



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 1
(2006-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**La maîtrise des risques opérationnels liés au
processus pension de vieillesse, d'invalidité et de
décès (P.V.I.D) à la Caisse Nationale de Sécurité
Sociale du Congo**

Présenté par :

Jean Richard Maximin AKAMABI

Dirigé par :

Mme Laure DE SOUZA

Professeur associé au CESAG

Bibliothèque du CESAG



104252

Avril 2010

M0011MPCGF10

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire à :

- **DIEU Tout Puissant**, pour son amour infini et son soutien sans faille ;
- **Feu mon arrière grand-mère MANGAPOU**, à sa fille **WALLAY**, aucun mot ne pourrait exprimer mon respect, mon amour et ma reconnaissance pour tous les sacrifices consentis pour mon instruction et ma réussite ;
- **Mon père Michel**, et **ma mère Julienne**, pour m'avoir donné la vie ;
- **Maman Mado**, pour avoir cru en moi et pour s'être investie corps et âme pour me voir réussir ;
- **Mon épouse : Carine AWE**, qui a toujours été à mes côtés et su trouver les mots appropriés pour m'encourager ;
- **Mes chers enfants : Sarah Graziella, Johan Richard, Danielle Juliana, Ashley Paule**, ce travail est le fruit de tous ces nombreux sacrifices consentis naïvement ;
- **Coco MPIO**, pour ses conseils sans interruption, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- **Mes sœurs et frères, mes tantes et oncles**, pour le soutien multiforme et permanent donné durant ces années de formation ;
- **Mes chers(es) amis(es)**, pour l'attention et l'assistance dont ma famille a bénéficié pendant mon absence.

REMERCIEMENTS

Aucun travail humain ne s'accomplit dans la solitude. Aussi, trouvé-je normal que figurent au début de ce mémoire, des remerciements adressés à tous ceux qui ont aidé, concouru à sa réalisation particulièrement à :

- Monsieur **Evariste ONDONGO**, Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S) ;
- Monsieur **David OBOMA**, Agent Comptable de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S) et à tous ses collaborateurs qui n'ont ménagé aucun effort pour mettre à la disposition de notre équipe en mission toutes les données nécessaires ;
- Monsieur **Mady KOANDA**, Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (C.E.S.A.G.), et à tous ces collaborateurs pour leurs organisations du temps des cours qui nous ont permis de suivre les enseignements sans perturbation ;
- Monsieur **Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF), et à tous les enseignants et experts de l'ISCBF ;
- Madame, **DE SOUZA**, mon professeur et directrice de mémoire pour son aide et ses remarques directives. Qu'elle trouve ici l'expression de mon admiration, et de ma profonde gratitude.

J'adresse également mes remerciements à tout le personnel du cabinet Ernst & Young en particulier à :

- Monsieur **Ludovic NGATSE**, Associé Directeur Général du Bureau Ernst & Young Congo, pour m'avoir ouvert les portes du cabinet durant deux (2) mois de stage ;
- Monsieur **Raphaël EBANGA**, pour son attention toute particulière et pour son entière disponibilité ;

Enfin mes remerciements vont à l'endroit de :

- La famille **TISSOKO** ;
- Mes collègues de la 1^{ère} promotion du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière II, au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- Toute la Communauté Congolaise du CESAG.

LISTES DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

AC : Agence Comptable
AT : Accident de Travail
BIT : Bureau International du Travail
CA : Conseil d'Administration
CCPF : Caisse de Compensation des Prestations Familiales
CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CI: Contrôle Interne
CIPRES : Conférence Interafricaine pour la Prévoyance Sociale
CNCC: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CPS: Caisse de Prévoyance Sociale
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DASS : Direction d'Actions Sanitaires et Sociales
DEC: Direction des Etudes et Communication
DG : Direction Générale
DPE : Direction du Personnel et Equipement
DPRES : Direction des Prestations
DRC : Direction du Recouvrement et Contentieux
FMI : Fonds Monétaire International
IFAC: International Federation of Accountants
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IG : Inspection Générale
MP : Maladie Professionnelle
MPCGF: Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
NTIC : Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication
OEC : Ordre des Experts Comptables
OIT: Organisation Internationale du Travail
PVID : Pensions de Vieillesse, d'Invalidité et Décès
PVN: Pensions de Vieillesse Normale
PWC: PriceWaterhouseCoopers

SCAI : Service Contrôle et Audit Interne

SCI : Système de Contrôle Interne

SI : Service Informatique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

<i>Figure 1: Les objectifs du contrôle interne du processus PVID.....</i>	<i>31</i>
<i>Figure 2: Passage du risque inhérent au risque résiduel.....</i>	<i>40</i>
<i>Figure 3: Modèle d'analyse</i>	<i>45</i>
<i>Figure 4: Organe de gestion du processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès.....</i>	<i>73</i>
<i>Figure 5: Carte des risques opérationnels du processus PVID</i>	<i>84</i>

TABLEAUX

<i>Tableau 1: Les risques opérationnels du processus PVID et leurs conséquences</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 2 : Tableau d'identification des risques selon Jacques RENARD.....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 3: Grille de probabilité/gravité de la MOSAR.....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 4: Tableau de mesure de la probabilité d'occurrence.....</i>	<i>39</i>
<i>Tableau 5: Tableau de mesure de l'impact.....</i>	<i>39</i>
<i>Tableau 6: Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 7: Echantillon de l'étude.....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 8: Répartition en pourcentage des taux et plafond des cotisations sociales à la CNSS du Congo</i>	<i>58</i>
<i>Tableau 9: Répartition du personnel de la CNSS.....</i>	<i>62</i>
<i>Tableau 10: Identification des risques opérationnels du processus PVID.....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau 11: Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.....</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 12: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus PVID.</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 13: Echelle de mesure de l'impact des risques opérationnels.....</i>	<i>80</i>
<i>Tableau 14: Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus PVID.....</i>	<i>80</i>
<i>Tableau 15: Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur Probabilité d'occurrence</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 16: Hiérarchisation des risques opérationnels selon l'impact.....</i>	<i>82</i>
<i>Tableau 17: Répartition en couleur du niveau d'impact et de probabilité.....</i>	<i>85</i>
<i>Tableau 18: Grille de séparation du processus PVID.....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 19: Test de conformité du processus PVID</i>	<i>87</i>
<i>Tableau 20: Test de permanence du processus PVID.....</i>	<i>89</i>
<i>Tableau 21: Evaluation du risque inhérent du processus PVID.....</i>	<i>90</i>
<i>Tableau 22: Détermination des forces et faiblesses sur la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID.....</i>	<i>92</i>
<i>Tableau 23: Proposition de plan d'action.....</i>	<i>99</i>

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES	iii
INTRODUCTION	1
Première partie : Les fondements théoriques de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès (PVID)	8
Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès	11
1.1. Présentation du processus PVID	11
1.1.1. Définition du processus PVID	12
1.1.2. Objectifs du processus PVID	13
1.1.3. Organisation générale du processus	14
1.1.3.1. Réception et agrément des demandes de pension des assurés	14
1.1.3.2. Liquidation des droits	15
1.1.3.3. Contrôle et vérification des dossiers de demande de pension	15
1.1.3.4. Emission des mandats et notification des droits	15
1.1.3.5. Comptabilisation et règlement des droits de retraite	15
1.1.3.6. Classement et archivage des dossiers de retraite	16
1.2. Risques opérationnels liés au processus PVID	16
1.2.1. Notion générale sur le risque	16
1.2.1.1. Définition du risque	16
1.2.1.2. Dimension du risque	17
1.2.1.2.1. La probabilité de survenance ou l'occurrence du risque	18
1.2.1.2.2. L'impact du risque	18
1.2.2. Notion de risques opérationnels liés au processus PVID	18
1.2.2.1. Définitions du risque opérationnel	18
1.2.2.2. Source des risques opérationnels du processus PVID	21
Chapitre 2 : Gestion des risques opérationnels liés au processus PVID	23
2.1. Gestion des risques opérationnels du processus PVID	23
2.1.1. Identification et analyse des risques opérationnels du processus PVID	24
2.1.2. Maîtrise des risques opérationnels du processus PVID	26
2.1.3. Traitement des risques opérationnels du processus PVID	27
2.2. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID	29
2.2.1. Objectif du contrôle interne du processus PVID	29
2.2.2. Dispositif du contrôle interne du processus PVID	30
2.2.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus PVID	32
2.2.3. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID	35
2.2.4. Cadre Méthodologique de la maîtrise des risques opérationnels lié au processus PVID	35
2.2.3.1. Le découpage du processus PVID en sous processus	36
2.2.3.2. Identification des risques liés à chaque sous processus	36
2.2.3.4. Evaluation des risques opérationnels du processus PVID	37
2.2.3.5. Hiérarchisation des risques	41
2.2.3.6. Carte des risques	41
2.3. La place de « l'audit interne » et du « risk management » dans la maîtrise des risques opérationnels	42
2.3.1. L'auditeur interne	42

