérer le courrier et la documentation
S3	Gestion du Système d'information	S3.1	Gérer la sécurité informatique
		S3.2	Gérer les développements et applications informatiques
		S3.3	Gérer le réseau et les infrastructures techniques
		S3.4	Gérer les bases de données
S4	Comptabilité et finances	S4.1	Gérer la comptabilité
		S4.2	Encaisser les cotisations
		S4.3	Gérer la trésorerie
		S4.4	Gérer les règlements des fournisseurs et prestataires
		S4.5	Assurer le reporting financier et comptable
S5	Communication & Coopération	S5.1	Gérer la communication interne
		S5.2	Gérer la communication institutionnelle
		S5.3	Gérer la coopération

ANNEXE 2 :

INVENTAIRE DES PRINCIPAUX RISQUES RECURRENTS DANS LES OPS DE LA ZONE CIPRES

Codification des risques

Les risques seront classés et codifiés à partir des processus et activités auxquels ils sont rattachés selon la codification ci-après :

- Le numéro du sous processus ou de l'activité concerné selon la cartographie des processus ci-jointe, précédé de la lettre R (pour risque), et suivi d'un tiret et de la position du risque.

Exemple :

- RM2.1-3 : Troisième risque du sous processus M2.1 (M2 = deuxième processus de management, M2.1 = premier sous processus du deuxième processus de management sur la cartographie des processus) ;
- RO2.1-2 : deuxième risque du sous processus O2.1 (O2 = deuxième processus opérationnel (technique), O2.1 = premier sous processus du deuxième processus Opérationnel sur la cartographie des processus) ;
- RS3.5-4 : quatrième risque du sous processus S3.5 (S3 = troisième processus support, S3.5 = cinquième sous processus du troisième processus support sur la cartographie des processus)

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		ACTIONS
		Code	Description	
M1 - Management général	Gérer l'environnement (social et économique, juridique, climatique...)	RM1.1-1	Expositions aux crises économiques (crises pétrolières, fluctuations des prix des matières premières, inflation, chômage, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de dispositif de veille économique - Lois du marché international (l'offre et la demande)
		RM1.1-2	Expositions aux crises politiques et sociales (instabilité politique, troubles sociaux, grève...)	<ul style="list-style-type: none"> - Crises politiques et sociales - Collusion entre le politique et les dirigeants - Mauvaise gestion des Caisses (non-paiement des prestations sociales, non-paiement des salaires)
		RM1.1-3	Dégradation de l'image de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Crises politiques et sociales - Définition d'un cadre réglementaire des droits et devoirs des dirigeants - Respecter le cadre juridique et réglementaire en matière de gestion des Caisses - Associer toutes les parties prenantes aux réformes - Communiquer sur les réformes

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES		ACTIONS
		Code	Description			
M1- Management général	Gérer l'environnement (social et économique, juridique, climatique...)	RM1.1-4	Cadre institutionnel et réglementaire inadaptée ou déficient	- Manque de volonté politique	- Faire un lobbying auprès des partenaires sociaux (employeurs, organisations syndicales, Etats, etc...)	
				- Faible pouvoir de l'organe de régulation (CIPRES)	- Sensibiliser les acteurs	
		RM1.1-5	Conflits avec les parties intéressées (tutelle, conseil d'administration, syndicats, personnels...)	- Méconnaissance ou non-respect des textes législatifs et réglementaires	- Renforcer les pouvoirs de l'organe de régulation	
				- Non clarification (ou non-respect) des fonctions et des rôles des acteurs	- Mettre à jour les textes législatifs et réglementaires	
RM1.1-6	Pressions politiques et sociales	- Absence de cadre de dialogue social	- Elaborer de nouveaux textes législatifs et réglementaires.			
		- Ingérence des autorités politiques et des organisations syndicales due à l'importance des fonds ou ressources générées par OPS	- Respecter le cadre juridique et réglementaire en matière de gestion des Caisses			
			- Absence ou non-respect des cadres législatifs et réglementaires	- Définir les fonctions et les rôles des acteurs à travers un texte de lois (décrets arrêté) ou une délibération		
			- Non acceptation des réformes	- Mettre en place un cadre de social permanent		
				- Communiquer sur la mission des organismes de Prévoyance (OPS)		
				- Mettre en place des procédures de contrôle en vue du respect des textes		
				- Associer toutes les parties prenantes aux réformes		
				- Communiquer sur les réformes.		

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
	Code	Description	Code	Description			
M1- Management général	M1.1	Gérer l'environnement (social et économique, juridique, climatique...)	RM1.1-7	Catastrophes naturelles (inondations, sécheresse...)	- Changement climatique	- Mettre en place des plans de continuité d'activités	
						- Environnement naturel instable	- Mettre en place des plans de gestion de crise
	M1.2	Assurer la gouvernance de l'institution	RM1.2-1	Conflits de compétences et cumul de fonctions incompatibles	- Non clarification (ou non-respect) des fonctions et des rôles des acteurs	- Définir et respecter les fonctions et les rôles des acteurs	
					- Mauvaise définition des rôles et des fonctions	- Clarifier les rôles et les fonctions des dirigeants	
					- Mauvaise définition des rôles et des fonctions	- Clarifier des rôles et des fonctions	
					- Absence de compétences ou de moyens financiers pour recruter	- Tenir compte des besoins de recrutement dans l'élaboration du budget	
					- Profil inadapté des dirigeants aux fonctions	- Définir les profils des dirigeants des OPS	
					- Absence de définition et de formalisation des critères de désignation	- Définir de façon claire et précise les attributions et les compétences	
					- Immixtion des politiques	- des dirigeants des OPS et leur mode de désignation	
					- Absence de contrat programme ou convention d'objectif entre l'Etat et les OPS	- Mettre en place un contrat programme ou convention d'objectif entre l'Etat et les Conseils d'administration	
RM1.2-3	Objectifs de performance inexistantes ou mal définis	- Inexistence d'outils de pilotage (tableau de bords, etc...)	- Mettre en place un contrat de performance ou d'objectif entre Conseil d'Administration et la Direction Générale	- Mettre en place des outils de pilotage			
		- Environnement non concurrentiel des Caisses	- Encourager la conduite du changement				

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
M1- Management général	Gérer l'éthique et la déontologie	RM1.3-1	Absence de démarche éthique et de déontologie	- Absence de volonté des dirigeants et des managers	- Faire un lobbying auprès des dirigeants (administrateurs, équipe dirigeante)
				- Insuffisance ou méconnaissance des dispositions législatives et réglementaires en matière d'éthique et de déontologie	- Renforcer les dispositions législatives et réglementaires en matière d'éthique et de déontologie
				- Inexistence de charte éthique ou managériale et de culture d'entreprises	- Mettre en place un code d'éthique et de déontologie au sein de l'OPS - Sensibiliser et communiquer sur les enjeux et les dispositions en matière d'éthique et de déontologie
	RM1.3-2	Fraudes et détournement de biens	- Impunité	- Elaborer une charte éthique ou managériale	
			- Insuffisance de motivation du personnel	- Mettre en place une culture d'entreprise.	
			- Absence, insuffisance et/ou inefficacité de mécanisme de contrôle	- Diffuser la charte éthique ou managériale	
	RM1.3-3	Corruption	- Insuffisance de motivation du personnel	- Sanctionner les auteurs de pratiques malveillantes	
			- Lourdeur des procédures	- Mettre en place une politique d'intéressement du personnel	
			- Impunité	- Renforcer le dispositif de contrôle interne	
			- Absence de règles de mobilité aux postes	- Mettre en place une politique d'intéressement du personnel	

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	Code	RISQUES		CAUSES		ACTIONS	
			Description					
M1- Management général	M1.3 Gérer l'éthique et la déontologie	RM1.3-4	Conflits d'intérêts	- Absence ou non-respect des règles et procédures	- Elaborer et respecter les règles et les procédures			
				- Mode de désignation des dirigeants	- Sanctionner en cas de non-respect			
	RM1.3-5	Divulgation de secret professionnel	- Absence ou non-respect de valeurs éthiques, de déontologie et de culture d'entreprise	- Mettre en place une démarche éthique, de déontologie				
			- Impunité	- Promouvoir et développer une culture d'entreprise				
	RM1.4-1	Non atteinte des objectifs (résultats faibles)	- Absence ou insuffisance d'outils de pilotage	- Mettre en place des outils de pilotage				
			- Mauvaise définition des objectifs	- Définir des objectifs réalistes et réalisables				
	RM1.4-1	Non atteinte des objectifs (résultats faibles)	- Inadéquation des projets mis en œuvre avec la stratégie	- Veiller à la cohérence entre la stratégie et les projets mis en œuvre				
			- Insuffisance des moyens	- Mettre à disposition les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs				
	RM1.4-1	Non atteinte des objectifs (résultats faibles)	- Perturbation de l'environnement socio-politique et économique.	- Elaborer un plan de politique de prévention et de gestion des crises				

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Code	Description		
M1- Management général		Piloter la performance	RM1.4-2	Organisation inadaptée ou déficiente	- Insuffisance des textes réglementaires et législatifs	- Réviser le cadre réglementaire et législatif en matière de gestion des activités des OPS
					- Insuffisance de compétence	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne approprié
					- Insuffisance de moyens	- Renforcer les capacités et les compétences
					- Organigramme mal défini	- Mettre à disposition les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs
					- Absence ou inadaptation des manuels de procédure	- Mettre à jour l'organigramme
					- Manque de vision stratégique.	- Elaborer ou mettre à jour les manuels de procédures
					- Elaborer un plan stratégique	

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	Code	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Description			
M1- Management général	M1.4 Piloter la performance	RM1.4-3	Dispositif de contrôle (audit interne, surveillance...) et de reporting inexistant ou déficient	- Insuffisance des textes réglementaires et législatifs	- Réviser le cadre réglementaire et législatif en matière de gestion des activités des OPS	
				- Insuffisance de compétence	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne approprié	
				- Insuffisance de moyens	- Renforcer les capacités et les compétences	
				- Absence ou inadéquation de manuel de procédure de contrôle	- Mettre à disposition les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs	
				- Absence de charte d'audit et d'inspection	- Elaborer ou mettre à jour le manuel de procédure	
				- Absence ou non pertinence des outils de pilotage (tableau de bord, revue, etc...)	- Mettre en place des outils de pilotage	
				- Non exploitation des rapports d'audits ou d'inspection	- Mettre en œuvre et suivre les recommandations d'audits et d'inspection	
- Cartographie des risques inexistante ou non à jour	- Elaborer une cartographie des risques ou l'actualiser si elle existe déjà					
				- Non appropriation du dispositif de contrôle par les instances dirigeantes		

