



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



**CARTOGRAPHIE DES RISQUES
DU SECTEUR DE LA PRÉVOYANCE
SOCIALE EN ZONE CIPRES**

CONTRÔLE - ASSISTANCE - FORMATION - HARMONISATION

Bien gérer pour mieux assurer

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

DU SECTEUR DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE
EN ZONE CIPRES

Adoptée par Décision N°653/CM/CIPRES

SIGLES ET ACRONYMES

AT/MP : Accident du Travail / Maladie Professionnelle
BIT : Bureau International du Travail
CANAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie (Mali)
CARFO : Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires (Burkina Faso)
CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CIPRES : Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale
CM : Conseil des Ministres
CNAPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (Madagascar)
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission
CSF - AC : Comité de Stabilité Financière en Afrique Centrale
CSF CEMAC : Comité de Stabilité Financière dans la CEMAC
CSF UMOA : Comité de Stabilité Financière dans l'UMOA
CSPS : Commission de Surveillance de la Prévoyance Sociale
CSST : Comité de Sécurité et de Santé au Travail
GT : Groupe de Travail
ISO : International Organization for Standardization
ISO 31000 : Normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)
KRI : Key Risk Indicators
OIT : Organisation Internationale du Travail
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
OPS : Organisme de Prévoyance Sociale
PIB : Produit Intérieur Brut
PTF : Partenaires Techniques et Financiers
SE : Secrétariat Exécutif (CIPRES)
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	8 - 10
1.1. Contexte	8
1.2. Quelques définitions	9
1.3. Rappel de la notion de cartographie des risques	9
1.4. Pourquoi une cartographie du secteur de la prévoyance sociale en zone CIPRES ?	9
2. SCENARIO DE CONCEPTION	11 - 12
2.1. Réflexion préalable	11
2.2. Finalisation par un groupe de travail	11
3. METHODOLOGIE D'ELABORATION	13 - 17
3.1. Identification des risques	13
3.2. Evaluation des risques	13
3.3. Hiérarchisation des risques	17
4. RESULTATS DES TRAVAUX	18 - 38
4.1. Risques majeurs à suivre	18
4.2. Facteurs de risques	20
4.3. Essai de définition des indicateurs des risques	22
4.4. Evaluation des risques	22
4.5. Hiérarchisation des risques	24
4.6. Approche de surveillance par les risques	27
4.7. Proposition d'actions de maîtrise	29
ANNEXES	39 - 46
Annexe 01 : Représentation graphique de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale en zone CIPRES	40
Annexe 02 : Répartition des risques en fonction de leur criticité	41
Annexe 03 : Ebauche de tableau des indicateurs de risques	42 - 46

Ce document présente la démarche méthodologique et les résultats des travaux du groupe de travail sur l'élaboration de cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale dans la zone CIPRES. Il se compose de quatre parties :

- la partie introductive qui présente les contextes et justificatifs d'élaboration de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale ;
- la partie « **Scénarios de conception** » qui expose les étapes des travaux ainsi que les acteurs qui sont intervenus dans la conception ;
- la partie « **Méthodologie d'élaboration** » qui porte sur la démarche méthodologique et les règles de gestion retenues pour l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques du secteur ;
- la partie « **Résultats des travaux** » qui présente la nomenclature des risques majeurs, la cartographie des risques majeurs ainsi que les propositions d'actions de maîtrises.

INTRODUCTION



1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Le système de sécurité sociale occupe une place prépondérante dans le fonctionnement d'une nation.

Selon le Bureau International du Travail, la protection de revenus en cas d'éventualités comme le chômage, la maladie, l'invalidité, la maternité, la perte du soutien de famille et la vieillesse, permet de garantir le maintien du niveau de vie et de consommation des familles assurées par les programmes de sécurité sociale.

En outre, la solidarité des membres ainsi que la confiance établie entre les parties prenantes constituent un élément fondamental de paix social.

Enfin, une administration efficace et prudente des Institutions de sécurité sociale garantit la fourniture des prestations promises aux membres et contribue à une amélioration du financement à long terme de l'économie en cas d'existence d'excédent de ressources.

Cependant, les crises successives de ces dernières décennies ont remis en cause la ténacité de ces concepts. Le changement constant de l'environnement engendré par des multiples crises a engagé la pérennité des systèmes de sécurité sociale des pays dont ceux d'Afrique.

Quelles que soient sa taille et sa maturité, la faillite d'un système national de sécurité sociale peut enclencher un désordre social, économique et financier important.

Disposer d'une cartographie des risques constitue un des leviers pour anticiper et faire face à ces défis afin de s'adapter aux changements de toute nature.

Outil central du management de la régulation, la cartographie des risques du secteur devait appréhender les principales vulnérabilités pouvant impacter les politiques sociales et les acteurs de la sécurité sociale au sein de la zone CIPRES.

Aussi, ce document constitue la première démarche structurée et formalisée de cartographies des risques dans l'histoire de la Conférence.

1.2. Quelques définitions

Dans le cadre de ce document, le risque est défini comme « tout événement, action, situation, comportement dont la survenue peut affecter la réalisation des objectifs d'un Organisme ou d'un système ».

Cette définition permet de nuancer le risque de l'opportunité qui est la possibilité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, le danger est la capacité ou la propriété intrinsèque d'un objet, d'une substance, d'une méthode de travail, d'un comportement, d'une situation à conduire à un incident ou à causer un dommage.

1.3. Rappel de la notion de cartographie des risques

La cartographie des risques est **un processus** d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de **les traiter**.

De façon concrète, la cartographie des risques est une **représentation graphique** synthétique des menaces et dangers majeurs encourus en s'appuyant sur les critères suivants :

- la probabilité de survenance ;
- l'impact potentiel ;
- le niveau de maîtrise des risques.

1.4. Pourquoi une cartographie du secteur de la prévoyance sociale en zone CIPRES ?

L'élaboration de la cartographie des risques est une **exigence des Comités de Stabilité Financière des zones monétaires UMOA et CEMAC**, composés des banques centrales, des commissions bancaires et des régulateurs des assurances, des marchés financiers et de la CIPRES.

En effet, chaque Comité de Stabilité Financière recommande que chacun des membres établisse une cartographie des risques de son secteur en vue d'apprécier les vulnérabilités auxquelles sont exposés les différents secteurs de sa zone de compétences ainsi que leurs impacts potentiels.

Ainsi, il a été demandé à la CIPRES d'élaborer la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale.

Construite dans une optique prudentielle, cette cartographie des risques du secteur servira également de base à la **mise en œuvre d'une surveillance basée sur les risques** dans la zone CIPRES. Il est important de noter que la surveillance basée sur les risques oriente ses actions vers l'avenir, en essayant de détecter les problèmes avant qu'ils ne deviennent majeurs et en y remédiant pendant qu'ils sont plus faciles à résoudre. Elle s'intéresse davantage aux processus qu'au résultat. C'est donc un outil central du management de la régulation.

Enfin, elle permet **d'échanger sur l'existence des risques, leurs conséquences et les moyens d'y faire face avec les autres parties prenantes du secteur**, notamment les Tutelles, les dirigeants des OPS et les membres des Comités de Stabilité Financière des zones monétaires auxquelles appartiennent respectivement les Etats membres la zone CIPRES.

Cette cartographie regroupe les risques majeurs pouvant avoir un impact sur la mise en œuvre des politiques et les interventions des acteurs de la sécurité sociale au sein de la zone CIPRES.

SCÉNARIO DE CONCEPTION

2. SCENARIO DE CONCEPTION

2.1. Réflexion préalable

La **Commission de Surveillance de la Prévoyance Sociale** (CSPS) et le **Secrétariat Exécutif** (SE) de la Conférence ont amorcé une première réflexion qui a abouti à la production du document de cadrage du projet de cartographie de risques du secteur de la prévoyance sociale de la zone CIPRES.

Ledit document :

- fixait la **méthodologie d'élaboration** (critères de notation, critères de classement des risques, ...) de la cartographie des risques conformément au « **guide méthodologique d'élaboration de cartographie des risques en zone CIPRES** » ainsi qu'aux exigences des standards internationaux de référence tels la norme ISO 31000 et le COSO ;
- arrêtaient les **modèles des livrables à produire** dans la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale ;
- traçait une **ébauche des événements qui menacent** la mise en œuvre des politiques de prévoyance sociale dans la zone CIPRES ou peuvent porter atteinte à la réalisation efficace et efficiente des missions des Organismes gestionnaires (OPS).