2.3.2. Le risk manager	42
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	44
3.1. Modèle d'analyse	44
3.2. Personnes rencontrées, les outils de collecte et d'analyse des données	46
3.2.1. Personnes rencontrées	46
3.2.2. Les outils de collecte et d'analyse des données	47
3.2.2.1. L'interview ou l'entretien	47
3.2.2.2. L'observation	48
3.2.2.3. L'analyse documentaire	48
3.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne	49
3.2.2.5. Le tableau d'identification des risques	49
3.2.2.6. La grille de séparation de tâches	49
3.2.2.7. Les tests de conformité ou tests de cheminement	50
3.2.2.8. Les tests de permanence	50
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique sur la maîtrise des risques opérationnels liés au processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès (PVID)	52
Chapitre 4 : Présentation générale de la CNSS	54
4.1. Missions et cadre juridique	54
4.1.1. Historique	54
4.1.2. Missions	55
4.1.3. Cadre juridique et institutionnel	55
4.2. Domaine d'activités et sources de financement	56
4.2.1 Les branches d'activité	56
4.2.1.1. La branche des prestations familiales	56
4.2.1.2. La branche des risques professionnels	57
4.2.1.3. La branche des pensions	57
4.3. Les ressources et l'organisation financière	57
4.4. La structure organisationnelle	59
4.4.1 Les instances de direction	59
4.4.1.1. Le Conseil d'Administration	59
4.4.1.2. La direction	60
4.4.1.2.1 Les services	60
4.4.2. Le personnel	61
Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles	64
5.1. Description des procédures opérationnelles du processus PVID	64
5.1.1. Procédures de réception et d'agrément du dossier de demande de pension.	65
5.1.2. Procédures de liquidation des droits	67
5.1.3. Procédures de Contrôle et vérification	68
5.1.4. Procédures d'émission des mandats et de notification droits	68
5.1.5. Procédures de comptabilisation des droits et suivi des règlements	69
5.1.6. Procédures de classement et d'archivage	69
5.2. Description de la maîtrise des risques opérationnels	69
5.2.1. La direction générale	70
5.2.2. La direction des prestations	70
5.2.3. L'agence comptable	70
5.2.4. L'inspection générale	71
5.3. Organe de gestion des risques opérationnels du processus PVID	71

Chapitre 6 : Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID	74
6.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels	74
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus PVID	75
6.1.2. Evaluation des risques opérationnels du processus PVID	77
6.1.2.1. Probabilité de survenance des risques opérationnels du processus PVID	77
6.1.2.2. Evaluation de l'impact ou gravité des risques opérationnels du processus PVID	79
6.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels du processus PVID	81
6.1.3.1. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité	81
6.1.3.2. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact	82
6.1.4. Carte des risques opérationnels du processus PVID	83
6.1.5. Identification des forces et faiblesses	86
6.1.5.1. La grille de séparation des tâches	86
6.1.5.2. Test de conformité ou de cheminement	87
6.1.5.3. Test de permanence	88
6.1.5.4. Détermination des forces et faiblesses de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID	91
6.2. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID	94
6.3. Recommandations	95
6.3.1. Recommandations relatives au management et au système d'organisation de l'entreprise	95
6.3.2. Recommandations relatives au système d'information	96
6.3.3. Recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels liés au processus PVID	96
6.3.3.1. Réception de la demande de pension et Agrément des retraités	96
6.3.3.2. Liquidation des droits	96
6.3.3.3. Emission des mandats, et notification des droits	97
6.3.3.4. Comptabilisation des droits et suivi des règlements	97
6.3.3.5. Archivages des documents ou dossiers des retraités	98
6.4. Plans d'action	98
Conclusion de la deuxième partie	101
CONCLUSION GENERALE	102
ANNEXES	104
BIBLIOGRAPHIE	105

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

De nos jours, les mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités d'une part et accroissent de façon exponentielle les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées d'autre part. Les affaires ENRON et WORLD COM en 2002, ainsi que la crise financière des subprimes éclatée en février 2007 (BOISSIEU 2008 :1), en sont l'illustration.

Dans un monde complexe et imprévisible caractérisé par la mondialisation, et par la recherche acharnée de l'excellence, les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés à plusieurs défis qu'ils doivent relever pour assurer leur survie et leur croissance, tels que, se donner davantage de moyens pour gérer leurs risques, car selon DAYAN (2004 :525) « la culture du risque n'est pas une chose nouvelle, elle est ancienne que l'entreprise ».

Ainsi face à cette révolution, il faut savoir agir vite et entreprendre différemment. L'Afrique l'a compris en créant au niveau des sous-régions, des ensembles économiques qui à travers l'harmonisation des traités, des directives et textes se consacrent à la constitution d'un marché unique au-delà des frontières nationales. Ceci constitue une opportunité pour ces ensembles, mais exige des entreprises de qualité et compétitives. C'est la raison pour laquelle, depuis les années 1990, la situation financière particulièrement difficile de la plupart des régimes obligatoires de sécurité sociale, des Etats membres de la zone franc a conduit les Ministres des Finances à mettre en place un groupe de travail, dont les résultats des analyses ont abouti à la création d'une institution de contrôle, et d'appui technique devant aider les organismes à assainir leur gestion administrative et technique et donc leur risque, institution dénommée "Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES)".

C'est dans ce contexte, qu'évolue la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) du Congo, ainsi que la plupart des caisses des régimes obligatoires de prévoyance sociale des pays africains nées à partir de 1956, par la création des Caisses de compensation des prestations familiales. A l'origine, les compétences de cette caisse, ne concernaient que la branche des prestations familiales, elles furent ensuite étendues à la branche des risques professionnels puis à la branche des pensions dans laquelle, on retrouve les pensions de vieillesse, d'invalidité et décès. Les cotisations sociales constituent la quasi-totalité de ses ressources.

La CNSS, dont les principales activités sont centrées sur le recouvrement des cotisations sociales, le paiement des pensions de ses assurés, s'efforce à développer son activité, dans un pays où la quasi-totalité des assurés sont issus d'entreprises du secteur public en difficulté, occasionnant par conséquent la baisse des taux de recouvrement et des retards de paiement des droits des retraités.

La CNSS, est un organisme de prévoyance sociale doté d'un statut d'établissement public national. Elle jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle joue un rôle important dans la vie socio-économique à travers les prestations aux assurés. Elle fait partie des entreprises jugées stratégiques dans l'économie du Congo.

La CNSS, par le biais d'un certain nombre de conventions, tant bilatérales que multilatérales entretient des relations avec d'autres consœurs au niveau international et de la sous-région.

Au plan international, il existe une convention générale de sécurité sociale du 11 février 1987 entre la France et le Congo, comme le stipule le décret n° 88-757 signé le 9 juin 1988, puis publié au journal officiel du 15 juin 1988. (Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale)

Cet accord de sécurité sociale est mis à jour régulièrement, la dernière mise à jour date d'octobre 2006.

La lecture du fonctionnement de la CNSS depuis sa création amène à constater qu'on a souvent insisté sur l'aspect recouvrement et paiement des droits à la retraite, en reléguant au second plan la question de la bonne gestion des ressources, qui suppose une bonne gestion des risques c'est-à-dire un contrôle efficient visant à optimiser, sécuriser, protéger les actifs et les ressources de l'organisation. Il faut aussi dire qu'il est admis que la prise des risques est inhérente à la fonction de chef d'entreprise, dont le rôle est l'accomplissement de la mission principale de la caisse, qui est d'assurer un service performant des prestations sociales à travers des recouvrements efficaces, et des paiements effectifs des cotisations et des droits.

Bien que relevant du chef d'entreprise, ce risque doit être mesuré, calculé c'est-à-dire maîtrisé. La pérennité de l'entreprise en dépend. Or, à peine un nombre assez limité d'entreprises publiques comme privées au Congo évaluent l'ensemble de leurs risques tous les ans. Les experts sont formels, et selon BAROUCH (2009 : 4) « seule une stratégie globale des

risques, bien maîtrisée et régulièrement actualisée, permet de gérer le développement de l'entreprise et d'assurer sa pérennité ».

Toutefois, malgré les efforts et les dispositions louables prises par le management, certaines insuffisances importantes subsistent encore à plusieurs niveaux, notamment au niveau du management et de l'organisation de l'entreprise, de la gestion administrative et comptable, du système d'information, du recouvrement des cotisations et de la gestion des prestations PVID.

Aussi, afin de palier à ces insuffisances, la CNSS a mis en place un manuel de procédures sur la " Gestion des prestations pensions de vieillesse, d'invalidité et décès ". Cet outil contribuerait au respect des procédures et permettrait à la CNSS d'être en possession des bonnes ressources pour le traitement fiable de l'information, d'avoir la maîtrise des données importantes sur la gestion des prestations PVID.

Mais les procédures contenues dans ce manuel présentent un caractère d'inachevé, et ne sont toujours pas bien appliquées.

A ce problème les causes qui concourent sont les suivantes :

- l'inefficacité du système de contrôle interne ;
- l'absence d'une structure qui assure la gestion et la maîtrise des risques, le manque d'une politique de management des risques au sein de l'institution ;
- l'absence d'une bonne politique d'immatriculation et de recouvrement ;
- l'absence d'une cartographie de risque qui si elle existait serait un très bon outil pour l'orientation du management vers la maîtrise de ces risques ;
- etc.