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
M1- Management général	Gérer la qualité et l'amélioration continue	RM1.5-1	Faible taux de redistribution des cotisations	- Non-respect des ratios CIPRES	- Respecter le ratio de redistribution des cotisations
				- Insuffisance des textes législatifs et réglementaires	- Réviser le cadre réglementaire et législatif
				- Absence d'étude actuarielle	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne approprié
				- Absence de volonté politique	- Effectuer des études actuariales - Partager les résultats des études actuariales réalisées avec les administrateurs et la Tutelle de l'OPS
				- Lourdeur des procédures	- Alléger les procédures - Mettre en place un dispositif de contrôle
				- Non prise en compte des besoins et des attentes des assurés sociaux et des employeurs	- Mener des enquêtes de satisfaction
				- Mauvaise gestion des réclamations	- Définir une procédure de gestion des réclamations
				- Absence de démarche qualité	- Mettre en place une démarche qualité
				- Non réalisation de l'objet social	- Mener des enquêtes de satisfaction clients - Mettre en place un plan de communication avec les parties prenantes (assurés sociaux, employeurs, décideurs, partenaires....)
				- Absence d'étude de satisfaction des clients (assurés sociaux et employeurs)	
				- Déficience de communication avec les partenaires	
		RM1.5-2	Insatisfaction des assurés sociaux et des employeurs (qualité du service rendu, modicité des prestations....)		

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
		Code	Description			
M2- Stratégie et Investissements	M2.1	Définir la stratégie	RM2.1-1	Stratégie inexistante ou inappropriée	- Absence ou non clarification de la vision	- Définir et/ou clarifier la vision stratégique
					- Environnement non concurrentiel des Caisses	- Encourager la conduite du changement
					- Défaut de compétences	- Renforcer les capacités et les compétences
			RM2.1-2	Défaut d'études actuarielles	- Non-respect des textes	- Respecter les textes en matière d'études actuarielles
					- Absence d'actuaire	- Recruter des actuaire
					- Insuffisance de compétences	- Renforcer les compétences et les capacités
			RM2.1-3	Autonomie financière inexistante ou limitée	- Manque de volonté politique	- Faire du lobbying auprès des autorités en vue d'obtenir une autonomie financière des Caisses
					- Insuffisance ou non-respect des textes	- Adapter et respecter les textes
					- Forte dépendance vis-à-vis de l'Etat via les subventions	- Transformer les subventions en cotisations
					- Manque d'implication des parties prenantes dans la gestion des réserves	
RM2.1-4	Erosion du fonds de réserve	- Concentration des fonds sur quelques investissements	- Concevoir un règlement financier qui encadre les investissements du fonds de réserve			
		- Augmentation des comptes non rémunérés				

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
M2- Stratégie et Investissements	M2.2 Gérer le budget	RM2.2-1	Cadre législatif et réglementaire de gestion budgétaire inadapté ou déficient	- Non mise à jour des textes législatifs et réglementaires en matière de gestion budgétaire	- Mettre à jour les textes législatifs et réglementaires en matière de gestion budgétaire
				- Lourdeur des procédures	- Alléger les procédures de gestion budgétaire
		RM2.2-2	Absence des principes et procédures budgétaires	- Manque de volonté des dirigeants	- Formaliser les principes et procédures budgétaires
				- Défaut de compétences	- Renforcer les compétences et les capacités
		RM2.2-3	Retard dans l'approbation du budget	- Lourdeur des procédures	- Alléger les procédures de gestion budgétaire
				- Inexistence de règles et de délais	- Définir les règles et les délais dans l'élaboration et l'approbation du budget
RM2.2-4	Budget non adossé à un plan d'actions	- Inexistence de plan d'actions	- Respecter les principes et procédures d'élaboration budgétaire établis		
		- Adoption du plan d'actions après le budget			
		- Non concordance entre le budget et le plan d'actions	- Respecter les principes budgétaire établis		
RM2.2-5	Dépenses inopportunes ou inappropriées	- Absence ou non-respect des règles de gestion budgétaires	- Respecter les principes budgétaire établis		
		- Pressions politiques			
		- Pressions sociales (personnels, syndicats, etc...)			
RM2.2-6	Dépassement de crédits	- Mauvaises prévisions budgétaires	- Respecter les principes et procédures d'exécution budgétaire établis		
		- Cas de force majeur			
		- Défaut de suivi et de contrôle budgétaires			

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
		Code	Description			
M2- Stratégie et Investissements	M2.2	Gérer le budget	RM2.2-7	Défaut de suivi et de contrôle budgétaires	- Insuffisance de personnel	- Allouer le personnel adéquat
					- Non-respect des règles en matière budgétaire	- Respecter les principes et procédures budgétaires établis
					- Absence de logiciel ou d'application informatique de suivi et de contrôle budgétaire	- Mettre en place un outil et des procédures de suivi et de contrôle budgétaire
	M2.3	Gérer les réserves et les placements	RM2.3-1	Déficit financier des régimes	- Absence de contrôleur de gestion	- Recruter des contrôleurs de gestion
					- Mauvaise gestion des régimes	- Concevoir un texte régissant la gestion financière du ou des régimes
					- Manque d'étude actuarielle	- Respecter les textes et les principes en la matière
	M2.3	Gérer les réserves et les placements	RM2.3-2	Absence ou déficience de textes régissant la constitution des différents types de réserves	- Manque de volonté	- Actualiser les textes pour prendre en compte la constitution et la gestion des réserves
					- Ancienneté des textes	- Communiquer et mettre à la disposition des équipes les textes concernés
					- Méconnaissance des règles de gestion en matière de réserves	- Respecter les textes et les principes en matière de constitution et de gestion des réserves
					- Non-respect des règles en la matière	- Mettre en place une politique de placement
M2.3-4	Gérer les réserves et les placements	RM2.3-3	RésERVE inexistante ou inappropriée	- Pressions politiques	- Concevoir un texte régissant les investissements	
				- Manque de volonté	- Renforcer les capacités et les compétences	
				- Méconnaissance des règles de gestion en matière de placement		
M2.3-4	Gérer les réserves et les placements	RM2.3-4	Politique de gestion des placements inexistante ou inadaptée	- Absence de stratégie (exemple comité de placement,...)		

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
M2- Stratégie et Investissements	M2.3 Gérer les réserves et les placements	RM2.3-5	Retour sur investissement insuffisant	- Mauvais choix de placement	- Mettre en place une politique de placement - Renforcer les capacités et les compétences - Se faire assister par des professionnels en matière d'investissements
				- Manque de compétence - Volatilité du taux d'intérêt	
		RM2.3-6	Portefeuille de placements peu diversifié	- Environnement financier non attractif	- Effectuer des placements sécurisés
				- Environnement financier non sécurisé	
		RM2.3-7	Taux de placement en dessous du taux directeur minimum de la banque centrale (BCEAO, BEAC et autres)	- Lourdeur des procédures	- Alléger les procédures en matière de gestion du portefeuille de placements
				- Pressions politiques	- Effectuer des placements au taux directeur minimum de la banque centrale (BCEAO, BEAC et autres) - Sanctionner les auteurs.
		RM2.3-8	Détournement (fraude) revenus des investissements (dividendes, loyers des immeubles de rapports...)	- Faiblesse de dispositif de contrôle interne	- Renforcer le dispositif de contrôle interne
				- Impunité	- Mettre en place une commission de placement au sein du CA pour valider tous les rapports sur les revenus des investissements - Sanctionner les auteurs
		RM2.3-9	Litiges fonciers	- Non-respect des procédures en matière d'acquisition des biens immobiliers	- Respecter les procédures en matière d'acquisition des biens immobiliers
- Non recours à des professionnels en matière foncière (notaire, géomètre, avocat, etc.)	- Avoir recours à des professionnels en matière foncière (notaire, géomètre, avocat, etc...)				
RM2.3-10	Faible rentabilité des immeubles de rapport	- Mauvais investissement			
		- Mauvais recouvrement des loyers - Mauvaise estimation des charges	- Définir et respecter la politique d'acquisition et de gestion des immeubles de rapport		

PROCESSUS DE MANAGEMENT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
M2- Stratégie et Investissements	M2.4 Gérer les projets	RM2.4-1	Cahier de charges inexistant ou inadapté	- Manque d'agents compétents pour l'élaboration	- Recruter, former ou renforcer la capacité des agents en vue d'élaborer le cahier de charge
				- Intention de montage de marchés fictifs	- Sanctionner les agents indisciplinés
		RM2.4-2	Travaux non conformes	- Non-respect des cahiers de charge	- Respecter les termes du cahier de charge
				- Non suivi des travaux.	- Effectuer un suivi rigoureux des travaux et sanctionner en cas de manquement
		RM2.4-3	Travaux fictifs / livraison fictive	- Complaisance dans le choix de l'agent chargé de contrôle ou complaisance de l'agent dans l'exécution du contrôle	- Faire un choix en tenant compte du profil de l'agent
				- Absence de contrôle physique de l'exécution des travaux ou de livraison	- Renforcer les contrôles physiques sur le chantier et au moment de la livraison
RM2.4-4	Retard dans l'exécution des travaux	- Volonté de détournement	- Appliquer les sanctions		
RM2.4-5	Dépassement de budget	- Complaisance dans l'attribution du marché	- Respecter le code de passation de marchés - Appliquer les clauses prévues dans le contrat		
RM2.4-6	Mauvaise évaluation des travaux (surestimation ou sous-estimation)	- Mauvaise évaluation	- Réaménager le budget		
		- Inflation ou dévaluation	- Elaborer et respecter le cahier de charge		
				- Absence ou non-respect du cahier de charge	- Renforcer les capacités de l'organe de veille et de contrôle - Faire des audits réguliers des projets - Exploiter les rapports d'avancements des projets