2.2. Finalisation par un groupe de travail

Après le compte rendu de l'avancement du projet « cartographie des risques du secteur de la Prévoyance Sociale » au Conseil des Ministres (CM) lors de sa 30^{ème} session de juillet 2021, ce dernier a instruit la mise en place d'un groupe de travail devant finaliser la réflexion déjà amorcée.

En exécution de ladite décision, le Secrétariat Exécutif a constitué un groupe représentatif composé, en plus de **ses représentants**, d'**acteurs par zone géographique** (Afrique de l'ouest, Afrique centrale, Océan indien) issus de Départements de **Tutelle** de la prévoyance sociale ainsi que d'**Organismes de Prévoyance Sociale** (OPS) de la zone CIPRES.

Le tableau ci-dessous présente la composition du groupe de travail :

Zone géographique	Etat	Entité représentée
Afrique de l'ouest	Burkina	CARFO
Afrique de l'ouest	Côte d'Ivoire	CNPS
Afrique de l'ouest	Mali	CANAM
Afrique de l'ouest	Sénégal	Tutelle
Afrique de l'ouest	Togo	Tutelle
Afrique centrale	Congo	CNSS
Afrique centrale	République Centrafricaine	CNSS
Afrique centrale	Gabon	Tutelle
Océan indien	Madagascar	CNAPS

Sur la base du document de cadrage, le groupe ainsi constitué a :

- identifié les **risques majeurs** auxquels l'ensemble des régimes de prévoyance sociale de la zone sont exposés.
- déterminé les **principaux facteurs ou causes** de chaque risque ;
- élaboré la **nomenclature** des risques ;
- procédé à l'**évaluation des risques** conformément à la méthodologie adoptée.

Le groupe de travail a fonctionné de façon pragmatique et collégiale. Pragmatique dans la mesure où chacun y a participé sur la base de l'existant dans sa zone en apportant sa propre expérience. Collégiale car il s'est agi de se positionner de façon consensuelle à chaque étape de la démarche d'élaboration.

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

3. METHODOLOGIE D'ELABORATION

L'élaboration d'une cartographie des risques exige une méthodologie minutieuse.

Dans le cadre du secteur de la prévoyance sociale de la zone CIPRES, elle s'articule autour de 3 grandes étapes, conformément au « **guide méthodologique d'élaboration de cartographies des risques en zone CIPRES** » conçus avec les acteurs dans les OPS :

- Identification des risques
- Evaluation des risques
- Hiérarchisation des risques majeurs

3.1. Identification des risques

Cette étape consiste à répertorier et à inventorier de la manière **la plus exhaustive possible** tous les événements générateurs de risques menaçant la réalisation des politiques de prévoyance sociale et l'atteinte des objectifs des Organismes gestionnaires que sont les Organismes de Prévoyance Sociale, en vue d'en **sélectionner ceux qui touchent ou peuvent toucher l'ensemble des systèmes de prévoyance sociale dans la zone CIPRES.**

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale, il est proposé le regroupement des événements en différents niveaux afin d'avoir une bonne couverture de recensement des risques et de faciliter leur compréhension.

3.2. Evaluation des 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 pour maîtriser le risque.

Cette évaluation se doit d'être la plus objective possible en s'appuyant sur des éléments factuels et tangibles issus de données existantes ou le cas échéant sur l'expérience et l'expertise des évaluateurs quand les données ne sont pas disponibles.


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 :

Criticité = Fréquence x Impact x Efficacité des contrôles existants

Chacune des trois notions est évaluée selon une échelle de cotation qui lui est propre. Pour chaque notion, il est demandé de **noter tous les risques de 1 à 4.**

 Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie du secteur de la prévoyance sociale, l'évaluation doit se dérouler en 4 étapes essentielles :

- la cotation de la fréquence ou occurrence des risques ;
- la cotation de la gravité ou des impacts des risques ;
- la cotation de l'efficacité des contrôles existants ;
- l'évaluation proprement dite du risque.

a. Définition de l'échelle de la fréquence

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.**

 Dans le cadre de la réalisation de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale, il est adopté l'échelle de cotation de la fréquence ci-après :

		Éléments de mesure de la fréquence	
Valeur	Niveau de fréquence	Probabilité	Pourcentage de pays ou d'OPS de la zone CIPRES concernés
1	Très rare	Impossible à improbable (ne surviendra probablement jamais)	Moins de 10% des pays ou OPS concernés
2	Rare	Très peu probable (possible, bien qu'improbable)	11 à 25% des pays ou OPS concernés
3	Fréquent	Probable (pourrait arriver un jour)	26 à 50% des pays ou OPS concernés
4	Très fréquent	Très probable (surviendra sûrement à court terme)	Plus de 50% des pays ou OPS concernés

b. Définition de l'échelle des impacts


Les impacts sont les conséquences du risque. Il s'agit du niveau de pertes ou de perturbations constatées à la suite de la réalisation du risque. Cette gravité peut s'exprimer de manière quantitative ou qualitative.

 Dans le cadre des travaux de construction de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale, il est retenu 3 types d'impacts :

- les impacts sur les politiques et dispositifs de couverture sociale ;
- les impacts sur la pérennité des branches / des régimes existants gérés ;
- les impacts sur le fonctionnement et la gouvernance des Organismes de Prévoyance Sociale.

Ci-dessous l'échelle de cotation des impacts :


Valeur	Niveau d'impact	Eléments de mesure de l'impact		
		Impacts sur la couverture sociale	Impacts sur la pérennité et viabilité des branches / régimes existants	Impacts sur le fonctionnement des OPS
1	Mineur	Baisse de population couverte ou du niveau de réparation des risques sociaux couverts sur une période de moins de 6 mois	Le régime / la branche peut assurer le paiement des prestations avec les contributions prévues. Il/elle arrive à constituer des réserves	Perturbation ponctuelle du fonctionnement des OPS. Les OPS continuent de réaliser leurs missions principales
2	Significatif	Baisse de population couverte ou du niveau de réparation des risques sociaux couverts sur plus de 6 mois	Le régime / la branche paie les prestations au-delà des échéances convenues avec les contributions prévues. Il/elle n'arrive plus à constituer des réserves	Désorganisation ponctuelle du fonctionnement des OPS. Les OPS réalisent partiellement leurs missions sur une période de plus de 6 mois dans l'année
3	Majeur	Baisse de la population couverte et dégradation du niveau de réparation des risques sociaux couverts, sur plus de 6 mois	Le régime / la branche s'appuie sur des sources de financements hors contribution (réserves ou subventions) pour payer les prestations aux échéances convenues ou au-delà	Désorganisation durable du fonctionnement des OPS. Les OPS réalisent partiellement leurs missions sur une période de moins de 6 mois dans l'année
4	Critique	Désorganisation notable du système de couverture sociale (population et risques couverts)	Le régime / la branche se trouve en cessation de paiement	Désorganisation totale. Les OPS sont dans l'impossibilité de fonctionner ou n'arrivent pas à réaliser leurs missions à plus de 10%

 Un risque peut avoir plusieurs impacts. Dans ce cas, sera retenu, pour l'évaluation du risque, l'impact ayant le plus haut niveau (c'est-à-dire ayant la valeur la plus élevée).

c. Définition de l'échelle de l'efficacité des contrôles existants

Les contrôles existants sont les éléments déjà en place pour la maîtrise des risques. Ils se définissent comme le moyen existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'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**.

 Dans le cadre des travaux de construction de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale, les éléments de contrôles existants peuvent être, entre autres : **les textes législatifs et réglementaires nationaux, les directives ou les recommandations de la CIPRES, le renforcement de capacités des acteurs, les missions d'inspections (des corps de contrôles nationaux ou de la CIPRES), les dispositifs d'accompagnement de la CIPRES,**

Ci-dessous l'échelle de cotation des éléments de mesure de l'efficacité des contrôles internes

Valeur	Niveau des contrôles	Eléments de mesure de l'efficacité des contrôles existants
1	Excellent	Les contrôles actuels sont solides 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 inexistants ou inefficaces. Le risque est non maîtrisé.

d. L'évaluation proprement dite

L'évaluation consiste à déterminer la criticité de chaque risque en utilisant les valeurs obtenues pour chacun des paramètres (fréquence, impact et efficacité des contrôles) dans la formule :





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

3.3. Hiérarchisation des 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.

Les risques seront classés et **caractérisés selon des codes couleurs** en fonction de leur criticité conformément à l'échelle de criticité.