Et les conséquences engendrées pour l'organisation peuvent être :

- l'accumulation des droits et pensions de retraites ;
- la difficulté de maîtriser la gestion et le traitement des prestations PVID ;
- le dysfonctionnement et la non maîtrise du système d'information de gestion, qui a comme conséquence l'inexistence d'un réseau d'information fiable, donnée aux assurés et aux futurs retraités ;
- l'absence d'objectifs de recouvrement des cotisations ;
- la baisse continue du taux de recouvrement des cotisations ;
- l'inexistence d'un fichier fiable des prestations sociales ;
- l'absence des mises à jour sur les conditions d'octroi des pensions ;

- Les retards dans le paiement des pensions, qui le plus souvent découle de la mauvaise utilisation des ressources financières, c'est-à-dire les cotisations sociales et autres dotations de l'état.

De cette analyse synthétique des causes et conséquences, quelques pistes de solutions sont à explorer en vue de :

- la recherche acharnée de l'efficacité, et de la compétence de l'auditeur interne qui a pour principale vocation, d'aider les opérationnels et non se substituer à eux ; ces derniers sont seuls responsables des risques de leurs activités ;
- la mise en place au sein de la CNSS, d'une culture axée sur une démarche positive de gestion de risque, qui permettrait par exemple au management de décider, de veiller régulièrement à deux types d'items qui sont : les grands risques majeurs qui menacent la mission globale de l'entreprise, et les grands processus d'activités constituant les processus stratégiques ;
- la production annuelle d'une cartographie des risques opérationnels du processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès ;
- la maîtrise des risques opérationnels liés au processus pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès.

Chacune de ces solutions est importante pour la direction de la CNSS. Néanmoins, la dernière nous semble la plus appropriée, puisqu'elle permet à partir d'études réalisées sur les opérations, d'identifier et de comprendre le processus de maîtrise des risques lorsqu'il existe, d'évaluer les risques, de définir des stratégies de gestion des risques et des plans d'action de traitement, et conduire : à la conception et la mise en œuvre du dispositif de maîtrise de risques, à l'information des dirigeants pour la prise de décision; au contrôle et à l'amélioration de la performance du processus de maîtrise des risques.

Vue sous cet angle, la question générale de notre mémoire qui est la maîtrise des risques opérationnels liés au processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès, nous paraît presque résolue, mais la question principale est :

Dans un environnement aussi instable que celui de la CNSS, exposé aux risques multiformes, comment fait la CNSS pour maîtriser ces risques opérationnels liés au processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès ?

De façon plus spécifique,

- quelle est la typologie des risques opérationnels liés au processus PVID, auxquels s'expose la CNSS ?
- quelle est leur fréquence d'occurrence et leur impact sur la CNSS ?
- le dispositif mis en place pour la maîtrise ou le suivi de ces risques est-elle efficace ?
- et quelle est la plus value apportée par ce dispositif mis en place par la CNSS en termes d'efficacité ?

Ce sont là des questions auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses, à travers notre étude qui a pour thème : « *La maîtrise des risques opérationnels liés au processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès(PVID) à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Congo* ».

Partant du principe que la finalité de la gestion des risques, est d'apporter de la valeur à l'entreprise notamment en aidant les opérationnels à maîtriser les risques inhérents à leurs activités.

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier la gestion sinon la maîtrise des risques liés à l'activité PVID de la CNSS.

De façon spécifique, il s'agira de :

- identifier, analyser, et évaluer les risques liés à l'activité partant d'une prise de connaissance sur la gestion des risques à la CNSS ;
- évaluer le dispositif de contrôle interne sur la maîtrise des risques ;
- faire ressortir les difficultés dans l'application des procédures ;
- analyser les forces et faiblesses des pratiques de gestion, de maîtrise et de suivi des risques liés au processus PVID, afin de dégager les pistes de solution.

Dans le cadre de ce mémoire, étant donné qu'il existe une panoplie assez large des différentes prestations servies par le processus PVID, nous nous intéresserons à **la maîtrise des risques opérationnels liés au processus des Pensions de Vieillesse Normale (PVN)**. De plus la CNSS étant répartie sur l'ensemble du territoire national, et ne pouvant couvrir l'ensemble

des directions ou départements, nous nous limiterons à la direction générale située à Brazzaville.

La CNSS, administre un régime complexe et diversifié de retraite. Elle sert chaque année plusieurs prestations, parmi lesquelles les pensions qui constituent la part la plus importante. La branche des pensions de retraite revêt de ce fait une importance capitale au sein de la CNSS, et requiert une attention toute particulière.

- **Pour la CNSS**

Une gestion, qui s'appuie sur l'identification, la compréhension et la maîtrise des risques opérationnels liés à cette activité, s'avère nécessaire.

L'approche par les risques, utilisée en contrôle interne pour minimiser les risques et apporter de la valeur à l'entreprise, va permettre à la CNSS de se prendre en main. La maîtrise des risques opérationnels, qui est un ensemble des initiatives d'aide active aux opérationnels dans leurs responsabilités de maîtrise des risques, des activités qu'ils ont la charge d'opérer, permettra au management de la CNSS d'avoir la mesure des risques qui menacent la mission globale liée au processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès.

- **Pour l'étudiant**

Cette étude, qui rentre dans le cadre d'un audit opérationnel, est l'occasion pour nous de mettre en application la théorie acquise tout au long de notre formation, sur la méthodologie et la démarche que l'auditeur utilise lors d'une mission d'audit, pour s'assurer de l'efficacité du système.

Ce mémoire sera présenté en deux grandes parties. Dans la première partie nous décrirons les fondements théoriques de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès. Nous consacrerons la deuxième partie au traitement pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID.

Les fondements théoriques, permettent à travers la revue des ouvrages spécialisés et les diverses parutions, de comprendre sinon de cerner ce qu'est le processus PVID, ainsi que les

risques opérationnels y afférents, et la démarche pour les maîtriser. Ce qui déterminera l'approche méthodologique à suivre.

Dans la partie dite pratique, nous présenterons la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, puis nous tenterons de faire le diagnostic du dispositif de gestion et de maîtrise des risques opérationnels liés au processus mis en place par la CNSS. Enfin nous analyserons les résultats de notre recherche afin de formuler des recommandations éventuelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

Les fondements théoriques de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès (PVID)

Introduction

L'histoire économique est marquée par une succession de ruptures, créant des incertitudes génératrices de risque (PERCIE du SERT, 1999 : 7). En effet, les sinistres et les catastrophes se multiplient chaque jour, et avec elles les réactions se font de plus en plus fortes, celles de savoir comment est-ce possible ?, pourquoi n'avoir pas réagi avant ?...

Par ailleurs, si la survenance d'incidents plus ou moins graves n'a rien de nouveau, si la prévention et la réactivité étaient et demeurent des saines pratiques reconnues, on note selon MADERS et MASSELIN (2009 :7) « qu'aujourd'hui le manque de vigilance, d'anticipation et de responsabilité est nettement moins bien accepté ».

De tout temps, le risque a toujours été une notion malaisé à cerner, KOENING (1989 : 1497) affirme que « le risque constitue dans le domaine économique et social une préoccupation dont l'importance ne cesse de croître ».

Si « un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible – ou à tout le moins certain – susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise, et de modifier son patrimoine et ses résultats » (COHEN, 1997 : 308), cela prouve à suffisance que la question sur les risques soit devenue déterminante pour l'entreprise ces dernières années, et ne soit plus seulement le fait du spécialiste de l'assurance, de l'auditeur ou du contrôleur interne comme dans le passé mais de toute l'entreprise, c'est-à-dire de l'opérationnel à la direction générale.

L'environnement dans lequel évolue la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), actuellement est instable, car soumis aux évolutions macro-économiques nationales et internationales par nature difficilement prévisibles. Les variations de la conjoncture économique actuelle (la crise financière et ses corollaires) dont l'une des conséquences est le chômage, ont dès lors des répercussions importantes sur le fonctionnement de ces services. La CNSS connaît comme toute organisation des risques inhérents au premier rang desquelles, la non-maîtrise des effectifs de ses assurés, la mauvaise utilisation des moyens financiers par rapport aux orientations stratégiques, ainsi que leur efficacité.

Dans ce contexte où les risques sont multiples, le déploiement du dispositif de maîtrise des risques, s'il n'existe pas, revêt une importance capitale pour la CNSS. Aussi avant de dérouler ou de déployer les dispositifs de maîtrise, l'identification, l'analyse, l'évaluation, et la hiérarchisation des risques, s'avèrent indispensables. Cela, nous allons le voir dans la première partie ci-après consacrée à la revue de la littérature à travers laquelle nous allons dans le premier chapitre présenter et définir le processus pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès, d'expliquer et définir les notions de risque et de gestion des risques opérationnels du processus PVID, ensuite dans le deuxième chapitre nous allons expliquer la démarche de maîtrise de risque, et pour finir présenter dans le troisième chapitre notre démarche référentielle.

Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès

Les évolutions sans cesse croissantes des entreprises, la complexité des opérations de ces organisations et l'interdépendance de leurs activités, l'augmentation des crises tant économiques que financières, la fréquence des défaillances d'entreprises, conduisent les responsables à renforcer leur système de pilotage en ayant recours à la délégation d'autorité et à la séparation des tâches, à différents niveaux de leur structure, ce qui exige désormais le socle d'une véritable culture de gestion et de maîtrise des risques, aussi bien au niveau du management que des opérationnels.