PROCESSUS OPERATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus Niveau 2	RISQUES		ACTIONS	
		Code	Description		
O1- Gestion du recouvrement des cotisations sociales	O1.1 Gérer l'immatriculation des employeurs	RO1.1-1	Non affiliation d'employeurs ayant embauchés de salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique d'identification - Absence de collaboration entre les services de l'Administration pour l'identification des employeurs - Difficultés de localisation des employeurs - Non déclaration des employeurs - Non-respect du code de prévoyance sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique efficace d'identification et de localisation - Signer un accord de partenariat avec les services de l'Etat (Impôts, chambre de commerce ...) - Veiller à l'application du code de prévoyance sociale ou l'actualiser - Sensibiliser et vulgariser les textes
		RO1.1-2	Non détection des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de localisation des employeurs - Non-respect du code de prévoyance sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique efficace de localisation - Veiller à l'application du code de prévoyance sociale ou l'actualiser - Signer un accord de partenariat avec les services de l'Etat (Impôts, chambre de commerce ...) - Sensibiliser et vulgariser les textes
		RO1.1-3	Attribution d'un même numéro matricule à plusieurs employeurs ou double immatriculation d'un employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou défaillance du système informatique - Absence ou insuffisance de dispositif de contrôle des immatriculations 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser le processus d'immatriculation - Renforcer le dispositif de contrôle et de suivi des immatriculations - Assainir le fichier employeur

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O1 - Gestion du recouvrement des cotisations social	Gérer l'affiliation des assurés sociaux	RO1.2-1	Minoration de l'effectif des salariés ou non déclarations de salariés par l'employeur à l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la législation en vigueur par l'employeur - Non mise à jour des fichiers des salariés - Méconnaissance de leur droit par les employés - Absence ou insuffisance de contrôle employeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au respect de la législation par l'employeur ou renforcer les sanctions - Mettre à jour périodiquement les fichiers des salariés - Contrôler systématiquement les employeurs et relance des appels à cotisations régulières - Multiplier les actions de sensibilisation (médias, publicité etc...)
		RO1.2-2	Non attribution de numéro matricule à l'embauche des salariés déclarés	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du système informatique - Non traitement du dossier du salarié - Insuffisance du système de contrôle de l'immatriculation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le système informatique - Traiter systématiquement l'ensemble des dossiers des salariés reçus - Renforcer le dispositif de contrôle (réception, saisie et validation)
		RO1.2-3	Attribution de plusieurs (plus d'un) numéros matricules aux mêmes assurés (doublons)	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du Système - Insuffisance du système de contrôle de l'immatriculation 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser le processus d'immatriculation - Renforcer le dispositif de contrôle et de suivi des immatriculations - Assainir le fichier employé
		RO1.2-4	Attribution tardive de numéro matricule aux assurés.	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de suivi dans le traitement - Non adéquation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de contrôle et de suivi - Optimiser les ressources (humaines, matérielles, etc.)

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	O1.2	O1.3	Code	Description		
O1- Gestion du recouvrement des cotisations social	Gérer l'affiliation des assurés sociaux		RO1.2-5	Non maîtrise du fichier des assurés	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de mise à jour systématique du fichier des assurés - Inadaptation du système d'information - Absence de procédure 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la mise jour systématique du fichier des assurés - Adapter le système d'information à la gestion du fichier des assurés (automatiser) - Elaborer et déployer les procédures de gestion du fichier des assurés
			RO1.3-1	Absence de déclarations des salaires et versements de cotisations à l'organisme par les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la législation en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au respect de la législation - Sensibiliser des employeurs au respect de la loi. - Appliquer les sanctions au contre venant
	Gérer les comptes cotisants		RO1.3-2	Non tenue à jour des comptes cotisants (compte non mouvementé régulièrement)	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse régulière des comptes - Défaillance du système d'information - Présence de portefeuille volumineux pour un Agent 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'analyse régulière des comptes cotisants - Optimiser le système d'information sur la gestion des comptes cotisants - Veiller à une répartition efficace et efficiente du portefeuille employeurs
			RO1.3-3	Non suivi efficace du mouvement des comptes	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du système de contrôle des comptes cotisants 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le système de contrôle des comptes cotisants
			RO1.3-4	Non maîtrise de la situation cotisante des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse régulière des comptes - Défaillance du système d'information - Présence de portefeuille volumineux pour un Agent 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'analyse régulière des comptes cotisants - Optimiser le système d'information sur la gestion des comptes cotisants - Veiller à une répartition efficace et efficiente du portefeuille employeurs

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O1 - Gestion du recouvrement des cotisations social	O1.4 Gérer les comptes individuels assurés	RO1.4-1	Non maîtrise de la carrière et des périodes d'assurance des assurés	- Absence de déclaration systématique et de liste nominative des assurés	- Améliorer le processus d'appel à cotisation
				- Traitement manuel des déclarations	- Veiller à la déclaration systématique et la mise à jour de la liste nominative des assurés
				- Non mise à jour des fichiers des assurés	- Veiller à l'informatisation intégrale de la gestion des déclarations
	RO1.4-2	Non maîtrise des salaires des assurés	- Non mise à jour des fichiers	- Réviser les manuels des procédures	
			- Contrôle inefficace	- Renforcer le contrôle	
			- Absence d'éthique	- Améliorer l'accès des cotisants à leur propre compte	
	O1.5 Assurer le contrôle employeurs	RO1.5-1	Fraude sur les déclarations de cotisations	- Mauvaise détermination de l'assiette de cotisation	- Elaborer et déployer un code d'éthique
				- Minoration des montants des salaires	- Renforcer la capacité des acteurs à bien déterminer l'assiette de cotisation
				- Contrôle inefficace	- Renforcer le contrôle employeur pour appliquer la législation
				- Manque de pénalité ou faible taux de pénalité	- Actualiser les sanctions
RO1.5-2	Contrôle tardif des entreprises en liquidation	- Absence de collaboration avec les autres services (justice, impôts, etc.)	- Echanger avec les partenaires (dialogue social)		
		- Méconnaissance du code éthique	- Disposer d'un plan de contrôle employeur fiable et à jour		
		- Insuffisance de qualification	- Déployer le code éthique		
RO1.5-3	Absence de professionnalisme et d'éthique dans l'exercice du métier	- Méconnaissance de la législation	- Renforcer en continu la capacité du personnel		
		- Non optimisation des actions de contrôle	- Appliquer les sanctions prévues		
RO1.5-4	Prescription des périodes à contrôler	- Méconnaissance de la législation	- Vulgariser les dispositions légales et réglementaires		
			- Optimiser les actions de contrôle		

Processus Niveau 1	Processus Niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	Code	Description	Code	Description		
O1- Gestion du recouvrement des cotisations sociales	O1.5	Assurer le contrôle employeurs	RO1.5-5	Prescription des créances	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la législation - Non optimisation des actions de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgariser les dispositions légales et réglementaires - Optimiser les actions de recouvrement (mise en demeure, contrainte, effectif, etc.)
			RO1.5-6	Non maîtrise de la situation cotisante des employeurs à contrôler	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse des comptes - Défaillance du système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'analyse des comptes cotisants - Optimiser le système d'information sur la situation des comptes cotisants
			RO1.5-7	Non maîtrise de la législation	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités du personnel
			RO1.5-8	Non maîtrise des éléments entrant dans l'assiette de cotisations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de renforcement de capacités - Processus de recrutement inadéquat 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités du personnel - Améliorer le processus de recrutement - Mettre à jour les réglementations
			RO1.5-9	Absence de pertinence des contrôles ou contrôles non précédés de bonnes préparations	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédure adéquate de contrôle - Insuffisance dans la qualification du contrôleur 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des capacités des agents en charge du contrôle - Elaborer et déployer efficacement des procédures de contrôle
			RO1.5-10	Contrôles non pertinents ne débouchant pas sur des redressements significatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédure adéquate de contrôle - Insuffisance dans la qualification du contrôleur 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des capacités des agents en charge du contrôle - Elaborer et déployer efficacement des procédures de contrôle
			RO1.5-11	Absence de « turn over » des contrôleurs employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'agent en charge de contrôle - Pas de politique d'organisation des contrôleurs (mobilité, zone d'intervention, secteur d'activités, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'effectif d'agent en charge de contrôle - Mettre en place une politique d'organisation des contrôleurs (mobilité, zone d'intervention, secteur d'activités, etc.)

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O1 - Gestion du recouvrement des cotisations social	O1.5 Assurer le contrôle employeurs	RO1.5-12	Contestation des redressements issus des par les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation insuffisante des informations reçues de l'employeur - Non pertinence des résultats du contrôle (non motivation des conclusions du contrôle) - Méconnaissance de la législation par l'employeur - Non adhésion à la conclusion du contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le pouvoir de coercition de la Caisse (réglementation) - Exploiter efficacement les informations reçues de l'employeur - Motiver les conclusions du contrôle par des dispositions légales - Sensibiliser les employeurs - Appliquer des sanctions aux employeurs concernés
		RO1.5-13	Non contresigne des rapports de contrôle par les employeurs contrôlés	<ul style="list-style-type: none"> - Non adhésion à la conclusion du contrôle - Non pertinence des résultats du contrôle (non motivation des conclusions du contrôle) - Insuffisance dans le respect de la procédure 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiver les conclusions du contrôle par des dispositions légales - Sensibiliser les employeurs
		RO1.5-14	Non transmission dans les délais des rapports de contrôle au service en charge du précontentieux.	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi - Absence ou non-respect des procédures - Délai non réglementé 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un dispositif de suivi de rapport de contrôle - Respecter la procédure - Automatiser le traitement de rapport et la liaison avec le recouvrement