 Pour l'élaboration de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale, il est retenu l'échelle de criticité ci-après :

Valeur de criticité	Code couleur	Définition
1 à 9,99		Risque faible ou risque maîtrisé. L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant. A surveiller par un dispositif léger.
10 à 18,99		Risque modéré ou risque tolérable. L'impact sur les objectifs est limité. Des actions de maîtrise doivent être mises en œuvre mais ne sont pas urgentes. A surveiller par des contrôles réguliers.
19 à 36,99		Risque significatif. L'impact sur les objectifs est significatif. Nécessité d'agir pour limiter 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.

RÉSULTATS DES TRAVAUX

4. RESULTATS DES TRAVAUX

4.1. Risques majeurs à suivre

L'étude réalisée sur la base des rapports de contrôles et de suivis réalisés par la CIPRES (inspection, mise en œuvre des directives, ...) et ceux des autres acteurs impliqués dans le système de sécurité sociale dans la zone (PTF, BIT, Instituts de statistiques, ...) a permis de recenser les **risques majeurs** ci-dessous.

Conçue de manière arborescente selon deux niveaux de regroupement, la nomenclature des risques du secteur de la prévoyance sociale en zone CIPRES proposée ci-dessous devra permettre de mieux comprendre leur agissement sur le secteur ainsi que de les évaluer correctement.

Le premier niveau rassemble par famille les risques selon l'étendu des secteurs touchés, il s'agit :

- des risques pays qui surviennent lorsque tous les acteurs de l'Etat sont touchés, et que d'autres systèmes sont susceptibles de rencontrer des difficultés similaires ;
- des risques systèmes ou techniques qui concernent les atteintes aux différents paramètres techniques du système de sécurité sociale ;
- des risques opérationnels qui confrontent les gestionnaires des branches /régimes à des difficultés d'accomplissement de leurs missions ;
- des risques liés à la régulation des systèmes de sécurité sociale qui entravent la contribution de l'autorité de régulation dans la garantie des intérêts des assurés sociaux.

Le niveau 2 concerne la classification des risques par catégorie au sein de chaque famille, en les regroupant selon leur nature.

A l'intérieur de chaque catégorie, on retrouve les détails des événements.

Le tableau ci-dessous présente la nomenclature des risques majeurs identifiés :

Famille de risques	Catégorie de risques	Détail des risques
Risques pays	Risques socio politiques	1. <u>Défaillance des actions publiques</u> (politique publique non intégrée, manque de visibilité, ...)
		2. <u>Troubles et violences divers</u> : Troubles sociaux, grèves Terrorisme Conflit militaire, guerre
	Risques économiques et financiers	3. <u>Crise économique</u> : Crise des marchés financiers ou bancaires Baisse du coût des matières premières Dévaluation ou dépréciation monétaire Sous-emploi, Chômage Insolvabilité de l'Etat
	Risques environnementaux	4. <u>Crise sanitaire</u> (épidémie, pandémie, ...)
		5. <u>Catastrophes naturelles</u> (inondation, sécheresse, feu de brousse, ...)
Risques technologiques	6. <u>Fracture numérique et technologique</u> (infrastructures, éducation numérique, connaissance, sécurité, ...)	
Risque système (technique)	Risques de solvabilité	7. <u>Déficit technique</u>
		8. <u>Erosion des réserves</u>
Risques opérationnels	Incapacité des Organismes gestionnaires à maintenir une bonne performance de gestion et/ou à s'adapter avec l'évolution de leur mission	9. <u>Déficience de la gouvernance de l'organisme</u> (manque d'autonomie des régimes ou des Organismes gestionnaires, dépendance vis à vis des subventions,)
		10. <u>Manque de liquidité</u>
		11. <u>Fraude</u> (sur prestations sociales, recouvrement, ...) et erreur
		12. <u>Non-conformité des cadres législatifs /réglementaires aux réglementations régionales et internationales</u>
		13. <u>Perte d'image et de réputation</u>
		14. <u>Insécurité physique et psychosociale</u>
		15. <u>Perte d'informations / inaccessibilité aux informations</u>
16. <u>Fonctionnement inefficent</u>		
Risques liés à la régulation des systèmes de sécurité sociale	Risques liés à la surveillance	17. <u>Contrôle inefficent</u>
	Risques liés à la réglementation	18. <u>Règle prudentielle inadéquate</u>
		19. <u>Accompagnement insuffisant/inopportun</u>

4.2. Facteurs de risques

Le tableau ci-dessous présente quelques facteurs qui permettent d'identifier la survenance des risques en se basant sur les sources d'information actuellement accessibles au niveau de la zone.

Catégorie de risques	Détail des risques	Principaux facteurs ou causes
Risques socio politiques	1. Défaillance des actions publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Non-élaboration de politique nationale de protection sociale ou non-intégration de la politique nationale de protection sociale dans la politique générale de l'Etat - Insuffisance d'actions en matière d'extension de la couverture sociale - Insuffisance d'actions en matière d'amélioration des prestations
	2. Troubles et violences divers	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de conflits locaux ou externes ayant une incidence sur la vie du pays
Risques économiques et financiers	3. Crise économique	<ul style="list-style-type: none"> - Faible croissance du PIB - Inflation élevée - Encours de la dette de l'Etat élevée
Risques environnementaux	4. Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Incidence d'une maladie - Existence de maladies à potentiel épidémique
	5. Catastrophes naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique - Dégradation environnementale
Risques technologiques	6. Fracture numérique et technologique (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> - Faible couverture énergétique - Faible couverture et/ou utilisation d'Internet - Faible couverture et/ou utilisation de téléphone mobile
Risques de solvabilité (technique)	7. Déficit technique	<ul style="list-style-type: none"> - Non-couverture des dépenses techniques par les recettes techniques - Déséquilibre démographique /structurel identifié lors d'une étude actuarielle
	8. Erosion des réserves	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution irrégulière des réserves - Inefficacité des politiques de placements et d'investissements
Incapacité du régime ou des Organismes gestionnaires à maintenir une bonne performance de gestion et/ou à s'adapter avec l'évolution de la mission	9. Déficience de la gouvernance de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Statut spécifique de l'Organisme non adopté ou non respecté - Non-adoption d'une convention d'objectifs avec la tutelle - Non-renouvellement du mandat du Conseil d'Administration - Tenue irrégulière des sessions ordinaires du Conseil d'Administration - Eloignement des administrateurs de leurs obligations de supervisions et éthiques
	10. Manque de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio « Trésorerie immédiate » faible - Ratio « Trésorerie à échéance » faible
	11. Fraude et erreur	<ul style="list-style-type: none"> - Non prise en compte de l'aspect fraude dans le plan stratégique de l'Organisme - Inefficacité du système de contrôle interne

Catégorie de risques	Détail des risques	Principaux facteurs ou causes
Incapacité du régime ou des Organismes gestionnaires à maintenir une bonne performance de gestion et/ou à s'adapter avec l'évolution de la mission	12. Non-conformité des cadres législatifs / réglementaires aux réglementations régionales et internationales	<ul style="list-style-type: none"> - Principes dans le code de sécurité sociale non conforme à la convention n°102 de l'OIT - Non-transcription du socle juridique CIPRES dans la législation nationale- Obligations de production de documents non respectées
	13. Perte d'image et de réputation	<ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau de redistribution - Importance des dossiers techniques en instance - Echéance de paiement (prestations et fonctionnement) non honorée - Réclamations fréquentes - Délai de traitement des dossiers techniques élevé
	14. Insécurité physique et psychosociale	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des règles en matière de sécurité et santé au travail - Insuffisance de dialogue social
	15. Perte d'informations / inaccessibilité aux informations	<ul style="list-style-type: none"> - Système d'information ne respectant pas les normes en matière de sécurité - Absence de plan de continuité d'activité
	16. Fonctionnement inefficent	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses de fonctionnement élevées - Faible exécution ou dépassements budgétaires - Non mises en œuvre des recommandations de missions d'inspection
Risques liés à la surveillance	17. Contrôle inefficent	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou insuffisance de mission d'inspection de la CIPRES - Absence ou faiblesse du contrôle de la Tutelle - Insuffisance dans l'application des mesures correctives - Absence ou non-exécution ou faiblesse de la fonction d'audit dans les OPS
Risques liés à la réglementation	18. Règle prudentielle inadéquate	<p>Insuffisance dans la production et l'émission de règles prudentielles appropriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - architecture décisionnelle - Inexistence de dispositif réglementaire obligeant la révision périodique des règles prudentielles - Inexistence de cadre d'échange formel et périodique sur les ratios CIPRES, entre la CIPRES et les Tutelles et les OPS
	19. Accompagnement insuffisant/inopportun	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens humains et financiers - Insuffisance d'échanges et de communications entre CIPRES et OPS

Sur la base desdits facteurs, il peut être envisagé une approche de suivi des risques par des **indicateurs** à travers la définition et le choix des grandeurs y afférents.