Cette maîtrise des risques passe par la connaissance des facteurs internes et externes à l'entreprise, c'est-à-dire les risques opérationnels, qui sont souvent des obstacles pour l'atteinte des objectifs et les performances de celle-ci. Ainsi, il est important pour bien comprendre ce que l'on entend par risques opérationnels du processus PVID, de commencer par la définition de certains concepts fondamentaux.

Nous commencerons pour ce faire par la présentation du processus PVID, et ensuite passer à la notion du risque.

1.1. Présentation du processus PVID

Les questions des retraites sont au cœur du débat public dans plusieurs pays sous développés comme l'affirme le Bureau International du Travail (2000 : 3) en ces termes : « La sécurité sociale se trouve, depuis plusieurs années, au centre d'un débat parfois fort animé dans de nombreux pays. Là où elle existe à peine, les discussions portent sur les questions suivantes: quel niveau de protection faut-il établir pour assurer un filet de sécurité, qui devrait en bénéficier, qui devrait payer pour le système et qui devrait le gérer? Là où la protection sociale est ancrée depuis plusieurs générations, c'est la pérennité du système qui est en question: faut-il le réformer pour assurer la couverture aux futures générations et, si oui, comment? »

Signalons que lorsqu'on parle de sécurité sociale, il convient avant tout de donner avec soin une définition de ce terme. Or, la signification peut varier étant donné que les prestations peuvent être offertes de diverses façons et par des voies différentes. D'après le Rapport sur le travail dans le monde 2000 de l'Organisation International du Travail (OIT), la sécurité sociale est définie comme la protection que la société offre à ses membres en prenant une série de mesures publiques, qui peuvent être des programmes visant à compenser, ou à réduire sensiblement l'absence d'un revenu à l'instar de la pension de vieillesse, d'invalidité et de décès, que propose la CNSS pour ne citer que cela.

Les activités opérationnelles des entreprises sont souvent représentées sous forme de processus qui se déroule en traversant, les différentes fonctions de l'entreprise et indépendamment du type d'organisation adoptée par elle. Le « processus est défini comme une succession d'activités ou d'opérations qui transforment des éléments d'entrée (une demande de prestation), en éléments de sortie (la délivrance de cette prestation) » (NAHUN 2004 : 17).

Selon BAROUCH (2005 :58), « Pour que ce processus soit efficace et que la prestation fournie soit conforme aux attentes, il faut donc que deux conditions principales soient remplies :

- ce processus doit être clairement défini ;
- ce processus doit être contrôlé et amélioré ».

Le cycle PVID peut être considéré comme un processus parce qu'il prend les demandes de pension effectuées par les retraités, pour leur délivrer à la fin les pensions trimestrielles. A ce titre, en effet, il peut se prévaloir d'en être un.

1.1.1. Définition du processus PVID

« Le processus est une appellation ambiguë, sur laquelle il n'y a pas de consensus véritable ». Toutefois nous essaierons d'en donner une définition en le positionnant par rapport à d'autres termes plus ou moins proches. Selon LÖNING & al (2003 :53) « le processus se définit comme un enchaînement d'activités qui concourent à la création d'un bien ou d'un service, lequel peut être destiné à un client final ou à d'autres services ou processus de l'entreprise ».

Selon LAROUSSE (2009 :886), « la retraite est l'état d'une personne (employé, fonctionnaire, civil ou militaire), qui a cessé son activité professionnelle et reçoit une pension ». La pension de retraite est une pension que verse un Etat souverain, ou un particulier à un salarié admis à la retraite.

Il est très difficile de donner une définition précise à la pension de retraite. En effet, en suivant son évolution, on se rend compte qu'à l'origine elle est conçue comme une récompense exceptionnelle de l'Etat, puis à partir du milieu de XIXe siècle elle est considérée comme un droit tout simplement parce que le salarié qui a accompli son service tout au long de sa vie, doit recevoir après avoir franchi l'âge à partir duquel sa santé commence à lui faire défaut, des garanties constituant la prolongation de l'état juridique qui lui était reconnu pendant son activité.

Toutefois à travers ces quelques explications, nous pouvons dire que la pension de retraite désigne une allocation pécuniaire, personnelle et viagère allouée au salarié et à ses ayants cause en rémunération des services accomplis jusqu'à cessation d'activités.

TAURAN (2000 : 32), dit que « la pension de retraite était conçue à l'origine comme une récompense exceptionnelle, servie par la puissance publique en vue de garantir ceux qui avaient rendu des services à la Nation »

1.1.2. Objectifs du processus PVID

Notons que pour répondre aux besoins des assurés selon GARANKE, (2006 :26), « trois grands objectifs sont couramment assignés au processus pension de retraite à savoir :

- la protection des salariés admis à faire valoir leurs droits à la retraite;
- l'octroi régulier et sans interruption d'une pension de retraite suffisante, remplaçant le revenu qui a cessé d'être perçu au moment du départ à la retraite ;
- la protection de cette pension contre la baisse ultérieure du niveau de vie due à l'inflation ».

1.1.3. Organisation générale du processus

Pour pouvoir être efficace, une entreprise doit répartir toutes les tâches à accomplir de façon précise. Elle se doit de déterminer le rôle de chacun dans l'entreprise. (AUBRY, 2006 :14)

Le processus PVID constitué d'un regroupement de tâches interdépendantes, ayant le même objectif comme toute activité au sein d'une structure administrative, qui prévoit une répartition appropriée des responsabilités, est organisé en fonctions ou services (CNSS, 1996 :2). Deux grandes missions sont à attribuées à la fonction pension de vieillesse, d'invalidité et de décès à savoir :

- l'instruction des dossiers des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès ;
- la liquidation des dossiers des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès.

Selon leur attribution, ces fonctions ou services peuvent se traduire de façon opérationnelle d'une part, et financière ou comptable d'autre part. L'aspect opérationnel du processus PVID commence de l'instruction du dossier du futur retraité, par la demande de pension à l'octroi d'un récépissé. L'aspect financier ou comptable concerne la notification des droits de retraite, l'émission des mandats et le paiement des droits. Toutes ces étapes sont précédées par l'immatriculation.

1.1.3.1. Réception et agrément des demandes de pension des assurés

On retrouve dans cette fonction toutes les opérations qui consistent : à la réception du dossier de demande de pension, à la vérification de l'exactitude des pièces constitutives du dossier, à la demande d'enquête sur l'immatriculation de l'assuré.

En effet, dans le but de collecter les fonds destinés au paiement des prestations sociales, la caisse nationale a mis en place un fichier « assurés » pour avoir une parfaite connaissance du nombre des travailleurs figurant au registre de chaque employeur affilié. A ce titre, ce service est chargé d'immatriculer les travailleurs et de gérer le fichier des assurés.

L'immatriculation est l'opération qui consiste à inscrire un travailleur sur la liste des assurés sociaux de la CNSS par l'attribution d'un numéro. Elle est de ce fait la première condition à remplir pour prétendre aux prestations de la CNSS.

1.1.3.2. Liquidation des droits

Il s'agit ici, des opérations de rapprochement des éléments ou pièces du dossier de demande de pension, du calcul des droits des assurés et de la saisie sur ordinateur de l'ensemble des opérations de calcul ou décompte des droits afin de produire deux types de documents : une fiche de décompte et une lettre de notification.

1.1.3.3. Contrôle et vérification des dossiers de demande de pension

Il s'agit dans cette fonction, des opérations de vérification du montant des droits de retraite inscrit sur la fiche de décompte par rapport à la séquence des bulletins fournis, de l'exactitude des pièces fournies dans le dossier de pension, de l'approbation des lettres de notification des bénéficiaires

1.1.3.4. Emission des mandats et notification des droits

Elle regroupe toutes les opérations d'autorisation et de validation des fiches de décompte des droits, de notification aux intéressés de leur droit par la Direction des prestations. Sont également pris en compte au niveau de cette fonction, toutes les opérations d'émission ou de mise à disposition en faveur de l'assuré des mandats de paiement des pensions.

L'aspect financier ou comptable de la fonction PVID, concerne toutes les opérations de contrôle, de paiement, de comptabilisation des règlements et de suivi des comptes « retraités ». Il s'agit des fonctions suivantes :

- la fonction contrôle et vérification du dossier de pension ;
- la fonction paiement et comptabilisation des règlements des retraites ;
- la fonction suivie des comptes PVID.

1.1.3.5. Comptabilisation et règlement des droits de retraite

Après la liquidation des droits, la validation par la direction générale et l'ordre d'émettre les mandats les dossiers des pensionnaires sont transmis à la comptabilité pour paiement et pour l'enregistrement des écritures.

1.1.3.6. Classement et archivage des dossiers de retraite

Il est question au niveau de cette fonction, du suivi des comptes « droits de retraite », après l'émission des mandats et le paiement des droits par la Direction des Prestations (DPRES) via les services PVID, informatique, comptabilité, et contrôle et vérification de l'Agence Comptable, du classement de ces dossiers et de leur archivage.

1.2. Risques opérationnels liés au processus PVID

Nous commencerons par donner une définition à la notion de risque de façon générale, et ensuite du risque opérationnel du processus PVID.

1.2.1. Notion générale sur le risque

La curiosité sur cette notion impose de définir le risque et de s'interroger sur ses différentes facettes voire de se référer à une théorie générale du risque.