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Code	Description		
O1- Gestion du recouvrement des cotisations social	O 1.6	Gérer les appels de cotisations	RO1.6-1	Erreur, minoration ou surévaluation des éléments d'assiettes de recouvrement	- Non mise à jour du compte cotisant - Défaillance du système informatique	- Mettre à jour le compte cotisant - Optimiser le système informatique
			RO1.6-2	Non identification des employeurs redevables	- Absence d'analyse du portefeuille des employeurs - Système d'information défaillant	- Mettre en place un dispositif efficace d'analyse du portefeuille des employeurs - Adapter le Système d'information à l'identification des employeurs et assurer régulièrement la maintenance
			RO1.6-3	Contestation des créances par les employeurs	- Divergence d'interprétation de la réglementation - Non adhésion des employeurs - Détournement des cotisations	- Appliquer les sanctions ou prévoir des sanctions - Concilier périodiquement les comptes avec les employeurs - Mettre en place les dispositifs de recouvrement à l'amiable
	O 1.7	Gérer le précontentieux	RO1.7-1	Non élaboration ou élaboration tardive des mises en demeure	- Absence de suivi dans la gestion précontentieuse	- Renforcer le dispositif dans le suivi des dossiers précontentieux - Automatiser la liaison entre chaque activité

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O1 - Gestion du recouvrement des cotisations sociales	O1.8 Gérer le contentieux	RO1.8-1	Non-respect des délais des procédures contentieuses	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi des dossiers à contentieux - Méconnaissance des délais par les acteurs concernés - Non application des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif dans le suivi des dossiers à contentieux - Renforcer la capacité des acteurs dans le traitement des contentieux selon les règles en vigueur - Automatisé le traitement des dossiers contentieux
		RO1.8-2	Non transmission au service contentieux des dossiers des employeurs restés sans réaction après les mises en demeure	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi des dossiers à contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif dans le suivi des dossiers à contentieux, par un système informatisé avec une liaison entre chaque activité
		RO1.8-3	Non suivi des échéances des moratoires	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi des échéances moratoires 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif dans le suivi des échéanciers
		RO1.8-4	Non établissement des contraintes	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi des dossiers à contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif dans le suivi des dossiers à contentieux
		RO1.8-5	Non signification des contraintes aux employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi - Méconnaissance des textes sur le code de prévoyance sociale - Impossibilité de localiser l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de suivi - Sensibiliser sur les textes de code de prévoyance sociale - Mettre en place une politique de localisation des employeurs
		RO1.8-6	Non-exécution des contraintes par les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans le suivi - Méconnaissance des textes sur le code de prévoyance sociale - Non adhésion de l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de suivi - Sensibiliser sur les textes de code de prévoyance sociale - Appliquer les sanctions prévues et les rendre persuasives

Processus Niveau 1	Processus Niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	Gérer le traitement et la liquidation des dossiers de prestations	RO2.1-1	Réception des dossiers non conformes ou frauduleux	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif de contrôle inadapté - Non-respect des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de contrôle - Déployer les procédures
		RO2.1-2	Erreur de saisie des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des procédures - Insuffisance dans la qualification du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités - Déployer les procédures - Former en continu le personnel
		RO2.1-3	Liquidation erronée des droits	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des procédures - Insuffisance dans la qualification du personnel - Méconnaissance ou non maîtrise de la législation 	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer les procédures et divulguer la législation - Former en continu le personnel - Rendre les textes législatifs et réglementaires accessibles et disponibles aux agents liquidateurs
		RO2.1-4	Non maîtrise de la législation sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance dans la qualification du personnel - Non accessibilité des textes 	<ul style="list-style-type: none"> - Former en continu le personnel - Rendre les textes accessibles et disponibles
		RO2.1-5	Fraude sur les éléments de liquidation (les pièces, le calcul et règles de liquidation)	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité du dispositif de contrôle interne - Défaillance dans la gestion des habilitations - Complicité des services administratifs de l'état civil - Absence d'éthique 	<ul style="list-style-type: none"> - Informatiser les traitements et numériser les dossiers - Renforcer le dispositif de contrôle interne - Suivre et mettre à jour régulièrement les habilitations - Faire les campagnes de sensibilisations de lutte contre la fraude, avec l'Etat - Elaborer et déployer le code éthique
		RO2.1-6	Retard dans la liquidation des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des procédures - Indisponibilité du système d'information - Insuffisance dans la qualification du personnel - Absence de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer les procédures de manière efficace - Rendre fonctionnel le système en continu - Former en continu le personnel - Mettre en place un dispositif de suivi

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.1 Gérer le traitement et la liquidation des dossiers de prestations	RO2.1-7	Pertes de pièces et fiches de liquidation	- Absence d'enregistrement lié à la transmission des pièces - Mauvais archivage des pièces	- Elaborer et déployer les enregistrements liés à la transmission - Numériser les pièces et les dossiers - Mettre en place un dispositif d'archivage
		RO2.1-8	Recyclage de pièces de dossiers liquidés et archivés	- mauvaise foi - moralité douteuse	- Sanction - Contrôle renforcé au niveau du logiciel - Informatiser le processus de traitement des dossiers
		RO2.1-9	Fraudes aux prestations	- Insuffisance de dispositifs de contrôle interne	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace - Mettre en place une démarche anti-fraude
	O2.2 Gérer le paiement des prestations techniques	RO2.2-1	Paiements indus à des bénéficiaires décédés	- Insuffisance de dispositifs de contrôle interne - Insuffisance de retours d'information	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne - Veiller au retour d'informations
		RO2.2-2	Paiements à tort de prestations	- Insuffisance dans les dispositifs de contrôle interne - Liquidation des droits erronés - Erreur système	- Renforcer le dispositif de contrôle interne - Mettre à jour les règles de gestion en cas de besoin - Renforcer la capacité des acteurs
		RO2.2-3	Faible bancarisation (trop de paiement en en caisse)	- Absence ou non-respect des procédures de bancarisation - Absence de politique de bancarisation	- Mettre en place une politique de bancarisation

Processus Niveau 1	Processus Niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.2	RO2.2-4	Non maîtrise des paiements effectués par les organismes payeurs prestataires (Trésor, Microfinances, pateries, banques, ..)	- Absence ou insuffisance de reddition avec les autres organismes	- Veiller au strict respect des conventions - Mettre en place un dispositif de reddition des comptes entre les organismes
				- Non-respect de convention établie avec les organismes payeurs	- Mettre en place un système automatisé des rapprochements
				- Non-respect de convention établie avec les organismes payeurs	- Limiter le délai de garde des fonds au niveau intermédiaires de paiement
				- Insuffisance dans le suivi des états de paiements	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne
	O2.3	RO2.2-6	Détournement d'argent et perte d'argent	- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Insuffisance du dispositif de contrôle interne
				- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace
				- Défaillance système informatique	- Optimiser le système informatique
				- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Insuffisance du dispositif de contrôle interne
O2.3	RO2.2-8	Incohérence entre les bulletins et les états de paiement	- Défaillance système informatique	- Défaillance système informatique	
			- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace	
			- Défaillance système informatique	- Optimiser le système informatique	
			- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	
O2.3	RO2.3-1	Fraude sur l'affiliation	- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace	
			- Défaillance système informatique	- Optimiser le système informatique	
O2.3	RO2.3-2	Prise en charge d'enfants ayant dépassés la limite d'âge	- Défaillance du système (modification des dates de naissance)	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace	
			- Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Optimiser le système informatique	

ANNEXE 2 - INVENTAIRE DES PRINCIPAUX RISQUES RÉCURRENTS DANS LES OPS DE LA ZONE CIPRES

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.3 Gérer les prestations PF	RO2.3-3	Double attribution de la prestation (aux parents)	- Défaillance du système (modification des dates de naissance) - Insuffisance du dispositif de contrôle interne	- Mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace - Optimiser le système informatique
		RO2.3-4	Déclaration d'enfants fictifs	- Complicité de certains services de l'Etat civil sur les pièces - Insuffisance dans la couverture sociale du pays	- Faire les campagnes de sensibilisations de lutte contre la fraude, avec l'Etat - Renforcer le dispositif de contrôle interne - Encourager l'extension de la couverture sociale par les méthodes de sensibilisations et la création de nouveaux produits
		RO2.3-5	Non-respect de la limite du nombre d'enfants	- Défaillance du système d'information	- Adapter le système d'information (champs bloquant par exemple)
	O2.4 Gérer les prestations AT/MP	RO2.4-1	Taux d'incapacité physique permanente (IPP) erronés	- Méconnaissance des barèmes existants par le médecin	- Mettre à la disposition des médecins des barèmes existants
		RO2.4-2	Déclaration tardive des AT/MP	- Méconnaissance de la législation	- Sensibiliser sur la législation en vigueur au travers des outils de communication - Faciliter le processus de déclaration par l'utilisation de la technologie
		RO2.4-3	Accidents de travail répétés	- Absence de politique de prévention	- Mettre en place une bonne politique de prévention - Sensibiliser les employeurs / employés - Mettre en place des dispositifs de sanctions pour les employeurs présentant des taux d'accidents de travail répétés importants

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.4	Gérer les prestations AT/MP	RO2.4-4	Prise en charge des accidents ou et maladies non professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la législation en vigueur - Mauvaise application des textes - Non mise à jour et diffusion systématique de la liste des maladies professionnelles - Mauvaise qualification du caractère professionnel - Fausse déclaration 	<ul style="list-style-type: none"> - Former et sensibiliser sur la législation en vigueur - Veiller à la mise à jour régulière et à la diffusion de la liste des maladies - Renforcer le dispositif de contrôle interne
			RO2.4-5	Non révision des taux d'IPP des rentiers	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la législation - Partie pris pour la victime 	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser le contrôle du niveau d'IPP - Former le personnel sur la législation - Mettre en place un système automatisé d'alerte de révision des IPPs
			RO2.4-6	Allongement des délais de liquidation des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté dans la constitution du dossier - Non-respect de la législation et des procédures en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifier les éléments constitutifs du dossier - Veiller au respect de la législation et des procédures - Former le personnel à la législation en vigueur
			RO2.4-7	Non détermination des capitaux constitutifs des rentes	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la législation - Non formalisation des textes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les acteurs au respect de la législation en vigueur - Réglementer les capitaux constitutifs des rentes
			RO2.4-8	Absence ou défaillance du comité technique AT/MP	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance organisationnelle - Mauvaise définition des attributions 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place / renforcer un Comité technique avec des attributions précises