4.3. Essai de définition des indicateurs des risques

Les indicateurs de risque (KRI – Key Risk Indicators) mettent en évidence l'évolution de l'exposition d'un système à un risque.

L'exploitation des indicateurs permet que la notation (fréquence, impact et dispositifs de maîtrise) repose sur des éléments quantitatifs.

Aussi, dans le cadre de cette cartographie,

- l'application du tableau de cotation de la fréquence de survenance des risques (page 14) peut se faire à partir de l'effectif des Etats ou OPS qui ne respectent pas les normes admises pour chacun des indicateurs ;
- quant à l'impact, l'application du tableau (page 15) peut se réaliser à travers le niveau de l'écart entre la valeur de l'indicateur et celle de la norme admise pour celui-ci (seuil de tolérance ou appétence).

L'utilisation des indicateurs favorise donc **la régularité de l'évaluation et du suivi** du risque lui-même ou encore de l'environnement de prévention et de contrôle.

Cependant, l'adoption des indicateurs **dépend fortement du niveau de maturité du processus d'évaluation ainsi que de la disponibilité des données sur le plan régional.**

Le groupe de travail a élaboré **une ébauche de tableau d'indicateurs** en lien avec les risques identifiés dans la nomenclature. Ledit tableau se trouve **en annexe 03.**

Dans le cadre de ses travaux, le groupe de travail a pu noter qu'au vu du contenu actuel de la base de données tenue par le Secrétariat Exécutif, **l'évaluation des risques sur la base des indicateurs ne pourrait être menée** pour cette première cartographie des risques.

En effet, ni les seuils, ni les normes qui constituent les éléments fondamentaux de l'approche par « indicateur » ne peuvent être définis efficacement à ce stade.

Aussi, **une enquête spécifique devra être envisagée pour la prochaine évaluation** des risques afin de recueillir les données qui serviront au calcul des indicateurs.

4.4. Evaluation des risques

Compte tenu de la situation évoquée ci-dessus, l'évaluation proprement dite des risques s'est faite **sur la base d'avis d'experts** pour cette première cartographie.

Chaque membre du groupe de travail a ainsi procédé à l'appréciation des risques en fonction de ses connaissances de l'environnement ainsi que de ses expériences en la matière.

Aussi, les évaluateurs ont apprécié les risques en fonction du contexte **propre à leur zone respective.**

L'évaluation des fréquences dépendait de la spécificité de chaque zone géographique. Quant à celles des impacts et des dispositifs de maîtrise existants, les cotations attribuées restent identiques pour les trois zones.

Le tableau ci-dessous présente le résultat de l'évaluation de chaque risque :

Détail des risques	Fréquence			Impact	Efficacité des dispositifs actuels de maîtrise	Criticité		
	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
1. Défaillance des actions publiques	3	3	3	2	3	18	18	18
2. Troubles et violences divers	4	3	2	3	3	36	27	18
3. Crise économique	3	3	3	2	3	18	18	18
4. Crise sanitaire	3	2	2	3	3	27	18	18
5. Catastrophes naturelles	3	2	3	2	3	18	12	18
6. Fracture numérique et technologique (TIC)	3	3	3	2	3	18	18	18
7. Déficit technique	2	4	2	3	2	12	24	12
8. Erosion des réserves	2	4	2	3	2	12	24	12
9. Déficience de la gouvernance de l'organisme	3	3	3	3	2	18	18	18
10. Manque de liquidité	2	4	3	3	2	12	24	18
11. Fraude et erreur	4	4	4	3	3	36	36	36
12. Non-conformité des cadres législatifs /réglementaires aux réglementations régionales et internationales	3	3	3	2	2	12	12	12
13. Perte d'image et de réputation	3	3	3	3	3	27	27	27
14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme	3	3	2	2	4	24	24	16
15. Perte d'informations / inaccessibilité aux informations	3	4	3	3	3	27	36	27
16. Fonctionnement inefficent	3	4	3	3	2	18	24	18
17. Contrôle inefficent	3	3	3	3	3	27	27	27
18. Règle prudentielle inadéquate	3	3	3	3	3	27	27	27
19. Accompagnement insuffisant/ inopportun	3	3	3	2	3	18	18	18

4.5. Hiérarchisation des risques

Conformément à la méthodologie adoptée, les travaux d'élaboration de la cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale ont comme finalité le classement des risques identifiés en fonction du niveau de leur criticité respective.

Ce classement des risques par ordre d'importance de leur criticité par zone géographique se présente ainsi qu'il suit :

➤ Afrique de l'ouest

Niveau	Valeur criticité	Risques (par niveau de criticité)
Risque critique	37 à 64	Néant
Risque significatif	19 à 36,99	2. Troubles et violences divers
		11. Fraude et erreur
		4. Crise sanitaire
		15. Perte d'informations
		17. Contrôle inefficent
		18. Règle prudentielle inadéquate
Risque modéré ou risque tolérable	10 à 18,99	14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme
		1. Défaillance des actions publiques
		3. Crise économique
		5. Catastrophes naturelles
		6. Fracture numérique et technologique (TIC)
		9. Déficience de la gouvernance de l'organisme
		16. Fonctionnement inefficent
		19. Accompagnement insuffisant/inopportun
		7. Déficit technique
		8. Erosion des réserves
10. Manque de liquidité		
Risque faible ou risque maîtrisé	1 à 9,99	Néant

➤ Afrique centrale

Niveau	Valeur criticité	Risques (par niveau de criticité)
Risque critique	37 à 64	Néant
Risque significatif	19 à 36,99	11. Fraude et erreur
		15. Perte d'informations
		2. Troubles et violences divers
		13. Perte d'image et de réputation
		17. Contrôle inefficace
		18. Règle prudentielle inadéquate
		14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme
		16. Fonctionnement inefficace
		7. Déficit technique
		8. Erosion des réserves
Risque modéré ou risque tolérable	10 à 18,99	10. Manque de liquidité
		4. Crise sanitaire
		1. Défaillance des actions publiques
		3. Crise économique
		6. Fracture numérique et technologique (TIC)
		9. Déficience de la gouvernance de l'organisme
		19. Accompagnement insuffisant/inopportun
5. Catastrophes naturelles		
Risque faible ou risque maîtrisé	1 à 9,99	12. Non-conformité des cadres législatifs /réglementaires aux réglementations régionales et internationales
		Néant

➤ Océan indien

Niveau	Valeur criticité	Risques (par niveau de criticité)
Risque critique	37 à 64	Néant
Risque significatif	19 à 36,99	11. Fraude et erreur
		15. Perte d'informations
		13. Perte d'image et de réputation
		17. Contrôle inefficent
		18. Règle prudentielle inadéquate
Risque modéré ou risque tolérable	10 à 18,99	2. Troubles et violences divers
		16. Fonctionnement inefficent
		10. Manque de liquidité
		4. Crise sanitaire
		1. Défaillance des actions publiques
		3. Crise économique
		6. Fracture numérique et technologique (TIC)
		9. Déficience de la gouvernance de l'organisme
		19. Accompagnement insuffisant/inopportun
		5. Catastrophes naturelles
		14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme
		7. Déficit technique
8. Erosion des réserves		
12. Non-conformité des cadres législatifs /réglementaires aux réglementations régionales et internationales		
Risque faible ou risque maîtrisé	1 à 9,99	Néant

4.6. Approche de surveillance par les risques

Le traitement des risques en fonction de leur criticité constitue le premier pas vers le passage à la surveillance par les risques du secteur de la prévoyance sociale dans la zone CIPRES.

A ce titre, la CIPRES en tant qu'autorité de régulation oriente ses efforts, par système ou par zone géographique, sur la base de la consistance des risques qui ont un niveau de criticité élevé.

Par ailleurs, elle doit s'appuyer sur l'intervention des différents acteurs impliqués dans les lignes de défenses.

Dans le cadre de cette cartographie, on peut considérer les **trois lignes de défense** ci-après :

- la première ligne de défense correspond aux systèmes de contrôles pilotés par la Direction Générale des OPS ;
- la deuxième ligne concerne les actions de l'autorité nationale de tutelle et du Conseil d'Administration des OPS pour assurer le cadrage (politique et administrative) de chaque système national ou pour superviser la bonne exécution de leurs décisions ;
- la troisième ligne est celle de la surveillance de la CIPRES à travers son système de contrôles, son émission des règles prudentielles ou ses dispositifs d'appui – conseil.