1.2.1.1. Définition du risque

Le risque n'est pas un concept nouveau, car le risque a fait et continue à faire parler de lui à travers des débats et écrits, il fait partie de l'univers des entrepreneurs, et est inhérent à toute décision, car selon AUBRY (2006 : 3) « décider, c'est choisir, en univers incertain notamment, c'est prendre un risque en espérant que le choix s'avèrera a posteriori judicieux ».

Il existe une multitude de définitions du risque, parmi toutes ces définitions, il y'a celle donnée par HAMZAOUI (2005 : 37), qui interpelle toute direction à savoir que le risque est « un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables qu'un événement ou une action ait un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain ».

Mais le risque n'est pas seulement un concept, c'est aussi un aléa et par aléa il faut entendre un événement qui perturbe, favorablement ou défavorablement, le déroulement de l'action, du projet, de l'activité opérationnelle, mais dont la survenance a été préalablement envisagée. Et c'est ce qu'affirme l'Institut Français des Auditeurs, Consultants Interne (IFACI) dans

RENARD (2006 :125) que « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Si d'une manière générale, le risque s'entend comme un aléa dont la survenance prive un système, une entreprise, par exemple d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs, pris dans ce sens, le risque est donc le produit de la probabilité d'apparition d'un dommage et la gravité de ce dommage.

Il faut comprendre à travers ces quelques définitions, que le risque s'impose à l'entreprise. En effet, toute entreprise doit faire face aux risques qu'elle encourt elle-même, mais aussi aux risques qu'elle fait courir aux tiers. La question est comment faire face aux risques ? Comment les mesurer ? Quels sont les dimensions du risque ?

1.2.1.2. Dimension du risque

« L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est caractérisé par sa variabilité, sa vitesse d'évolution, et son instabilité », NAHUN (2006 :20). Nous pouvons affirmer sans nous tromper qu'il n'existe pas d'entreprise, et même de développement sans prise de risque, et qu'il n'est plus concevable de négliger les facteurs de risque agissant sur les politiques des organisations.

Partant de cette affirmation, nous disons qu'il est clair que le risque à prendre doit être identifié, analysé, géré et maîtrisé.

Nous l'avons déjà dit, le risque est le produit de la probabilité d'apparition d'un dommage et la gravité de ce dommage. C'est ce que confirme BOUANICHE (2004 :7), que le risque et ces conséquences sont mesurables selon deux dimensions qui sont : la probabilité et l'impact.

Dans le même sens, IFACI (2001 :39), affirme que « le risque s'exprime sous forme quantitative (pourcentage) ou qualitative (faible, moyen, élevé) ». Cette quantification, s'avère être utile dans l'identification et l'évaluation des risques.

1.2.1.2.1. La probabilité de survenance ou l'occurrence du risque

L'occurrence peut être définie comme la fréquence prévue du risque (BELLUZ, 2002 :4), et elle peut faire l'objet d'une évaluation quantitative en se basant sur des données historiques, des statistiques par exemple le taux d'erreurs et qualitativement en fonction de leur importance (Catastrophique, Critique, Significatif et Mineur). En d'autre terme plus les dispositions ne seront pas prises pour réduire un risque, plus sa probabilité de survenance sera élevée. D'où il faut mettre l'accent sur le type de risque qui se produit fréquemment.

1.2.1.2.2. L'impact du risque

Par contre, l'impact peut être défini comme ce qui surviendrait si ce risque se matérialise et comme la probabilité il peut être traduit quantitativement et qualitativement. Il exprime le niveau des dégâts que cause le risque lorsqu'il survient (LEBERGE, 2009 :2). Selon BILODEAU (2001 :11), « son importance varie suivant le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le types d'activités réalisées, ..., et l'efficacité des contrôles ».

MACNAMEE (1998:39) ajoute, en plus des deux dimensions, deux autres qu'il appelle "The timing of risk and the duration of its consequences" c'est à dire le moment de réalisation du risque et la durée de ces conséquences dans le temps. Le risque peut être classée soit selon l'impact ou la gravité, soit selon la probabilité ou la fréquence, ou soit en combinant les deux dimensions.

Nous ne pouvons terminer ce bref tour d'horizon fait de la notion du risque de façon générale, sans parler du risque opérationnel, et particulièrement du risque opérationnel du processus PVID, qui est l'objet de notre travail. Aussi, nous voulons revenir sur le risque opérationnel, et le risque opérationnel du processus PVID à travers quelques définitions et aperçus.

1.2.2. Notion de risques opérationnels liés au processus PVID

1.2.2.1. Définitions du risque opérationnel

La gestion et la maîtrise des risques a toujours été au centre des préoccupations des responsables d'entreprises, et les risques opérationnels ont par ailleurs eu l'intérêt d'être au

centre de la gestion quotidienne des entreprises. « Longtemps difficile à circonscrire et à cerner, les discussions sur sa meilleure définition ont parfois éclipsé la réflexion sur la façon de les contrôler ».

Après de nombreuses définitions souvent sans réelles précisions, c'est finalement les travaux de normalisation menés dans le secteur bancaire qui ont remis au goût du jour la notion de risque opérationnel et donnés une définition claire.

Si, comme nous l'avons déjà dit, que ce risque en soi n'est pas nouveau, les normes que l'on désigne communément sous le terme de « Bâle II » le replacent au premier rang des préoccupations des entreprises financières.

Par risques opérationnels, il faut entendre « les pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou aux caractères inexécutables des contrats » (HAMZAOUI, 2005 : 172).

Pour « Bâle II » ce sont les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à la banque. Ils résultent de quatre facteurs :

- le risque lié au système d'information : défaillance matérielle, bogue logiciel, obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...) ;
- le risque lié aux processus (saisies erronées, non respect des procédures,...) ;
- le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude, mouvements sociaux,... mais aussi incapacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;
- le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire,...).

Le risque opérationnel est selon DIVAY (2006 :3) « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs, il se caractérise dans l'activité de gestion d'actifs par la prééminence des incidents liés aux ruptures de charge dans le processus de la gestion des ordres (de leur négociation jusqu'à leur enregistrement comptable) ».

De ces définitions, nous pouvons dire comme MANIVET (2003 : 7), que le risque opérationnel au centre de toutes les activités, à un impact sur les autres risques. En effet, il recouvre des risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs à court terme de

l'entreprise, et représentent du fait de leur forte probabilité d'occurrence, des enjeux humains et financiers importants.

Nous avons après l'identification par les tâches élémentaires, qui est une méthode utilisée pour construire le questionnaire du Contrôle Interne (ANNEXE 2), et qui consiste à se poser la question de savoir, que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas faite, relevé et observé les risques opérationnels ci-après, leurs sources et leurs conséquences (Tableau 1).

Tableau 1: Les risques opérationnels du processus PVID et leurs conséquences

Activités	Risques	Conséquences
Réception et agrément du dossier de demande de pensions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertes d'informations ▪ Non fiabilité du fichier ▪ Double immatriculation ▪ Omissions ou erreurs au fichier immatriculé ▪ Non-conformité des dossiers de demande de pensions ▪ Fraude ▪ Collusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de ressources ▪ Dommages aux actifs ▪ Informations non fiable ▪ Incompétences/logiciel ▪ Dommages aux actifs ▪ Malversation ▪ Non respect du principe de séparation des tâches
Liquidation des droits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omissions ou erreurs ▪ Liquidation erronée ▪ Dettes fictives ▪ Collusion ▪ fraudes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incompétence du personnel /logiciel ▪ Pertes financières ▪ Malversations/perte d'image ▪ Non respect du principe de séparation des tâches. ▪ Malversations
Contrôle et vérification des dossiers de demande de pension	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omissions ou erreurs ▪ Liquidation erronée ▪ Collusion ▪ Fraudes ▪ Ecarts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incompétence du personnel ▪ Pertes des ressources ▪ Non séparation des tâches ▪ Pertes financières ▪ Dommages aux actifs
Emission des mandats et Notification des droits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omissions ou erreurs sur émission ▪ Fraudes ▪ Détournement d'avoir ▪ Omissions ou erreurs/ notification 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Litiges avec les retraités ▪ Malversations ▪ Perte financières /d'image ▪ Litiges avec les retraités

Comptabilisations et règlements des droits de retraite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omissions ou erreurs de comptabilisation ▪ Double comptabilisation ▪ Omissions/erreurs dans le règlement des droits ▪ Détournement des règlements ▪ Règlements tardif ▪ Fraude ▪ Non respect des Normes ▪ Non respect du plan comptable CIPRES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporting financier non fiable ▪ Fiabilité de l'information ▪ Incompétence /Malversations ▪ Malversations ▪ Difficulté de trésorerie ▪ Malversation ▪ Continuité d'exploitation ▪ Reporting financier non fiable
Classement et archivage des dossiers PVID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manipulation des pièces ▪ Mauvais classement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertes d'informations ▪ Disparition des dossiers

Source : à partir de BARRY (2004 :75-77)

1.2.2.2. Source des risques opérationnels du processus PVID

Les risques opérationnels en rapport avec le processus PVID dans sa globalité, et de façon spécifique au processus pension de vieillesse normale, sont ceux relatifs aux opérations de traitement des pensions de retraite notamment, ceux qui concernent, le suivi des dossiers de demande de pension, la liquidation ou le calcul des droits de retraite et le règlement de ces droits. Notons par ailleurs qu'ils sont souvent la conséquence des défaillances, des procédures très mal adaptées, des systèmes ou dispositifs mis en place, des hommes et des événements extérieurs à l'entreprise, etc.