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.5 Gérer l'Assurance Maladie	RO2.5-1	Protocoles médicaux inexistant ou déficients	- Insuffisance organisationnelle au niveau du ministère de Tutelle	- Faire un plaidoyer auprès du ministère pour la mise en place ou l'amélioration des protocoles médicaux
		RO2.5-2	Surconsommation médicale	- Aléa moral - Fraude	- Analyser la dispensation et la consommation des prestations à la recherche des méga consommateurs
		RO2.5-3	Prescription médicale non conforme aux protocoles médicaux ou à la liste des médicaments autorisés	- Méconnaissance des protocoles ou de la liste des médicaments autorisés - Abus et fraude en prescription	- Définir des sanctions au contre venant - Diffuser largement les protocoles et liste des médicaments
		RO2.5-4	Sur prescription médicale	- Aléa moral - Insuffisance dans la formation des agents - Défaut de référentiel de soins	- Informer et sensibiliser les acteurs sur le bien-fondé de l'assurance maladie - Renforcer les compétences des prestataires - Réguler les prescriptions
		RO2.5-5	Surfacturation des prises en charges (consultation, hospitalisation, ...)	- Faiblesse du dispositif de contrôle des prestations facturées	- Renforcer le dispositif de contrôle des prestations - Définir des sanctions au contre venant
		RO2.5-6	Inefficacité du contrôle médical	- Insuffisance du nombre de médecin conseil - Insuffisance dans la formation des agents - Absence de référentiel du contrôle médical - Absence de Protocole et normes dans le milieu - Inefficacité du système d'information	- Renforcer les compétences d'un médecin contrôleur - Optimiser les outils de contrôle
		RO2.5-7	Erreur de remboursement	- Mauvais enregistrement de la facture - Insuffisance dans le dispositif de contrôle lors du remboursement	- Renforcer le niveau de contrôle de l'enregistrement et des remboursements

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.5 Gérer l'Assurance Maladie	RO2.5-8	Panier de soins mal défini	- Insuffisance dans la définition des besoins en soins	- Veiller à la mise en adéquation du panier des besoins en fonction des soins
		RO2.5-9	Offre de santé insuffisante ou inadaptée	- Insuffisance du nombre de centres de santé - Insuffisance du plateau technique	- Optimiser le nombre de centres de soins - Renforcer le plateau technique
		RO2.5-10	Non maîtrise du fichier des assurés principaux et leurs familles	- Absence de mise à jour de la base de données des assurés	- Mettre à jour régulièrement la base de données des assurés - Mettre en place des cartes et immatriculations uniques des assurés (par exemple les cartes biométriques)
		RO2.5-11	Prise en charge d'un non assuré	- Absence de contrôle de droit à l'assurance - Insuffisance dans le déploiement des règles du contrôle interne	- Renforcer le contrôle de droit à prestation
		RO2.5-12	Non-respect des délais de paiement des feuilles de soins	- Insuffisance du personnel de saisie, pour la validation - Insuffisance de moyens informatique	- Renforcer le personnel de saisie, pour la validation - Mettre en place des moyens informatiques adaptés
	O2.6 Gérer l'accueil, les réclamations et la relation client	RO2.6-1	Conditions d'accueil inappropriées (salle d'attente inexistante ou inadaptée, chaleur, exposition au soleil ou à la pluie, ...)	- Absence de politique de relation client	- Mettre en place et déployer une politique efficace de la relation clients
		RO2.6-2	Temps d'attente ou de prise en charge (physique ou téléphonique) trop long	- Insuffisance de personnel - Organisation inadaptée - Incompétence du personnel	- Renforcer le personnel - Mettre en place une organisation adaptée - Former le personnel au métier de l'entreprise

PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
O2 – Gestion des prestations techniques	O2.6 Gérer l'accueil, les réclamations et la relation client	RO2.6-3	Manque de professionnalisme des agents d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise des techniques d'accueil par le personnel - Insuffisance d'encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la capacité des Agents d'accueil sur les techniques d'accueil - Coacher régulièrement les Agents d'accueil - Promouvoir l'esprit de service Client au sein du personnel
		RO2.6-4	Déficit d'information et de renseignement des assurés sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de communication - Absence de dispositif de relation client 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication à l'endroit des assurés au travers des médias, presses, etc. - Mettre en place un dispositif efficace de relation client
		RO2.6-5	Ignorance ou mauvaise connaissance de leurs droits par les assurés	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication à l'endroit des parties prenantes via les médias, presses, etc. - Mettre en place des dispositifs d'écoute et d'orientation des assurés
		RO2.6-6	Délais de traitement des réclamations trop longs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de dispositif de gestion des réclamations - Incompétence du personnel - Absence de procédure 	<ul style="list-style-type: none"> - Former le personnel à a gestion des réclamations - Mettre en place un dispositif efficace de gestion des réclamations - Elaborer et déployer la procédure de traitement des réclamations
		RO2.6-7	Mauvaise gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none"> - Incompétence du personnel - Organisation inadaptée des services d'accueils 	<ul style="list-style-type: none"> - Former le personnel aux techniques d'accueil et de relation clients - Mettre en place une organisation adaptée aux besoins et attentes des clients

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	Code	Description	Code	Description		
O3 - Piloter les autres prestations	O3.1	Gérer l'Action Sanitaire et Sociale	RO3.1-1	Coût de gestion prohibitif	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'étude préliminaire du marché - Surfacturation 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les études préliminaires adaptées - Veiller au respect des règles de gestion - Ajuster la réglementation pour limiter le niveau de coût de gestion
	O3.2	Gérer les établissements de soins	RO3.2-1	Evasion des malades	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens - Coût élevé des prestations - Défaut de contrôle d'accessibilité des soins 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter les coûts au pouvoir d'achat de la population - Renforcer le contrôle d'accessibilité des centres - Faire une véritable analyse de besoin
	O3.3	Gérer les œuvres (écoles, ...)	RO3.3-1	Non maîtrise des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise prévision - Défaut de planification 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier la mise en œuvre des actions - Faire les études de faisabilité

PROCESSUS SUPPORT

 PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.1 Gérer le recrutement	RS1.1-1	Erreur de recrutement ou profil inadéquat	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou insuffisance de politique de recrutement - Mauvaise définition de profil - Ingérence extérieure - Inexistence et ou violation de la procédure de recrutement - Absence de fiche de poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et mettre en œuvre une politique de recrutement - Elaborer et diffuser la procédure de recrutement - Définir le profil en fonction des besoins exprimés - Former ou réaffecter l'agent - Elaborer et respecter la procédure de recrutement - Elaborer des fiches de poste.
		RS1.1-2	Non anticipation de l'arrivée des nouvelles recrues (absence ou insuffisance de bureaux, matériels et équipements de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Absence, insuffisance, non-respect ou méconnaissance de procédures d'accueil des nouvelles recrues - Mauvaise prévision du budget - Absence et/ou non-respect de la planification du recrutement - Manque de synergie entre la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Moyens Généraux 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et diffuser la procédure d'accueil en intégrant toutes les parties prenantes - Mettre en œuvre les principes budgétaires (lettres de cadrage, arbitrage budgétaires.) - Mettre en place et ou respecter la planification du recrutement - Communiquer le planning de recrutement de la Direction des Ressources Humaines aux Moyens Généraux - Définir les normes d'équipements par poste
		RS1.1-3	Mauvaise intégration des nouvelles recrues (mauvaise condition d'accueil, absence de livret d'accueil, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Absence, insuffisance, non-respect ou méconnaissance de procédures d'accueil - Absence et ou/non-respect de la procédure d'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et diffuser la procédure d'accueil de la nouvelle recrue en intégrant toutes les parties prenantes - Elaborer et/ou respecter la procédure d'intégration

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.2 Gérer les emplois et les compétences	RS1.2-1	Inadéquation emploi/poste et qualification du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des compétences - Favoritisme dans la gestion des emplois - Affectation sans tenir compte de la qualification - Absence de période d'essai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Tenir compte des qualifications pour les affectations - Former l'agent - Mettre en place la période d'essai dans le contrat.
		RS1.2-2	Fiche de poste inexistante ou inadaptée	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des compétences - Favoritisme dans la gestion des emplois - Non mise à jour des fiches de poste suite à l'évolution de poste - Absence de planification de la rédaction des fiches de poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Faire des revues périodiques des fiches de poste et les mettre à jour - Planifier et rédiger les fiches de poste.
		RS1.2-3	Système d'évaluation des compétences inexistant ou limité	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des compétences - Incompétence pour définir le système d'évaluation : objectifs mal définis - Favoritisme dans la gestion des emplois - Non mise à jour du système d'évaluations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Former les acteurs dans la définition des objectifs et du système d'évaluation - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Faire les revues périodiques et mettre en jour les systèmes d'évaluations.

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.2 Gérer les emplois et les compétences	RS1.2-4	Plan de carrière inexistant ou mal défini	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) - Favoritisme dans la gestion des emplois - Absence de planification de la rédaction de plan de carrière. - Inadéquation du plan de carrière avec l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Planifier et rédiger les plans de carrière. - Faire les revues et mettre à jour les plans de carrières avec l'organisation.
		RS1.2-5	Longévité à un poste de travail ou absence de mobilité dans les postes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des compétences - Favoritisme dans la gestion des emplois - Refus de changement de l'agent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Réaliser un audit pour le poste. - Mettre en place et appliquer des accords d'établissement fixant une période limitant la durée à un poste. - Mettre en place un mécanisme de mobilité
		RS1.2-6	Rupture de compétence	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion prévisionnelle des compétences - Favoritisme dans la gestion des emplois - Absence de préparation de la relève - Absence de préparation des fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une GPEC - Veiller à la bonne gouvernance dans la gestion des emplois - Rédiger les fiches de poste - Réaliser les formations continue.