Une saine intervention de ces différents acteurs permet de proposer les approches de surveillance ci-après :

Niveau de risques	Code couleur	Approches proposées
Risque faible ou risque maîtrisé (1 à 9,99)		Aucune action spécifique requise. Les obligations de productions d'informations (financières et statistiques) continuent.
Risque modéré ou risque tolérable (10 à 18,99)		Un programme de surveillance rapprochée et permanente des indicateurs clés (rattachés aux risques en question) doit être développé jusqu'à ce que la criticité revienne au vert. A cette étape, la surveillance peut s'opérer sous deux formes : autocontrôle par les gestionnaires des systèmes ou contrôle sur pièces par la CIPRES. Le programme inclut également une campagne de formation et de partage de bonnes pratiques.
Risque significatif (19 à 36,99)		Une analyse approfondie du système avec les responsables concernés doit être réalisée pour ressortir les dysfonctionnements latents et assortie de mesures de redressement qui ont comme objet de ramener la criticité au vert. Des mesures de sanctions graduelles (généralement administratives) s'appliquent à l'Organisme.
Risque critique (37 à 64)		Une intervention de l'autorité de Surveillance auprès des dirigeants nationaux ou une prise en main directe du système en difficulté est requise avec des mesures d'accompagnement (politiques, réglementaires et techniques) pour que la criticité atteigne le vert. Application de mesures de sanctions personnelles et déclenchement d'actions en justice à l'encontre des dirigeants à l'origine de la faute de gestion.

A toutes ces approches s'ajoutent la revue, l'actualisation et la production de règles prudentielles ou de référentiels communs, dès que les contextes régionaux ou les facteurs de risques connaissent une évolution significative.

Aussi, pour garantir la réussite des approches évoquées ci-dessus, il est proposé de prévoir :

- une campagne de sensibilisation de tous les acteurs de la ligne de défense sur leurs rôles dans la surveillance par les risques ;
- la modernisation des méthodes de travail au sein de la CIPRES telle que la digitalisation du processus, la mise aux normes internationales de certaines pratiques (contrôle, émission des règles prudentielles, appui-conseil, la communication avec les membres) ;
- l'intégration des renforcements envisagés dans le Traité de la Conférence.

4.7. Proposition d'actions de maitrise

Conformément à la méthodologie adoptée, les actions de maitrise seront définies en fonction du niveau actuel de criticité de chaque risque ainsi qu'un niveau de criticité cible.

Afin d'éclairer les instances de la Conférence, les réflexions menées par le groupe de travail ont abouti à la formulation d'une proposition d'actions de maitrise suivante pour chacun des risques, en lien avec l'approche exposée au niveau du point 4.6 :

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
1. Défaillance des actions publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Non-élaboration de politique nationale de protection sociale ou non-intégration de la politique nationale de protection sociale dans la politique générale de l'Etat - Insuffisance d'actions en matière d'extension de la couverture sociale - Insuffisance d'actions en matière d'amélioration des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation périodique de forums techniques mobilisant tous les acteurs de la sécurité sociale des Etats membres - Existence de directive et guide sur l'extension de la couverture sociale 	18	18	18	8	8	8
			<p>Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le cadre d'échange avec les Etats pour identifier les problèmes rencontrés dans l'application des référentiels et des recommandations des forums - Traiter dans les meilleurs délais les problèmes identifiés - Solliciter l'intervention de la haute instance de la Conférence auprès des dirigeants des Etats membres pour adopter les politiques et textes réglementaires afférents au développement de la sécurité sociale - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées 					
2. Troubles et violences divers	<ul style="list-style-type: none"> - Conflits internes ou externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un guide méthodologique de cartographie des risques mais non encore adopté par les Instances - Adoption en cours d'une directive sur l'obligation pour chaque OPS de se doter d'un plan de continuité d'activité avec un guide méthodologique 	36	27	18	8	6	4
			<p>Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amener les OPS à adopter la gestion des risques qui devra comprendre une cartographie des risques et un plan de continuité d'activité - Renforcer la formation et la sensibilisation sur l'application du guide méthodologique sur le plan de continuité d'activité - Adopter comme référentiel commun puis diffuser le guide méthodologique sur l'élaboration de cartographie des risques et assurer la formation des OPS 					

Detail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maitrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			Proposition d'actions de maitrise à mettre en œuvre	CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien		Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
3. Crise économique	- Faible croissance du PIB - Inflation élevée - Encours de la dette de l'Etat élevée	- Obligations de constitution des réserves (socle juridique CIPRES) - Ediction des normes sur la gestion des placements - Encadrement des charges administratives	18	18	18	- Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées	3	3	3
4. Crise sanitaire	- Existence de maladie à potentiel épidémique et pandémique	- Existence d'un guide méthodologique de cartographie des risques mais non encore adopté par les Instances - Adoption en cours d'une directive sur l'obligation pour chaque OPS de se doter d'un plan de continuité d'activité avec un guide méthodologique	27	18	18	- Renforcer la formation et la sensibilisation sur l'application du guide méthodologique sur le plan de continuité d'activité - Adopter comme référentiel commun puis diffuser le guide méthodologique sur l'élaboration de cartographie des risques et assurer la formation des OPS	6	4	4
5. Catastrophes naturelles	- Dégradation de l'environnement - Existence de sinistres causés par des catastrophes survenant dans une période donnée	- Existence d'un guide méthodologique de cartographie des risques mais non encore adopté par les Instances - Adoption en cours d'une directive sur l'obligation pour chaque OPS de se doter d'un plan de continuité d'activité avec un guide méthodologique	18	12	18	- Renforcer la formation et la sensibilisation sur l'application du guide méthodologique sur le plan de continuité d'activité - Adopter comme référentiel commun puis diffuser le guide méthodologique sur l'élaboration de cartographie des risques et assurer la formation des OPS	3	2	3

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
6. Fracture numérique et technologique (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> - Faible couverture énergétique - Faible couverture et/ou utilisation d'Internet - Faible couverture et/ou utilisation de téléphone mobile 		18	18	18	3	3	3
7. Déficit technique	<ul style="list-style-type: none"> - Non couverture des dépenses techniques par les recettes techniques - Déséquilibre démographique /structurel identifié lors d'une étude actuarielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios et indicateurs de gestion (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres) - Missions de contrôles sur pièces de la CIPRES - Guide des bonnes pratiques en matière de gestion du risque de déséquilibre financier - Article 75 du socle juridique CIPRES 	12	24	12	4	4	4
8. Erosion des réserves	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution irrégulière des réserves - Inefficacité des politiques de placements et d'investissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Articles 71, 72 et 73 du Socle juridique. - Ratios et indicateurs de gestion (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres). - Missions d'Inspection des corps de contrôle de l'Etat et de la CIPRES 	12	24	12	6	6	6

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre	CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan Indien		Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan Indien
9. Déficience de la gouvernance de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Statut spécifique de l'Organisme non adopté ou non respecté - Non-adoption d'une convention d'objectifs avec la tutelle - Non renouvellement du mandat du Conseil d'Administration - Tenue irrégulière des sessions ordinaires du Conseil d'Administration - Eloignement des administrateurs de leurs obligations de supervisions et éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Article 8 du Socle juridique. - Missions d'Inspections de la CIPRES - Article 3 du Socle juridique - Articles 24 et 30 du Socle Juridique - Article 9 du Socle juridique 	18	18	18	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser régulièrement la rencontre des Administrateurs pour un échange de bonnes pratiques - Produire un référentiel d'autocontrôle du fonctionnement du Conseil d'Administration - Faire un suivi et évaluation des autocontrôles - Adopter comme référentiel commun puis diffuser le « guide méthodologique sur l'élaboration de cartographie des risques » et assurer la formation et la sensibilisation des OPS - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées 	4	4	4
10. Manque de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio « Trésorerie im-médiate » faible - Ratio « Trésorerie à échéance » faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios et indicateurs de gestion (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres). - Missions d'Inspection des corps de contrôle de l'Etat Mission d'inspection de la CIPRES 	12	24	18	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les corps de contrôle nationaux à s'intéresser davantage au contrôle de ce ratio - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées 	4	4	4