Conclusion

La première étape de la maîtrise des « risques opérationnels » est de formaliser en amont la relation causale entre la perte (conséquences), et le fait générateur (sources). Selon DIVAY (2006 :7), « la définition de nature causale du risque opérationnel est structurée autour de quatre grands axes qui sont :

- les procédures (risques juridiques et réglementaires,...) ;
- les personnes (erreurs de bonne foi ou actes de malveillance) ;
- les systèmes internes (pertes liées à l'impossibilité d'avoir pu utiliser les systèmes pendant un temps donné, back-up ou procédures de sauvegarde inefficaces...) ;
- événements extérieurs de nature imprévisible, pouvant être réduits au travers d'assurances ou de plan de continuité ».

Ainsi pour garantir sa continuité, ou son exploitation, l'entreprise doit procéder à une bonne gestion de ces risques, à travers leur : identification, analyse et maîtrise.

Chapitre 2 : Gestion des risques opérationnels liés au processus PVID

De nos jours, plusieurs facteurs contribuent à diversifier et à étendre les risques rencontrés par les entreprises notamment : l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), l'accroissement des échanges extérieurs (mondialisation), le renforcement des contraintes juridiques (traités, directives, normes,...) et bien entendu d'autres facteurs. (Association pour le Management des Risques et les Assurances de l'Entreprise, 2009 : 4).

Cette recrudescence des risques, s'inscrit malheureusement aujourd'hui dans un contexte de resserrement conjoncturel des entreprises du secteur des assurances, c'est-à-dire des entreprises qui traitent de la protection et de la sécurité sociale, qui se traduit par la faillite des entreprises, ce qui au même temps entraîne la baisse du nombre des cotisants et la hausse du chômage.

C'est dans ce contexte que la CNSS, se doit de relever ces défis naturellement au travers des réformes de la sécurité sociale, des améliorations du contexte réglementaire et des bonnes politiques et pratiques de gestion des risques.

La gestion du risque est ainsi incontournable à partir du moment où le système est complexe, où il y a de nombreuses interfaces entre les hommes et la technologie et où les défaillances du système sont lourdes de conséquences. Selon the federation of european risk management associations (2002 :8), « la gestion des risques ne consiste pas seulement à analyser et à surveiller tout ce qui pourrait aller mal. Il s'agit plutôt de comprendre tout ce qui doit aller bien pour que l'organisme puisse accomplir sa mission et atteindre ses objectifs ».

2.1. Gestion des risques opérationnels du processus PVID

Le comportement des marchés des capitaux, l'instabilité ces dernières années des marchés de l'emploi, l'augmentation de la longévité des retraités et de leur ayant droit,... constituent,

pour ne citer que cela les facteurs de risque, qui ont des incidences à long terme sur la gestion du processus pensions de vieillesse, d'invalidité et décès. A cela s'ajoutent d'autres risques qui sont interdépendants et, bien souvent échappent au contrôle direct. Leur gestion est complexe et ardue. Toutefois, c'est là une tâche essentielle qui doit être accomplie sous la conduite de l'inspection générale à travers le service d'audit interne et contrôle, et de la direction de l'entreprise.

Traditionnellement, les risques sont traités au niveau de l'inspection générale comme l'indique les attributions au niveau de l'organigramme, or les seuls rapports existants sur les risques sont souvent ceux produits par les auditeurs externes. Cette situation empêche la caisse de se faire une idée précise de ces risques, mais encore accroît ces risques opérationnels.

Ces dernières années le management, et le Conseil d'Administration ont souligné la nécessité d'améliorer les mécanismes de gouvernance, et de gestion des risques de cette entité, en effet, selon ces derniers seule l'adoption d'une bonne méthode de gestion globale permettra à la direction, d'administrer les risques auxquels est exposée la Caisse, et de répondre à la demande croissante d'informations sur ces risques, et sur les mesures prises pour les atténuer ou y parer.

Selon LANCNER & al (2009 :21), « La gestion des risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques : c'est la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de hiérarchisation et de traitement des risques au niveau des activités par les responsables des directions, des grandes fonctions et l'ensemble des collaborateurs ».

2.1.1. Identification et analyse des risques opérationnels du processus PVID

Le management de chaque entité, s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité, dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par les dirigeants. Pour ce faire, l'identification et l'analyse des risques qui constituent un processus continu et répétitif, s'avèrent être important car elles permettent au management de prendre les mesures adéquates pour limiter ces risques.

Tout risque a pour vocation d'être mis en évidence, formalisé, pesé avant de décider de comment le traiter et, en dernier ressort, de le suivre (AUBRY 2008 : 5).

Pour analyser les risques, il est nécessaire de comprendre le processus qui conduit à l'apparition d'un dommage. L'identification des risques requiert dans un premier temps une connaissance appropriée, et une compréhension des activités de l'entreprise, car tous les risques se caractérisent par trois aspects, (DIVAY, 2006 : 2) à savoir :

- son fait générateur, qui peut se classer en quatre rubriques : le fait de l'homme, les événements naturels, les concours de circonstances, le fait du prince ;
- sa manifestation ;
- ses conséquences.

Il est nécessaire de recenser les points dangereux, de déterminer les points vulnérables et d'estimer les conséquences de ces risques en termes de perte.

La première étape en ce qui concerne l'analyse des risques consiste, à déterminer et observer la situation de travail de l'entreprise, autrement dit à s'intéresser aux activités qu'elle exerce. La situation de travail peut se révéler comme étant une confrontation de divers éléments, tels que :

- les objectifs de production, de qualité, de sécurité,... En effet les objectifs définissent les risques qui leurs sont associés (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 15) ;
- les moyens technologiques et humains ;
- et les conditions d'exécution de la tâche.

A ces éléments s'ajoutent des indicateurs portant sur la santé de l'entreprise par exemple le taux d'accidents, les relations sociales, les modifications des compétences, et la fiabilité de l'installation comme le taux de pannes, les rebuts, les défauts, etc.

Enfin la seconde et dernière étape de l'analyse des risques c'est l'estimation. L'approche quantitative du risque nous renseigne que le risque est une fonction de la probabilité d'occurrence et de l'impact ou gravité du dommage. L'estimation est menée pour chaque facteur de risque identifié, en vue de sélectionner ou de définir des mesures de sécurité appropriées.

Néanmoins, d'après COOPERS & al. (2000 : 58-61) le processus de l'analyse des risques, « demeure plus ou moins formel et se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance des risques ;
- évaluation de la probabilité de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire l'évaluation des mesures qu'il convient de prendre ».

Plusieurs risques opérationnels existent au sein des organismes de protection et de sécurité sociale, parmi lesquels : le risque lié aux processus et aux personnes, le risque lié au système d'information, le risque lié aux événements extérieurs, etc. Nous intéressons au risque lié aux processus, notamment à celui lié au processus PVID car l'impact est souvent important sur les assurés, quand on sait, comme le dit HERMANGE (2005 :50), que « la demande de retraite est un acte important pour chaque assuré, et que sa préparation doit permettre de répondre aux besoins du futur retraité et de lui garantir l'obtention d'une prestation rapide et exacte, au moment le plus opportun ».

Les risques opérationnels liés au processus PVID.

Les risques opérationnels lié au processus PVID, concernent particulièrement ceux liés à la gestion des prestations PVID, c'est-à-dire ceux liés à ce processus (saisies erronées, erreurs de bonne foi ou actes de malveillance, non respect des procédures, fraudes,...). Ces risques ont des incidences très graves sur l'exploitation de l'entreprise, sur son avenir.

2.1.2. Maîtrise des risques opérationnels du processus PVID

La maîtrise des risques d'une entreprise est selon FAUTRAT (2000 : 24), « l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents de l'activité », en d'autre terme, c'est une action qui vise, à sensibiliser et accompagner les chefs d'entreprises ou les responsables d'organisation dans l'identification des risques, l'évaluation et la mise en place des mesures de prévention de ces risques.

Les entreprises attendent de la démarche globale de maîtrise des risques, une valeur ajoutée susceptible de leur apporter un avantage comparatif décisif. En effet, plusieurs caractéristiques la rendent intéressante à savoir MAIGNAN & NICOLET (2005 :2) :

- elle génère un flux d'informations déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise et le pilotage de la performance ;
- elle est orientée vers les acteurs de l'entreprise (dirigeants, et opérationnels en interne ; actionnaires en externe) ;
- elle repose sur une suite logique d'opérations ayant pour objectif non seulement la recherche de la qualité de chaque opération mais aussi la bonne articulation des opérations entre elles.

Aussi, la connaissance et la maîtrise des risques liés à l'activité d'une entreprise, constituent au-delà des impératifs humains, un enjeu juridique et économique majeur pour l'entreprise.

Sachant que le risque nul n'existe pas, la maîtrise du risque opérationnel doit permettre de répondre aux questions majeures suivantes (DIVAY, 2006 : 3-4):

- à quelles natures de risque l'établissement est-il soumis ?
- quelles pertes potentielles la réalisation de ces risques (incidents) peut-elle engendrer ?
- quelle organisation mettre en place pour réduire la probabilité d'occurrence et l'ampleur de ces pertes ?