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.3 Assurer la gestion administrative du personnel et de la paie	RS.1.3-1	Dossier de personnel incomplet ou non à jour	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de suivi des dossiers et de mise à jour - Absence de responsabilisation du personnel - Mauvais classement/archivages - Activité non affecté à une fiche de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire la gestion automatique des dossiers du personnel - Sanctionner les acteurs - Mettre en place un plan d'archivage des documents - Affecter l'activité à un poste pour sa réalisation - Mettre en place un contrôle sur les suivis du dossier du personnel
		RS.1.3-2	Paiement de salaires et d'avantages indus	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciel inadapté ou mauvais paramétrage - Incompétence du gestionnaire de paie - Absence ou insuffisance de contrôle - Absence de contrôle au niveau de la paie du personnel - Complicité entre agents 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir des logiciels adaptés/redéfinir des règles de gestion - Former les gestionnaires - Contrôler régulièrement la paie - Mettre en place un dispositif de contrôle sur la paie du personnel
		RS.1.3-3	Erreur et fraude dans la paie	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciel inadapté ou mauvais paramétrage - Incompétence du gestionnaire de paie - Absence ou insuffisance de contrôle - Faiblesse du système informatique - Causes exogènes (Milieu socio-culturel, etc...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Se doter de logiciel adapté/redéfinir les règles de gestion - Former le gestionnaire - Contrôler régulièrement la paie - Renforcer le système informatique - Appliquer les sanctions prévues à cet effet
		RS.1.3-4	Absence de visite médicale du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou perte de confiance du personnel vis-à-vis de l'équipe médicale de la Caisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des actions pour rétablir la confiance envers le personnel médical

ANNEXE 2 - INVENTAIRE DES PRINCIPAUX RISQUES RÉCURRENTS DANS LES OPS DE LA ZONE CIPRES

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.3 Assurer la gestion administrative du personnel et de la paie	RS.1.3-5	Non suivi des prêts du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais paramétrage des comptes auxiliaires du personnel. - Absence de synergie entre la Direction des Ressources Humaines et la Direction Administrative et Financière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place le paramétrage des comptes auxiliaire du personnel - Mettre en place une synergie entre la Direction des Ressources Humaines et la Direction Administrative et Financière
		RS.1.3-6	Redressement fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Incompétence du gestionnaire - Logiciel inadapté ou mauvais paramétrage - Malversation/mauvaise foi - Non paiements des impôts à termes échus - Non-respect de l'assiette fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> - Former le gestionnaire - Acquérir de logiciel adapté - Sanctionner - Respecter les échéances de paiement des différents impôts - Respecter l'assiette fiscale
	S1.4 Gérer la formation	RS1.4-1	Plan de formation inexistant ou inadapté	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise identification des besoins en formation - Incompétence du gestionnaire de la formation - Mauvais choix du prestataire - Absence d'expression en besoin de formation. - Inadaptation des expressions des besoins de formation avec la fonction, plans de carrières, etc.... 	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer tous dans l'identification des besoins de formation - Former le gestionnaire - Elaborer le TDR - Sensibiliser le personnel à exprimer leur besoins en formation. - Exprimer les besoins en tenant compte des fonctions, plans de carrière, etc....
		RS1.4-2	Non mise en œuvre du plan de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de budget prévu pour la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place le budget pour la formation. - Mettre en place le suivi de la mise en œuvre du budget.
	RS1.4-3	Formation insuffisante ou inadaptée	<ul style="list-style-type: none"> - Les termes de références de la formation sont inexistant ou mal définis - Mauvaise sélection des formateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de validation à plusieurs niveaux des termes de références - Mettre en place un comité de sélection des formateurs. 	

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	S1.5	Gérer le social	Code	Description		
S1 - Gestion des Ressources Humaines	S1.5	Gérer le social	RS1.5-1	Détérioration de l'environnement du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'information - Non résolution des conflits - Non-respect des accords et autres conventions collectives - Mauvaise gestion des conflits - Non encouragement du personnel - Faiblesse de la communication interne de la Direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et mettre en œuvre le plan de communication - Disposer d'un cadre de dialogue social - Veiller au respect des accords et autres conventions collectives - Former des managers à la gestion des conflits - Motiver le personnel - Renforcer la communication interne de la direction
			RS1.6-1	Maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de médecin de travail dans l'entreprise - Absence de visite médicale du personnel - Absence de comité de santé et sécurité au travail dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un médecin du travail - Procéder à des visites médicales au moins une fois l'an - Mettre en place le comité de santé et sécurité au travail - Faire le suivi de la santé du personnel - Suivre la mise en œuvre des décisions du comité de santé et sécurité
			RS1.6-2	Arrêts maladie		
	S1.6	Gérer la santé du personnel	RS1.6-3	Absence de comité de santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des textes régissant la mise en place du comité de santé et sécurité au travail - Manque de volonté des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les textes régissant la mise en place du comité de santé et sécurité au travail. - Instaurer un dialogue social entre le comité d'entreprise et la Direction Générale
			RS2.1-1	Non-respect de la procédure d'achat	Méconnaissance des procédures d'achats	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer les procédures aux agents.
			RS2.1-2	Achat inadéquat ou non conforme (qualité, coût)	<ul style="list-style-type: none"> - Les TDR mal définis - Absence ou non-respect des procédures de passation de marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un dispositif impliquant les demandeurs à la validation des TDR - Mettre en place et/ou respecter les procédures de passation de marché
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.1	Gérer les achats, les approvisionnements et les stocks				

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.1 Gérer les achats, les approvisionnements et les stocks	RS2.1-3	Réception de produits et services non conformes	- Faiblesse du contrôle à la réception	- Mettre en place un comité de réception - Renforcer les contrôles à la réception
		RS2.1-4	Fraude ou non maîtrise des stocks	- Défaut de formation des gestionnaires de stocks - Non réalisation des inventaires périodiques - Absence d'informatisation du Système Informatique du système de gestion de stock.	- Former les gestionnaires de stocks - Veuillez à réaliser les inventaires périodiques - Informatiser le système de gestion de stock
		RS2.1-5	Livraison tardive ou absence de livraison	- Fournisseur défaillant	- Renforcer les procédures de sélection de fournisseurs - Prévoir dans les contrats les pénalités et les appliquer - Mettre en place un seuil de sécurité au niveau de la gestion des stocks
	S2.2 Gérer la maintenance des biens et des équipements	RS2.2-1	Dégradation du patrimoine	- Utilisation abusive - Absence d'entretien - Utilisation de produits d'entretien non appropriés	- Définir les modalités d'utilisations - Définir un planning d'entretien - Utiliser les produits d'entretien appropriés
		RS2.2-2	Coupure d'électricité	- Absence et dysfonctionnement de système de relais d'énergie électrique - Non-paiement des factures d'électricité	- Concevoir un plan de relais en matière d'énergie - Mettre en place et/ou entretenir le système de relais d'énergie électrique - Payer à terme échus des factures d'électricité

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Code	Description		
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.2	Gérer la maintenance des biens et des équipements	RS2.2-3	Présence de rongeurs et d'insectes dans l'enceinte et les bureaux	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un plan de dératisation et de lutte contre les insectes - Méconnaissance des règles d'hygiène - Absence de comité de santé et sécurité au travail - Absence d'un audit de sécurité périodique 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretenir périodiquement les locaux - Mettre en place un comité de santé et sécurité au travail - Réaliser un audit périodique de sécurité
			RS2.2-4	Surcoût dans l'entretien des biens et des équipements	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation abusive des équipements - Collision entre prestataires et acheteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter les achats en fonction du besoin du Service - Définir les modalités d'utilisation des équipements - Renforcer le système de contrôle dans la commande de prestation - Effectuer des sensibilisations et communications sur le mode d'utilisation des machines ou leur prise en main - Ne pas hésiter à sanctionner en cas de dérive
	S2.3	Gérer les assurances	RS2.3-1	Défaut d'assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise gestion des polices d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une meilleure gestion des polices d'assurance - Disposer d'un courtier en assurance
			RS2.3-2	Assurance inadaptée	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de Politique d'assurance - Méconnaissances des produits d'assurances 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir une politique d'assurance - Prendre les mesures adéquates (formation, recrutement de personnel qualifié, assistance par expert) meilleure couverture assurancielle

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	Code	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Description			
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.3	Gérer les assurances	RS2.3-3	Non déclaration de sinistres ou retard de déclaration	<ul style="list-style-type: none"> - Non application des procédures de déclaration de sinistres - Méconnaissances des contrats - Oubli ou négligence de déclaration - Omission de déclaration des polices d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser et diffuser les procédures de déclaration de sinistres - Assurer le suivi des contrats - Diffuser les contrats selon les cibles - Mettre en place un dispositif permettant une meilleure connaissance des contrats - Mettre en place un dispositif permettant une meilleure gestion des déclarations d'assurances
			RS2.4-2	Surcôt dans l'entretien et la réparation du matériel roulant	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation abusive des équipements - Collision entre prestataires et acheteurs - Absence ou insuffisance du planning d'entretien - Non renouvellement du parc roulant 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les modalités d'utilisation des équipements - Renforcer le système de contrôle dans la commande de prestation - Utiliser des systèmes informatisés - Définir une politique d'achat et de cession - Disposer d'un planning d'entretien

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	S2.4	S2.5	Code	Description		
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	Gérer le parc roulant (véhicules, motos)		RS2.4-3	Utilisation abusive du parc roulant	<ul style="list-style-type: none"> - Absence et/ou violation des consignes d'utilisations du parc roulant - Absence de carnet de bord 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place et assurer le respect des consignes d'utilisations du parc roulant - Mettre en place un carnet de bord - Utiliser le système informatisé et la technologie pour le suivi de l'utilisation des matériels roulants
			RS2.4-4	Surconsommation de carburant	<ul style="list-style-type: none"> - Vieillessement du parc automobile - Utilisation abusive et vol du carburant - violation des consignes d'utilisations du parc roulant 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder au renouvellement du parc automobile - Mettre en place un contrôle pour l'utilisation du carburant - Contrôler le respect des consignes d'utilisations du parc roulant
	Gérer la sécurité des personnes et des biens		RS2.5-1	Sécurisation inadéquate des locaux	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise estimation des mesures de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une meilleure estimation des mesures de sécurité
			RS2.5-2	Vols des biens, braquage...	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurisation inadéquate des locaux - Absence de mesure de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Externaliser le gardiennage à des professionnels - Définir un cahier de charge précis - Mettre en place des mesures de sécurité
			RS2.5-3	Incendies, dégâts des eaux	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de système de détection et d'extinction - Non-respect des consignes de sécurité - Défaillance et absence d'entretien. des installations - Absence d'installation des extincteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de détection - Veiller au respect des consignes de sécurité - Assurer l'entretien des installations - Mettre en place des programmes d'entretiens d'installations - Installer des extincteurs et former à leur utilisation