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
11. Fraude et erreur	<ul style="list-style-type: none"> - Non prise en compte de l'aspect fraude dans le plan stratégique de l'Organisme - Inefficacité du système de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios et indicateurs de gestion (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres). - Formations organisées par les Directions Générales des OPS - Formation CIPRES sur le recouvrement et la lutte contre la fraude au recouvrement - Recommandation CIPRES pour que les Organismes se dotent d'une entité en charge de l'audit interne pour réaliser les contrôles à priori et à posteriori des dossiers techniques 	36	36	36	4	4	4
			Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - Emmêtrer une Directive pour la prévention et la lutte contre la fraude dans les OPS - Adopter et diffuser le guide de lutte contre la fraude et en assurer la formation des OPS - Programmer des missions de contrôles dédiées au recouvrement en général - Programmer d'autres sessions de formation à l'intention des acteurs dédiés à la lutte contre la fraude (recouvrement et autres domaines) - Renforcer la diffusion du « cahier des bonnes pratiques sur la gestion des comptes cotisants et des comptes individuels » 					
12. Non-conformité des cadres législatifs / réglementaires aux réglementations régionales et internationales	<ul style="list-style-type: none"> - Non-transcription du socle juridique CIPRES dans la législation nationale - Obligations de production de documents non respectées 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi régulier d'un courrier de suivi de l'avancement de la transcription du socle juridique auprès des Tutelles des Etats membres - Communication du socle dans les rencontres CIPRES - Décision n°561/CM/CIPRES du Conseil des Ministres sur la production des données comptables et financières. - Application de la sanction financière, le cas échéant 	12	12	12	4	4	4
			Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - Mener une campagne d'échange avec les Etats pour leur expliquer le socle juridique et identifier les problèmes de sa transposition dans les textes nationaux - Programmer des formations sur les normes internationales de sécurité sociale en partenariat avec le BIT - Mener une campagne d'échange et de formation sur la Décision 561 ainsi que les modalités de productions des données financières et statistiques annuelles - Identifier les problèmes liés à la production des données financières et statistiques annuelles et apporter les solutions idoines dont la mise en place de la plateforme dématérialisée 					

Detail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maitrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			Proposition d'actions de maitrise à mettre en œuvre	CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien		Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
13. Perte d'image et de réputation	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de dossiers techniques en instance - Réclamations fréquentes - Echéance de paiement (prestations et fonctionnement) non honorée - Réclamations fréquentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios et indicateurs de gestion et normes de performance (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres). - Missions d'inspection des corps de contrôle de l'Etat et de la CIPRES. - Formation CIPRES sur le e-service, dématérialisation et relation client 	27	27	27	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les corps de contrôle nationaux à s'intéresser davantage au contrôle de ce ratio - Inciter les OPS à mettre en place la gestion des réclamations - Voir actions liées à l'informatique - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées 	4	4	4
14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des règles en matière de sécurité et santé au travail - Insuffisance de dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation par Etat en matière de règles d'hygiène, santé et sécurité au travail 	24	24	16	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des formations sur la santé et sécurité au travail - Produire une directive sur le respect des règles en matière de santé et sécurité au travail - Créer des ratios de gestion sur le risque « Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme » - Solliciter l'adoption du SDI-T et en assurer sa large diffusion auprès des OPS - Emettre une directive obligeant tous les OPS à se doter de SDI et à y prioriser les normes de sécurité - Mener des inspections dédiées à l'informatisation et à la digitalisation des processus - Avancer dans la production de solutions mutualisées en informatique - Amener les OPS à adopter la gestion des risques qui devra comprendre une cartographie des risques et un plan de continuité d'activité 	8	8	8
15. Perte d'informations / Inaccessibilités aux informations	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de continuité d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de schéma directeur Informatique socle de la zone CIPRES. - Missions de contrôle de la CIPRES - Adoption en cours d'une directive sur l'obligation pour chaque OPS de se doter d'un plan de continuité d'activité avec un guide méthodologique 	27	36	27		8	8	8

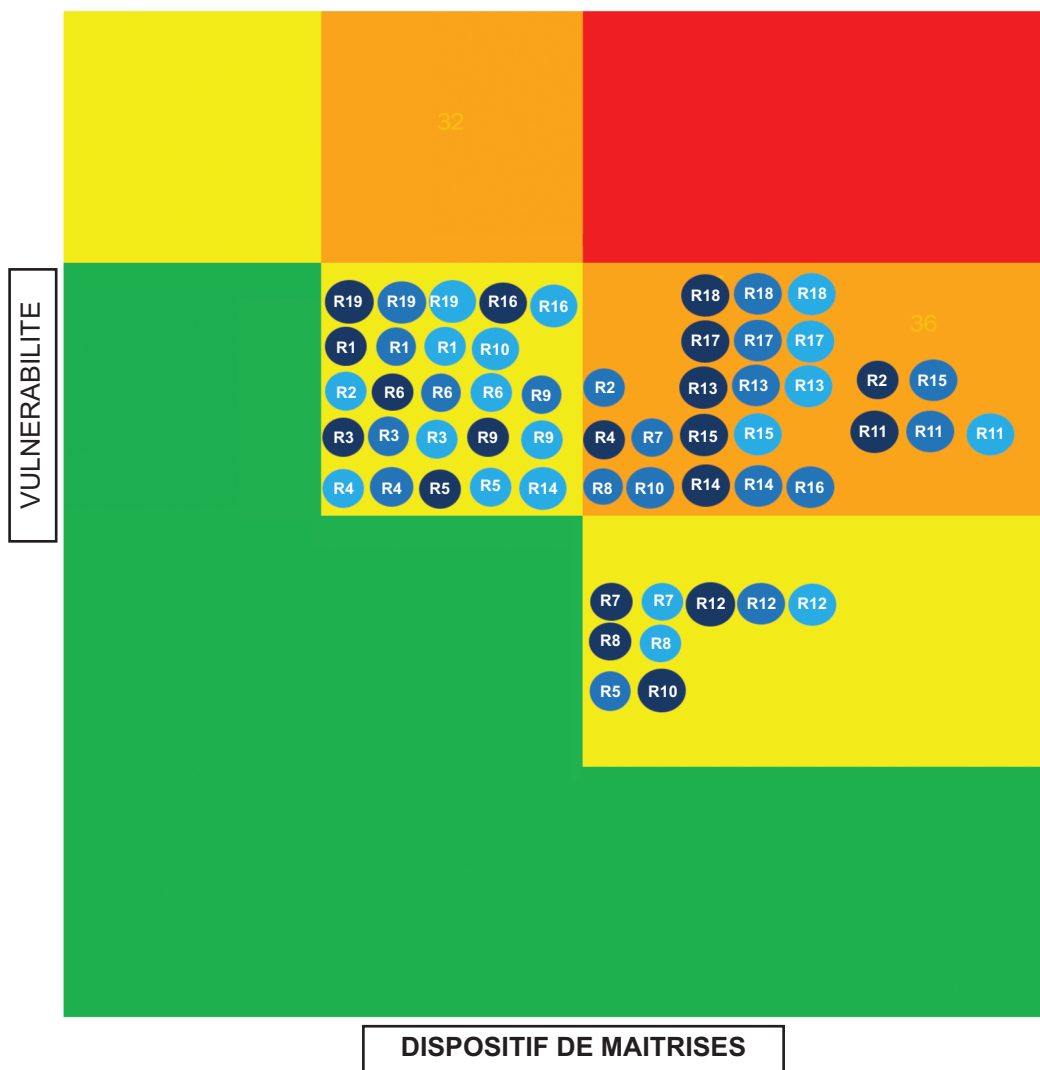
Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
16. Fonctionnement inefficace	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses de fonctionnement élevées - Faible exécution du budget de fonctionnement - Non mises en œuvre des recommandations de missions d'inspection 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios et indicateurs de gestion (Décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres). - Missions d'Inspection des corps de contrôle de l'Etat - Contrôle sur pièces et missions d'Inspection de la CIPRES 	18	24	18	2	2	2
		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la diffusion et la formation sur l'application du « Guide de bonne pratique sur la gestion budgétaire » - Proposer des mesures de redressement et d'accompagnement pour les OPS qui connaissent de difficultés dans le respect des indicateurs « ratios dépenses de fonctionnement / cotisations » - Réaliser une analyse des problématiques liées à la mise en œuvre des recommandations de la CSPS après les missions d'Inspection - Mettre en place un cadre d'échange avec les dirigeants des OPS récalcitrants - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées 						