Aussi, répondre à ces questions consiste pour l'entreprise à évaluer ces risques et une fois ceux-ci évalués, de déterminer quel traitement appliquer. En effet, comment peut-on prétendre traiter un risque sans se préoccuper des moyens de prévention existants ?

2.1.3. Traitement des risques opérationnels du processus PVID

Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque.

Elle passe aussi par un traitement efficace de ces risques. Ce traitement consiste à mettre d'après BARTHELEMY (2004 :84), « quatre instruments possibles à savoir : les techniques, les organisationnels, les juridiques (procédures), les financiers (assurance pour la couverture des risques redoutés) ».

Le traitement du risque a pour principales composantes la maîtrise et l'atténuation du risque, mais il ne s'y limite pas et s'étend entre autres à l'évitement, au transfert et au financement du risque, en effet, le traitement de risque doit assurer au minimum (FERMA, 2003 :10):

- le bon fonctionnement de l'organisation,

- l'efficacité du système de contrôle interne,
- la conformité avec les lois et les règlements.

De tout traitement des risques au sein d'une entreprise, le meilleur s'assimile ou s'articule par la prévention, la protection et la précaution.

- **Prévention** : Selon LAROUSSE (2009 :820), la prévention « est l'ensemble des mesures prises pour prévenir un danger, un risque, un mal, pour l'empêcher de survenir ». Elle est selon BARTHELEMY et al (2004 :78), « l'ensemble des instruments permettant réduire la probabilité d'occurrence d'un risque.

Notons que la prévention peut portée sur un certain nombre d'axes sur lesquels l'entreprise doit porter ces efforts notamment : éviter le risque, évaluer les risques qui ne peuvent être évités, combattre les risques à la source, remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui l'est moins, planifier la prévention en y intégrant la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, et enfin prendre des mesures de protection.

- **Protection** : La protection est l'ensemble des moyens et dispositions visant à réduire la gravité ou l'impact des risques. (BARTHELEMY et al, 2004 :78)

- **Précaution** : Décider de prendre, ou de ne pas prendre les risques, ou encore de les prendre en s'assurant fait partie des stratégies dite de précaution au sein de l'entreprise. La précaution joue ainsi un rôle important dans la prévention et/ou la protection du patrimoine de l'entreprise.

La précaution permet à l'entreprise de s'assurer de la couverture suffisante des ces risques, et donc de son patrimoine.

La politique de gestion des risques d'une organisation doit présenter son appétence pour le risque et son approche de la gestion des risques (FERMA, 2003 :12). Elle devrait également définir les responsabilités pour la gestion des risques dans toute l'organisation, en s'appuyant sur la compétence des acteurs capables d'analyser ces risques, puis de savoir les estimer, afin de proposer des mesures de suppression ou de réduction de ces risques.

Le processus de gestion ou de maîtrise des risques s'accompagne d'un ensemble intégré d'outils et de techniques valables aux différents stades des activités de l'organisation, parmi lesquels nous intégrons, l'inspection, l'audit qu'il soit interne ou externe.

2.2. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID

La gestion ou la maîtrise de ces risques, nécessite de disposer de personnel apte à gérer les problématiques métier et systèmes, du dispositif de contrôle adapté à l'objectif de réduction des risques opérationnels de l'entreprise. L'objectif principal est de disposer d'indicateurs pertinents de suivi et de mesure de l'évolution du risque opérationnel encouru, dans un sens permettant une meilleure connaissance et une plus grande sécurisation des processus et des systèmes (DIVAY, 2006 :4).

Parmi ces indicateurs pertinents au sein de l'entreprise, il y'a le contrôle interne (CI), qui selon OBERT (2006 :67), « apparaît comme un état de fait existant dans l'entreprise mais qui, par l'intervention humaine, peut devenir délibéré, c'est-à-dire constituer un système».

Plusieurs définitions ont été données au CI, et il ressort de ces définitions que le CI représente tous les contrôles mis en place par la direction d'une entreprise pour atteindre ses objectifs, c'est-à-dire que c'est un processus axé sur la réalisation des objectifs dans les différents domaines de l'entreprise.

2.2.1. Objectif du contrôle interne du processus PVID

Selon certains auteurs comme BAPST & BERGERET (2002 :31), la définition ou la mise en œuvre d'objectifs clairs et précis, est une condition sine qua non dans toutes les opérations de gestion de risque.

Les objectifs du contrôle interne consistent à définir le but à atteindre par la mise en place des procédures de contrôle.

Les objectifs de contrôle interne du processus PVID, proviennent des objectifs généraux du contrôle interne de l'entreprise. Ils permettent de manière générale comme le dit COOPERS & al. (2000 :27), « de construire et de conserver une image favorable au sein de leur industrie

et auprès des parties prenantes, de présenter des états financiers fiables aux partenaires, et d'agir en conformité avec les lois et règlements ».

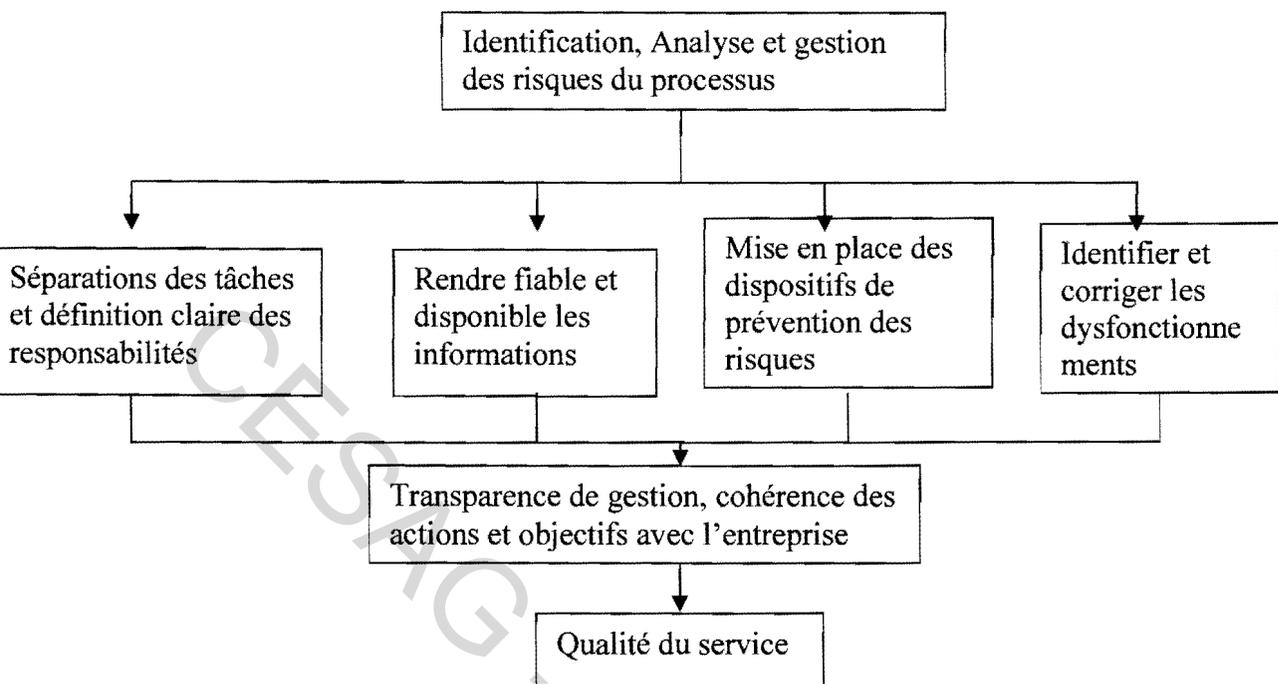
Si l'objectif principal de toute entreprise est d'assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis (RANARD, 2006 :128). Nous pouvons sans nous tromper dire, que ces objectifs doivent être, déclinés au niveau des différentes unités de l'entité, et clairement communiquées aux collaborateurs, afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risque et de contrôle. Aussi que l'atteinte de ces objectifs réside dans les modalités d'application et de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne au sein de l'entreprise.

2.2.2. Dispositif du contrôle interne du processus PVID

Les dispositifs de contrôle interne du processus PVID, découlent de ceux du CI de l'entreprise qui sont fondé sur des règles de conduite et d'intégrité, que chaque manager ou collaborateur doit s'attacher à mettre en œuvre. Selon RENARD (2006 :154), ils « résultent de cinq composantes du contrôle interne, et peuvent être de façon générale regroupés en six rubriques qui sont : les objectifs, les moyens, l'organisation, le système d'information et de communication, les procédures et enfin la supervision ».

- **Les objectifs :** « La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne, doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi, sur la définition claire et précise d'objectifs qui est une condition préalable dans toutes opérations de gestion de risque ». (COOPERS & LYBRAND, 2000 :57). Pour ce faire, ils doivent être clairement définis, concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable, être insérés dans le cadre des objectifs généraux du CI. Ainsi, les objectifs du dispositif de contrôle interne du processus PVID, doivent répondre à un certains nombres de critère comme l'indique la Figure ci-dessous.