ANNEXE 2 - INVENTAIRE DES PRINCIPAUX RISQUES RÉCURRENTS DANS LES OPS DE LA ZONE CIPRES

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
	Code	Description	Code	Description			
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.5	Gérer la sécurité des personnes et des biens	RS2.5-4	Accident sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou non-respect des consignes de sécurité - Non fonctionnement du CSST - Non-respect des consignes de sécurité et non fonctionnement du comité d'hygiène et sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et veiller au respect des consignes de sécurité - Déployer et assurer le respect des consignes de sécurité - Rendre fonctionnel le CSST - Assurer un bon fonctionnement du comité d'hygiène et sécurité 	
			RS2.5-5	Sinistres matériels	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse du système sécuritaire de la structure - Défaillance techniques. - Mauvaise utilisation du matériel - Incendie, dégâts des eaux, vandalisme - Cas de force majeure (catastrophes naturelles, guerres, instabilité politiques...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le système sécuritaire de la structure - Mettre en place un programme d'entretiens périodiques. 	
	S2.6	Gérer le patrimoine mobilier et immobilier	RS2.6-1	Non maîtrise du patrimoine (défaut d'inventaire, absence de fiche détenteurs, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Non établissement des documents administratifs liés au patrimoine - Absence d'inventaire et de fiche détenteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser le système informatisé et la technologie pour le suivi de l'utilisation des matériels - Etablir les documents administratifs liés au patrimoine - Réaliser des inventaires périodiques et mettre en place des fiches détenteurs. 	
			RS2.6-2	Déplacement anarchique du matériel de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de suivis du matériel - Absence de codification du matériel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser le système informatisé et la technologie pour le suivi de l'utilisation des matériels - Mettre en place un système de suivis du matériel - Mettre en place un système de codification du matériel. 	
				RS2.6-3	Dépossession de bien à la suite d'un conflit domanial	<ul style="list-style-type: none"> - Absence des documents administratifs domaniaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir les documents administratifs domaniaux

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Code	Description		
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.6	Gérer le patrimoine mobilier et immobilier	RS2.6-4	Défaut d'entretien du patrimoine immobilier	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de maintenance - Contrat de maintenance du patrimoine existant ou défaillant 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser un plan de maintenance et d'entretien du patrimoine - Mettre en place des contrats de maintenance avec les prestataires et les suivre
			RS2.6-5	Surcoût dans l'entretien du patrimoine immobilier	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude - Contrôle interne déficient 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le contrôle des contrats et frais de maintenance et d'entretien de patrimoine
			RS2.6-6	Gestion du patrimoine locatif non optimisé	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés du recouvrement - Absence de révision des loyers - Non maîtrise des charges - Absence d'entretien des immeubles de rapport 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système efficient du recouvrement - Mettre en place un système de révision de périodique des loyers - Faire un suivi des charges liées au patrimoine locatif - Mettre en place un plan d'entretien des immeubles de rapport
	S2.7	Gérer les archives et la documentation	RS2.7-1	Pertes d'archives	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'inventaire - Locaux exigus ou absence de locaux - Absence de procédures de retraits et de remise des documents aux archives - Mauvais classement du document aux archives 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriser la numérisation des documents juste après leur traitement - Mettre en place des inventaires périodiques - Mettre en place des procédures de retraits et de remise des documents aux archives - Assurer un bon classement des documents aux archives
			RS2.7-2	Violation de la confidentialité des archives	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de contrôle des entrées et sorties dans les locaux des archives. - Indiscrétion du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser la technologie et l'informatique pour gérer l'accès à la salle d'archives et aux documents - Mettre en place un dispositif de contrôle des entrées et sorties dans les locaux des archives - Mettre en place et diffuser un code éthique - Sanctionner les indiscrets

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	Code	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Description			
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	S2.7 Gérer les archives et la documentation	RS2.7-3	Mauvaise gestion de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de codification des documents - Absence de suivis des entrées et sorties des documents 	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à la codification des documents - Mettre en place un dispositif de suivis des entrées et sorties - Doter les services des archives du matériel de reprographie - Mettre en place la gestion électronique de document et former les acteurs 	
						RS2.8-1
	S2.8 Gérer le juridique	RS2.8-2	Perte de procès	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des procédures juridiques - Méconnaissance des textes de sécurité sociale par le conseil - Non-respect des délais de paiement - Lenteur administrative 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des acteurs - Renforcer les capacités des juges et conseils sur le code de sécurité sociale - Respecter les délais de paiement prescrit par la loi - Renforcer les procédures de déconcentrations et mettre en place une politique de délégation de pouvoir - Disposer d'un outil permettant de gérer la jurisprudence et de corriger le système 	
						RS2.8-3

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	S2.8	S2.9	Code	Description		
S2 - Gestion des Moyens Généraux et du Patrimoine	Gérer le juridique		RS2.8-4	Non-respect des clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des textes contractuels - Mauvais suivis des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des acteurs - Mettre en place un tableau de bord de suivis des contrats
			RS2.8-5	Conseils inappropriés	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des textes juridiques et de sécurité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des acteurs - Disposer d'un outil permettant de gérer la jurisprudence et de corriger le système
				RS2.9-1	Perte de courrier ou de document	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise organisation du service courrier. - Mauvaise définition du circuit des courriers - Mauvais archivage - Traitement manuel
	Gérer le courrier		RS2.9-2	Retard dans le traitement ou la transmission des courriers	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise foi - Mauvaise organisation du service courrier - Mauvaise définition du circuit des courriers - Traitement manuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanctionner l'agent de mauvaise foi - Renforcer l'organisation du service courrier - Définir et formaliser les circuits des courriers (procédure) - Mettre en place la GED
			RS2.9-3	Non réponse à un courrier important	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise foi - Le non suivis des courriers reçus par la Direction Générale 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanctionner l'agent de mauvaise foi - Mettre en place un système de suivis des courriers.

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
		Code	Description			
S3 - Gestion du Système d'Information	S3.1	Gérer la sécurité informatique	RS3.1-1	Attaque de virus et programmes malveillants, intrusion malveillante	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de moyens de surveillance et de contrôle - Absence de traitement des vulnérabilités techniques des systèmes d'exploitation ou logiciels - Perte ou non renouvellement de licences - Architecture réseau non sécurisée (possibilité de brancher un équipement non maîtrisé au réseau interne, accès Internet non maîtrisé) - Manque de sensibilisation à la sécurité - Absence de politique de sécurité du système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique et un plan de sécurité informatique - Mettre en place un dispositif de gestion de licences et des logiciels - Tenir à jour les anti-virus - Bloquer l'accès au réseau interne d'équipement non maîtrisé - Assurer un accès sécurisé à Internet des postes et équipements de l'organisme - Sensibiliser et former à la sécurité informatique
			RS3.1-2	Piratage des données	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou obsolescence d'anti-virus - Absence de moyens de surveillance et de contrôle - Absence de traitement des vulnérabilités techniques des systèmes d'exploitation ou - Absence de charte de bonne utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication - Trafic sensible non protégé - Défaut de sécurisation de l'accès aux réseaux et aux données 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique et un plan de sécurité informatique. - Assurer un accès sécurisé au réseau et aux données - Définir une politique de sauvegarde de données - Utiliser des canaux d'échange sécurisé (cryptographie)

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS
	S3.1	S3.2	Code	Description		
S3 - Gestion du Système d'information	S3.1		RS3.1-3	Accès non sécurisé au Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou obsolescence d'anti-virus - Absence de moyens de surveillance et de contrôle - Mauvaise gestion des mots de passe (contrôle défaillant de conformité aux politiques, absence de mot de passe...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique et un plan de sécurité informatique. - Définir un dispositif de gestion des mots de passe et s'assurer de sa conformité permanente aux politiques sécurités - Formaliser une procédure de gestion des accès et des privilèges - Mettre en place une matrice des habilitations
	S3.2		RS3.2-1	Retard technologique ou système d'information désuet	<ul style="list-style-type: none"> - Schéma directeur absent ou déficient - Investissement inexistant ou inadapté - Absence de veille - Déficit de compétences internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et actualiser le schéma directeur informatique - Assurer la veille technologique et faire des benchmarking - Recruter les profils nécessaires ou former les équipes informatiques
					<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise expression des besoins par les utilisateurs - Non implication des opérationnels utilisateurs dans la définition des besoins et l'élaboration des cahiers de charges - Mauvaise conception des applications par les informaticiens - Absence de tests avant mise en exploitation (tests de logiciels absents ou insuffisants) - Spécifications des développeurs confuses ou incomplètes - Le développement des applications n'est pas géré en mode projet - Cahier des spécifications fonctionnelles générales non réalisé ou incomplet - Usage de technologies non adéquates 	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les utilisateurs dans la définition des besoins et l'élaboration des cahiers de charges - Mettre en place une structure d'interface entre les informaticiens et les utilisateurs (par exemple des Comités utilisateurs) - Mettre en place des tests avant mise en exploitation) - Mettre en place des procédures et manuels de développements exhaustifs et à l'exhaustivité et la complétude des spécifications des applications développées - Gérer les travaux de développement des applications en mode projet - Utiliser des technologies adaptées et évolutives
				RS3.2-2	Applications limitées ou inadaptées	