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			Proposition d'actions de maîtrise à mettre en œuvre	CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien		Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
17. Contrôle inefficace	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou insuffisance de mission d'inspection CIPRES - Absence ou faiblesse du contrôle de la tutelle - Insuffisance dans l'application des mesures correctives - Absence ou non-exécution ou faiblesse de la fonction d'audit dans les OPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des missions par le Conseil des Ministres. - Existence de normes sur le nombre de contrôle et des inspecteurs - Recommandation sur la création de structure d'audit dans les OPS 	27	27	27	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les moyens et le pouvoir (y compris le pouvoir de sanction) de la CIPRES à obliger les OPS à respecter les normes édictées - Mettre en place un référentiel de compétences pour les acteurs impliqués dans le contrôle - Ajuster la programmation des missions d'inspection au classement des risques de cette cartographie - Partager les tâches de contrôles avec les autres lignes de défenses en les sensibilisant sur leurs responsabilités respectives et en faisant le suivi permanent de leurs activités - Adopter le système d'autocontrôle - Dénaturaliser et automatiser certains niveaux de contrôles 	1	1	1

Détail des risques	Facteurs et/ou causes	Dispositifs de maîtrise existants	CRITICITE VALEUR A L'EVALUATION			CRITICITE VALEUR CIBLE		
			Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien	Afrique de l'ouest	Afrique centrale	Océan indien
18. Règle prudentielle inadéquate	<p>Insuffisance dans la production et l'émission de règles prudentielles appropriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - architecture décisionnelle - Inexistence de dispositif réglementaire obligeant la révision périodique des règles - Inexistence de cadre d'échange formel et périodique sur les ratios CIPRES, entre la CIPRES et les Tutelles et les OPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Instruction du Conseil des Ministres pour la mise en place d'un Comité chargé de la revue du plan comptable et des indicateurs de gestion 	27	27	27			
19. Accompagnement insuffisant/inopportun	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens humains et financiers - Insuffisance de communication entre CIPRES et OPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme de formation fixé dans le plan stratégique de la Conférence - Organisation d'un concours pour le recrutement d'un Inspecteur régional et d'un Inspecteur appui-conseil 	18	18	18			

ANNEXES

ANNEXE 01 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU SECTEUR DE LA PREVOYANCE SOCIALE EN ZONE CIPRES



Légende :

- Risque majeur zone Afrique de l'ouest
- Risque majeur zone Afrique centrale
- Risque majeur zone Océan Indien

ANNEXE 02 : REPARTITION DES RISQUES EN FONCTION DE LEUR CRITICITE

Niveau de risque	Afrique de l'ouest		Afrique centrale		Océan indien	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Risque faible ou risque maîtrisé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Risque modéré ou risque tolérable	11	57,90%	8	42,10%	14	73,70%
Risque significatif	8	42,10%	11	57,90%	5	26,30%
Risque critique	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GÉNÉRAL	19	100,00%	19	100%	19	100%

ANNEXE 03 : EBAUCHE DE TABLEAU DES INDICATEURS DE RISQUES

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
1. Défaillance des actions publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Non-élaboration de politique nationale de protection sociale ou non-intégration de la politique nationale de protection sociale dans la politique générale de l'Etat - Insuffisance d'actions en matière d'extension de la couverture sociale - Insuffisance d'actions en matière d'amélioration des prestations 	Existence de politique nationale de protection sociale intégrée à la politique générale de l'Etat	Oui	Document national	Données partiellement disponibles
		Existence de textes législatifs ou réglementaires pour la couverture de nouveaux secteurs d'activités	Oui	Document national	Données partiellement disponibles
		Existence de textes législatifs ou réglementaires pour l'amélioration des prestations	Oui	Document national	Données partiellement disponibles
2. Troubles et violences divers	Conflits internes ou externes	Nombre de déplacés internes à la suite de conflits et de violences	Moyenne régionale	Site internet Banque Mondiale - Indicateur : Personnes déplacées internes, nouveaux déplacements liés au conflit et à la violence (nombre de cas)	Données disponibles
		Nombre de jour de blocage du système administratif	Maximum 1 jour	Rapport national	Données non disponibles - nécessitant enquête
3. Crise économique	<ul style="list-style-type: none"> - Faible croissance du PIB - Inflation élevée - Encours de la dette de l'Etat élevée 	Taux croissance du PIB	Moyenne régionale	Site Internet Banque Mondiale	Données disponibles
		Taux d'inflation	Moyenne régionale	Site Internet Banque Mondiale	Données disponibles
		Encours de la dette de l'Etat	Pour UEMOA et CEMAC : maximum 70% du PIB	Site Internet Banque Mondiale	Données disponibles
4. Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de maladie à potentiel épidémique et pandémique 	Taux de mortalité par suite d'épidémie ou Taux de prévalence épidémiologique	Norme OMS	Site internet OMS	Données disponibles
5. Catastrophes naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de l'environnement - Existence de sinistres causés par des catastrophes survenant dans une période donnée 	Nombre de déplacés internes par suite de catastrophes naturelles	Moyenne régionale	Site internet Banque Mondiale - Indicateur : Personnes déplacées internes, nouveaux déplacements liés aux catastrophes (nombre de cas)	Données disponibles Données 2020

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
6. Fracture numérique et technologique (TIC)	- Faible couverture énergétique - Faible couverture et/ou utilisation d'Internet - Faible couverture et/ou utilisation de téléphone mobile	Nombre d'utilisateurs d'Internet (exprimé en % de la population)	Moyenne régionale	Site internet Banque Mondiale - Indicateur : Utilisateurs d'Internet (% de la population)	Données partiellement disponibles
		Nombre d'utilisateurs de téléphone mobile (exprimé en % de la population)	Moyenne régionale	Site internet Banque Mondiale - Indicateur : Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 habitants) - Banque Mondiale	Données partiellement disponibles
7. Déficit technique	- Non couverture des dépenses techniques par les recettes techniques - Déséquilibre démographique /structural identifié lors d'une étude actuarielle	Taux de couverture des dépenses techniques par les recettes techniques	entre 85% et 100%	Etats financiers des OPS ou Rapports d'Inspection	Données partiellement disponibles
		Ratio effectifs des pensionnés / effectifs des cotisants à la branche retraite	Inférieur ou égal 10%	Rapport d'étude actuarielle ou Monographie	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC mais nécessitant enquête
8. Erosion des réserves	- Constitution irrégulière des réserves - Inefficacité des politiques de placements et d'investissements	Ratio Réserves constituées / Réserves légales	Au moins égal à 100%	Etats financiers des OPS ou Rapports d'Inspection	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC mais nécessitant enquête
		Ratio placements / réserves constituées	Au moins égal à 90%	Etats financiers des OPS ou Rapports d'Inspection	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC mais nécessitant enquête
9. Déficience de la gouvernance de l'organisme	- Statut spécifique de l'Organisme non adopté ou non respecté - Non-adoption d'une convention d'objectifs avec la tutelle - Non renouvellement du mandat du Conseil d'Administration - Tenue irrégulière des sessions ordinaires du Conseil d'Administration - Eloignement des administrateurs de leurs obligations de supervisions et éthiques	Texte autorisant l'Etat puissance publique à avoir voix délibérative au sein du Conseil d'Administration	Non	Texte national ou rapports d'Inspection	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Existence de textes accordant le statut spécifique	Oui	Texte national ou rapports d'Inspection	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Convention d'objectifs et de gestion avec la Tutelle adoptée	Oui	Texte national ou rapports d'Inspection	Données non disponibles - nécessitant enquête

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
9. Déficience de la gouvernance de l'organisme	- Statut spécifique de l'Organisme non adopté ou non respecté - Non-adoption d'une convention d'objectifs avec la tutelle	Mandat du Conseil d'Administration renouvelé à la période indiquée par le texte national	Oui	Rapport d'activité OPS ou rapports d'Inspection	Données non disponibles - nécessitant enquête
	- Non renouvellement du mandat du Conseil d'Administration - Tenue irrégulière des sessions ordinaires du Conseil d'Administration - Eloignement des administrateurs de leurs obligations de supervisions et éthiques	Nombre de sessions ordinaires du Conseil d'Administration tenues / Nombre de sessions ordinaires du Conseil d'Administration prévues par le texte national	100%	Rapport d'activité OPS ou rapports d'Inspection	Données non disponibles - nécessitant enquête
10. Manque de liquidité	- Trésorerie immédiate faible - Trésorerie à échéance faible	Trésorerie immédiate	Supérieur à 1	Etats financiers ou Rapports d'Inspection	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC - Données disponibles pour la majorité des OPS
		Trésorerie à échéance	Supérieur à 1	Etats financiers ou Rapports d'Inspection	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC - Données disponibles pour la majorité des OPS
11. Fraude et erreur	- Non prise en compte de l'aspect fraude dans le plan stratégique de l'Organisme	Existence d'objectifs en matière de lutte contre la fraude en général et l'évasion au recouvrement, dans le document stratégique des OPS	Oui	Plan stratégique des OPS ou convention d'objectif et de gestion	Données non disponibles - nécessitant enquête
	- Inefficacité du système de contrôle interne	Ratio de paiement indu ou transactions frauduleuses détectées	2% au maximum si en termes de dossier de prestations ou 0,01% maximum pour les autres transactions	Enquête auprès des OPS	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC - Partiellement disponible après une enquête réalisée par le Secrétariat Exécutif

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
12. Non-conformité des cadres législatifs /réglementaires aux réglementations régionales et internationales	- Non-transcription du socle juridique CIPRES dans la législation nationale - Obligations de production de documents non respectées	Transcription du socle juridique de la CIPRES dans la législation nationale	100% des dispositions	Rapport du Secrétariat Exécutif	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Nombre des documents financiers et statistiques produits annuellement	100% des documents stipulés par la décision 564/2019	Rapport du Secrétariat Exécutif	Données disponibles
13. Perte d'image et de réputation	- Faible niveau de redistribution - Importance de dossiers techniques en instance Réclamations fréquentes - Echéance de paiement (prestations et fonctionnement) non honorée - Réclamations fréquentes - Délai de traitement élevé des dossiers techniques	Taux de redistribution	Plus de 65%	Etats financiers des OPS	Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC – Données disponibles
		Restes à traiter en fin de période	Moins de 15%	Monographie ou enquête auprès des OPS	Partiellement disponible après une enquête réalisée par le Secrétariat Exécutif
		Taux de respect des échéances des prestations	100%	Rapport d'activité des OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Taux d'augmentation des réclamations	A identifier	Rapport d'activité des OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Nombre de jour de traitement des dossiers techniques	Moins de 45 jours	Monographie ou enquête auprès des OPS	Partiellement disponible après une enquête réalisée par le Secrétariat Exécutif
		Existence de CSST ou Fréquence de réunion du CSST (à compléter)	Oui / à identifier	Rapport d'activité des OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête
14. Insécurité physique et psychosociale des agents de l'Organisme	- Non-respect des règles en matière de sécurité et santé au travail - Insuffisance de dialogue social	Nombre AT/MP touchant les agents de l'Organisme	0	Rapport d'activité des OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête
		Disponibilité d'un schéma directeur informatique et existence de la gestion de sécurités du système	Oui	OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête
15. Perte d'informations / inaccessibilités aux informations	- Système d'information ne respectant pas les normes en matière de sécurité Absence de plan de continuité d'activité	Existence de plan de continuité d'activité	Oui	OPS	Données non disponibles - nécessitant enquête

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
16. Fonctionnement inefficent	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses de fonctionnement élevées - Faible exécution du budget de fonctionnement - Non mises en œuvre des recommandations de missions d'inspection 	<p>Ratio charge administrative sur cotisation</p> <p>Taux d'exécution du budget (compte à 2 chiffres)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépenses Gestion G 	<p>15% maximum</p> <p>Entre 95% et 100%</p>	<p>Etats financiers et Rapports d'Inspection</p> <p>Etats financiers et Rapports d'Inspection</p>	<p>Fait partie des indicateurs de stabilité financière de CSF - AC - Données disponibles pour la majorité des OPS</p> <p>Données partiellement disponibles</p>
	17. Contrôle inefficent	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou insuffisance de mission d'inspection CIPRES - Absence ou faiblesse du contrôle de la tutelle - Insuffisance dans l'application des mesures correctives - Absence ou non-exécution ou faiblesse de la fonction d'audit dans les OPS 	<p>Nombre moyen de missions d'inspection menées au sein de chaque OPS</p> <p>Structure d'audit opérationnelle avec un programme d'audit bien défini</p> <p>Nombre de recommandations de missions d'inspection, non mises en œuvre (sur la base du dernier rapport d'inspection)</p>	<p>- 1 mission de la CIPRES tous les 3 ans</p> <p>- Contrôle permanent de la tutelle</p> <p>Oui</p> <p>0</p>	<p>- Rapport du Secrétariat Exécutif</p> <p>- Rapport national</p> <p>OPS</p> <p>Rapports d'Inspection</p>

DETAIL DES RISQUES	FACTEURS ET/OU CAUSES	INDICATEURS PROPOSES	NORMES	SOURCE D'INFORMATION	OBSERVATION
18. Règle prudentielle inadéquate	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de dispositif réglementaire obligeant la révision périodique des règles prudentielles - Architecture décisionnelle - Inexistence de cadre d'échange formel et périodique sur les ratios CIPRES, entre la CIPRES et les Tutelles et les OPS 	Nombre de règles revues	A identifier		
19. Accompagnement insuffisant/inopportun	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens humains et financiers - Insuffisance de communication entre CIPRES et OPS 	Taux d'augmentation du nombre d'interventions auprès des OPS	A identifier	Rapport du Secrétariat Exécutif	
		Ratio Inspecteur - OPS	A identifier		

L'élaboration de la cartographie des risques est une exigence des Comités de Stabilité Financière des zones monétaires UMOA et CEMAC, composés des banques centrales, des commissions bancaires et des régulateurs des assurances, des marchés financiers et de la CIPRES.

Outil central du management de la régulation, la cartographie des risques du secteur devait appréhender les principales vulnérabilités pouvant impacter les politiques sociales et les acteurs de la sécurité sociale au sein de la zone CIPRES.

Aussi, ce document constitue la première démarche structurée et formalisée de cartographies des risques dans l'histoire de la Conférence.

La cartographie des risques du secteur de la prévoyance sociale de la zone CIPRES a été adoptée par le Conseil des Ministres de Tutelle de la Prévoyance Sociale, le 09 juin 2023, à Genève, par Décision N°653/CM/CIPRES

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



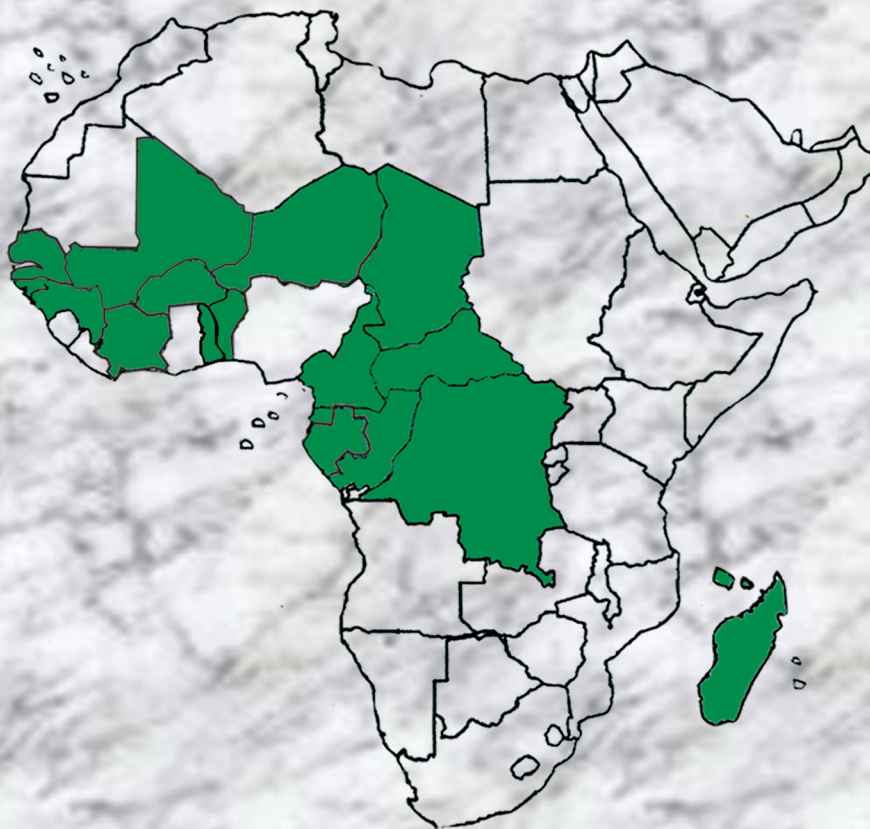
Sénégal



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