ANNEXE 2 - INVENTAIRE DES PRINCIPAUX RISQUES RÉCURRENTS DANS LES OPS DE LA ZONE CIPRES

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
		Code	Description			
S3 - Gestion du Système d'Information	Gérer les développements et applications informatiques	RS3.2-3	Indisponibilité des applications	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut de maintenance des applications - Mauvais dimensionnement (ex : trop de données par rapport à la bande passante maximale) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une maintenance des applications - Assurer un dimensionnement adéquat de la bande passante en fonction des données ou des utilisateurs 	
		RS3.2-4	Dépendance vis-à-vis des prestataires	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de transfert de compétences - Défaut ou mauvaise utilisation des compétences internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir de façon précise le transfert de compétences au niveau des cahiers de charges - Renforcer les capacités des équipes - Assurer une gestion efficace des ressources internes 	
		RS3.2-5	Défaut de fiabilité des applications	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisances de conception et de développement des applications 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des tests de recette et de validation des applications 	
	Gérer le réseau et les infrastructures techniques	S3.3	RS3.3-1	Perte d'accessibilité au système ou au réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Hébergement des ressources dans une zone sujette aux perturbations (inondations, tempêtes électriques, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser les règles devant régir le choix du lieu d'hébergement adéquat des ressources et veiller à leur application
			RS3.3-2	Indisponibilité du réseau (local ou interconnecté)	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du fournisseur de réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un contrat privilégié avec les fournisseurs de réseau - Mettre en place un système alternatif d'accès aux réseaux (ex : réseaux satellitaires)
			RS3.3-3	Equipements obsolètes, inadaptes ou peu performants	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'investissements - Absence de programme de remplacement périodique des équipements vieillissants 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un schéma directeur informatique - Planifier et mettre en œuvre le remplacement des équipements vieillissants ou peu performants

Processus Niveau 1	Processus Niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S3 - Gestion du Système d'information	S3.3 Gérer le réseau et les infrastructures techniques	RS3.4-1	Abus de privilèges (habilitations, autorisation, accès à tort)	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise définition des habilitations par acteurs - Absence d'une procédure de demande et d'octroi d'habilitation - Attribution erronée de droit d'accès 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir une procédure d'habilitation et de suivi/ surveillance - Faire une sensibilisation sur l'utilisation des mots de passe et la gestion des accès à chaque application
		RS3.4-2	Accès ou copies non autorisées de données sensibles	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de sécurité insuffisante - Stockage non protégé (pas de chiffrement sur les disques des postes....) - Gestion des mots de passe inexistante ou déficiente - Mise au rebut et réutilisation de support de stockage sans véritablement effacement 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une politique de sécurité informatique garantissant la protection des données - Mettre en place une politique de gestion des mots de passe et veiller à son application - Mettre en place une procédure de mise au rebut des supports de stockage - Vérifier avant toute réutilisation d'un support de stockage que les données antérieures sont effectivement effacées
		RS3.4-3	Pertes ou corruptions de données	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de copies de sauvegarde des données - Absence de site secours et de stockage automatique des données - Absence de plan de continuité et de reprise d'activité - Dysfonctionnement dans l'enregistrement des données - Interruption brutale des traitements non sécurisés (indisponibilité du courant électrique, arrêt brutal des serveurs, attaques de virus 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un dispositif de sauvegarde sécurisée des données - Disposer d'un site secours et mettre en place un système de stockages automatique des données (via satellite, cloud..) - Protéger les installations électriques, - Former les techniciens et les utilisateurs

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	Code	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
			Description			
S3 - Gestion du Système d'information	S3.3 Gérer le réseau et les infrastructures techniques	RS3.4-4	Défaut de sauvegarde des données	- Absence de procédure de sauvegarde des données - Dysfonctionnement de procédure de sauvegarde des données - Panne ou défaillance du réseau ou des supports de sauvegarde	- Mettre en place une procédure de sauvegarde et veiller à sa mise en œuvre - Faire des tests périodiques de fonctionnement du dispositif de sauvegarde	
		RS4.1-1	Retard dans la production des états financiers	- Non saisie comptables des opérations au jour le jour - Traitement manuel - Défaillances des machines et/ou logiciel - Logiciel inadapté	- Disposer d'un logiciel de gestion intégré - Assurer l'interfaçage entre les applications comptables et les applications de gestion technique	
		RS4.1-2	Non-respect des principes comptables ou du plan comptable CIPRES	- Non maîtrise des principes comptables CIPRES - Faiblesse du système de validation comptable.	- Renforcer les capacités au plan comptable - Renforcer le système de validation comptable.	
S4- Comptabilité et Finance	S4.1 Gérer la Comptabilité	RS4.1-3	Inexistence de comptes de résultat par gestion	- Mauvais paramétrage des applications - Logiciel inadapté - Méconnaissance des principes comptables CIPRES	- Paramétrer les applications conformément aux principes comptables - Renforcer les capacités au plan comptables CIPRES	

Processus Niveau 1	Processus niveau 2		RISQUES		CAUSES	ACTIONS	
			Code	Description			
S4- Comptabilité et Finance	S4.2	Encaisser les cotisations	RS4.2-1	Production erronée des balances de recouvrement et distraction de titres de créances	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de dispositif de contrôle interne - Détournement d'actifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place et déployer le code éthique - Faire des contrôles réguliers - Appliquer les sanctions prévues et les rendre persuasives 	
			RS4.2-2	Fraude dans les ordres de recettes	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement de fond des cotisations sociales - Insuffisance dans le suivi des règles de gestion de caisse - Défaillance du système d'information - Défaillance dans le suivi des habilitations 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de contrôle interne - Faire un suivi régulier de la mise efficace des règles de gestion de caisse - Adapter le système d'information selon de la stratégie mise en place contre la fraude 	
	S4.3	Gérer la trésorerie	RS4.3-1	Plan de trésorerie inexistant ou déficient	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité des informations financières - Méconnaissance des règles de gestion de la trésorerie - Absence de comité trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible et fiable les informations financières - Former les acteurs de la trésorerie en matière des règles de gestion de la trésorerie - Mettre en place un comité trésorerie 	
			RS4.3-2	Retard dans la production et/ou non apurement des suspens bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission des documents bancaires - La non-saisie au jour le jour des pièces comptables - Absence de rapprochement bancaire journalière - Insuffisance et/ou absence de contrôle de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Souscrire à des produits e-banking et responsabiliser un préposé pour la récupération des documents - Assurer la saisie au jour le jour des pièces comptables - Mettre en place un rapprochement bancaire journalier - Renforcer et/ou mettre en place le contrôle de la trésorerie - Informatiser le traitement des rapprochements 	
				RS4.3-3	Conditions bancaires inintéressantes ou non préférentielles	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise négociation, non mise en concurrence des banques 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer de conseiller en placement - Effectuer une analyse concurrentielle

PROCESSUS SUPPORT

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S4- Comptabilité et Finance	Gérer les règlements des fournisseurs et prestataires	RS4.4-1	Double paiement des factures fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement manuel - Mauvaise imputation et comptabilisation des opérations de tiers - Absence ou insuffisance de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser les activités comptables et de trésorerie - Renforcer le dispositif de contrôle
		RS4.4-2	Paiement des factures irrégulier	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la procédure de contrôle. - Collusion entre le prestataire et l'acheteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de contrôle - Sanctionner l'agent impliqué
		RS4.4-3	Fraude ou détournement de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou insuffisance de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif de contrôle - Sanctionner l'agent impliqué - Intenter des actions en justice contre le tiers, pour réparation.
	Assurer le reporting financier et comptable	RS4.5-1	Non fiabilité ou non disponibilité des sources d'informations alimentant le reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement manuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser le traitement des informations
		RS4.5-2	Erreur dans le retraitement des données	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement manuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser le traitement des informations
		RS4.5-3	Décalage entre la nature de l'information recherchée et celle disponible au niveau du système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Paramétrage et défaut de conception des applications du système 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les exigences d'informations au système d'information lors de la conception

Processus Niveau 1	Processus niveau 2	RISQUES		CAUSES	ACTIONS
		Code	Description		
S5- Communication & Coopération	S5.1 Gérer la communication interne	RS5.1-1	Plan de communication interne absent ou inadapté	- Manque de compétences des communicateurs	- Mettre en place un plan de interne
		RS5.1-2	Diffusion de fausses informations et de rumeurs	- Manque de structure de pilotage	- Renforcer les capacités des managers et les autres acteurs liés à la communication
		RS5.1-3	Climat social délétère	- Absence de compte-rendu	- Mettre en place une structure de communication
		RS5.1-4	mauvaise organisation des événements internes	- Déficit de communication	- Diffuser les rapports de réunion selon la cible
	S5.2 Gérer la communication institutionnelle	RS5.2-1	Canal d'information inadapté		- Mettre en place un plan de communication - Renforcer les capacités des communicateurs sur tous les canaux (réseaux sociaux, presse ...)
		RS5.2-2	Communication institutionnelle défaillante	- Manque de compétences des communicateurs	- Mettre en place une structure de communication
		RS5.2-3	Image défavorable dans la presse et réseaux sociaux	- Manque de structure de pilotage - Mauvais choix de canal communication - Méconnaissance de la cible	- Réaliser des études d'impact de communication - Diffuser les informations légales aux tiers - S'adapter à l'évolution de l'environnement
		RS5.2-4	Couverture médiatique des activités inexistante ou inefficace		
	S5.3 Gérer la coopération	RS5.3-1	Mauvais accueil des délégations étrangères	- Mauvaise organisation - Méconnaissance des exigences du protocole	- Mettre en place un comité d'accueil des délégations - Définir une procédure d'accueil des délégations étrangères
		RS5.3-2	Absence d'échange avec les autres caisses	- Absence d'accord de coopération	- Signer ou renforcer des accords de coopération

LES ETATS MEMBRES DE LA CIPRES

Bénin



Burkina Faso



Cameroun



Centrafrique



Congo



Comores



Côte d'Ivoire



Gabon



Guinée



Guinée-Bissau



Guinée
Equatoriale



Madagascar



Mali



Niger



RD Congo



Sénégal



Tchad



Togo



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE

Quartier Atchanté, Cité OUA LOME 2, en face du CHU CAMPUS,
derrière la Pharmacie Univers Santé. Boite postale : 1 BP 1228 Lomé 1

Email : cipres@lacipres.org / cipres.org@gmail.com

Tél : +228 22 26 17 94 / +228 22 26 20 45