Figure 1: Les objectifs du contrôle interne du processus PVID



Source : à partir de TOURTIER (2006 : 7)

- **Les moyens :** L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne au sein d'une entreprise, est fonction aussi bien de l'importance des ressources (humaines, matérielles, financières, techniques,...) que du savoir faire, et de la compétence de chaque intervenant en matière d'outil et de technique. En effet, ces moyens doivent être mis en œuvre pour permettre la réalisation des objectifs et être bien adaptés pour que l'entreprise soit en mesure d'atteindre les objectifs fixés.
- **L'organisation :** PLANE (2008 :8), écrit qu' « Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exerce souvent la domination et le pouvoir. ». une bonne organisation doit respecter les principes d'adaptation, d'objectivité et de sécurité, en effet pour être efficace une organisation doit satisfaire à trois besoins, (RENARD, 2002 : 150) :
 - elle doit définir clairement l'autorité et la responsabilité par une bonne séparation des tâches incompatibles ;
 - elle doit se reposer sur les besoins de chaque entreprise ;
 - elle doit faciliter la circulation de l'information et la prise de décision.

- **Le système d'information et la communication :** il doit concerner toutes les fonctions, il doit permettre la communication d'informations pertinentes, fiables, vérifiables, exhaustives et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de l'entreprise.

- **Les procédures :** Les procédures ou modes opératoires, représentent tout ce qui précise la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus, c'est-à-dire les objectifs à atteindre à un horizon donné, à travers la définition des fonctions et des lignes hiérarchiques/fonctionnelles, des lignes de conduite, des outils d'aide à la décision et l'évaluation, des fréquences de contrôle, des personnes responsables du contrôle..., quels qu'en soient la forme et le support. Les procédures doivent être documentées, clairement communiquées aux responsables et aux agents, prévoir les conditions et les termes à respecter, et être mises à jour régulièrement.

- **La supervision :** La supervision peut être entendue de deux manières : c'est avant tout, au sein d'une entreprise, la fonction régulière consistant à suivre les travaux, à contrôler et à valider les opérations de contrôle, de supervision des agents par l'encadrement. Elle s'intègre au système de contrôle interne, et constitue l'élément indispensable du processus d'audit. En effet, le superviseur encadre et oriente les auditeurs à toutes les étapes de façon à ajuster avec le maximum d'efficacité les travaux aux buts poursuivis. Il doit permettre de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Si aucun dispositif de contrôle interne aussi bien conçu, et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société, la supervision conduit, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

2.2.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus PVID

L'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle interne est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. En effet, selon MAIGNAN & NICOLET (2005 : 4) « c'est par la définition des écarts entre le référentiel-

cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ».

Appelée encore « intérim », l'évaluation du dispositif contrôle interne et de maîtrise des risques, fait partie des tâches que les auditeurs ou les contrôleurs effectuent lors de leurs différentes missions. L'évaluation du dispositif, « permet de s'assurer qu'à tous les niveaux, les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place des procédures appropriées définies dans le cadre d'un manuel et qui sont effectivement appliquées par le personnel (BARRY, 2004 :13), IFAC(1998 :117) ajoute que l'« auditeur doit acquérir une connaissance suffisante du système d'organisation du contrôle interne pour évaluer les comportements, degrés de sensibilisation et actions des administrateurs et de la direction concernant le contrôle interne et leur importance dans l'entité ».

Le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques, est défini et mis en œuvre par la société et sous sa responsabilité. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Son évaluation doit obéir, selon DAYAN & al (2004 : 933), à une démarche et aux étapes de travail suivant :

- la prise de connaissance générale du système ;
- la description du système ;
- la vérification de l'existence réelle du système ;
- la vérification du fonctionnement du système ;
- l'évaluation des risques liés à la conception du système.

C'est la raison pour laquelle, nous allons pour ce qui est de l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus PVID, procéder de la manière suivante :

- La prise de connaissance générale du système : Afin de bien comprendre le business de l'entreprise, la prise de connaissance générale de son système s'avère être une étape importante pour évaluer son dispositif. Elle est faite, à travers les entretiens avec le management et tout le personnel de l'entreprise, et à partir de la documentation interne à l'entreprise, comme par exemple les statuts, les rapports d'activités, les règlements intérieurs, les procès verbaux des assemblées et Conseil d'Administration et de la documentation externe à l'entreprise qui peut être constitué des rapports des commissaires aux comptes pour ne citer que ceux la.

- **Prise de connaissance de la gestion des risques opérationnels par l'entreprise :** Celle-ci, se fait en tenant compte du manuel des procédures dans le cas où il existe, par les entretiens et des questionnaires d'évaluations auprès des différents intervenants dans la gestion des risques au sein de l'entreprise.

- **La description du processus :** Suite aux interviews réalisés, et à partir des documents comme le manuel des procédures, la description du système est faite sous forme narrative ou à l'aide des diagrammes (flow chart), et permet d'avoir une compréhension globale de l'entreprise, sur la gestion des tâches dans chaque processus.

A l'issue de la compréhension de la société, de son environnement et de son contrôle interne une identification des risques est effectuée à partir du questionnaire de contrôle interne (Annexe II) et de la grille de séparation des tâches, afin de s'assurer qu'il n'existe pas de tâche incompatible. Car selon RENARD (2006 :347) « la grille de séparations des tâches est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail », elle permet de déceler le dysfonctionnement en ce qui concerne la séparation de tâches et d'y apporter le remède.

- **La vérification de l'existence réelle du processus :** Une fois la description du processus PVID faite, et la grille de séparation des tâches établie, il nous revient de procéder à la vérification de l'existence du système par des tests de cheminements ou de conformités, afin de vérifier la conformité dans la gestion du processus PVID telle que nous l'avons décrite.

- **La vérification du fonctionnement du processus :** Cette vérification nous permet, à partir des tests de permanences, de nous assurer du fonctionnement effectif du processus. Cette vérification est faite par des sondages et cela en tenant compte du volume et de l'importance des opérations.

- **Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne :** Elle détermine, à partir des forces et faiblesses constatées du dispositif de CI, l'opinion l'auditeur ou toute personne chargée de se prononcer sur ce dispositif.

- **Recommandations** : Une fois que l'opinion est émise sur les forces et les faiblesses du dispositif, l'auditeur formule des recommandations, qui si elles sont prises en compte permettent l'amélioration du dispositif de CI, et apporte ainsi une valeur ajoutée à l'entreprise.

2.2.3. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID

Cette analyse, nous permet de vérifier la manière dont les risques opérationnels sont gérés au sein de l'entreprise, tout en ayant à l'esprit que la gestion de ces risques est fonction du dispositif de CI que l'entreprise a mis en place au niveau de processus. C'est donc ce dispositif de CI que nous allons auditer.

L'objectif de cette analyse qui découle des objectifs généraux de l'audit est assimilable à celle de l'audit qu'il soit interne ou externe. Cette analyse permet aux responsables d'entreprise de mieux gérer leurs business. Elle consiste :

- à vérifier l'environnement de l'entreprise afin d'identifier les risques opérationnels liés au processus PVID, l'efficacité de la politique du management, le respect des procédures, l'utilisation et la répartition du personnel ;
- à évaluer les risques opérationnels liés au processus PVID afin de mieux les gérer ;
- à exprimer une opinion responsable et indépendante.

Nous allons pour cela adopter une méthodologie conforme aux normes d'audit.

2.2.4. Cadre Méthodologique de la maîtrise des risques opérationnels lié au processus PVID

Il s'agit de montrer la démarche à laquelle nous allons mener cette analyse de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID, et les mécanismes y relatives. L'approche par les risque qui est notre démarche, découle de celle qu'empreinte l'auditeur qui est comme le dit RENARD (2006 :178), « est de mettre en place un dispositif approprié qui se décompose en cinq étapes à savoir :

- le découpage du processus en sous processus ;
- l'identification des risques liés à chaque sous processus ;
- l'évaluation des risques ;

- la hiérarchisation des risques ;
- l'identification des forces et faiblesses.

A ces étapes, nous ajoutant la matrice ou la carte des risques.

2.2.3.1. Le découpage du processus PVID en sous processus

Ce découpage est réalisé à deux niveaux au sein de l'entreprise, dans un premier lieu au niveau stratégique, ensuite au niveau opérationnels, le premier conditionnant le second (RENARD, 2006 :178).

Le processus PVID, sera découpé en sous processus ; Réception et agrément des dossiers, liquidation des droits, contrôle et vérification des dossiers de demande de pension, émission des mandats et notification des droits, comptabilisations et suivi des règlements et enfin classement et archivages des dossiers.

2.2.3.2. Identification des risques liés à chaque sous processus

Elle consiste à lister l'ensemble des risques inhérents qui pèse sur l'entreprise et identifier les zones où les risques sont susceptibles de se produire. Il existe plusieurs techniques et méthodes d'identification des risques, qui peuvent être utilisées au choix et suivant les objectifs.

Ces techniques sont : l'identification par l'analyse historique qui est basée sur le retour d'expérience, l'identification basée sur l'atteinte des objectif, l'identification par la check-list qui se base sur l'ensemble des risques et l'identification par des tâches élémentaires qui selon RENARD (2005 :184), « est une démarche que l'auditeur connaît bien », celle qu'il utilise pour construire son QCI.

Nous utiliserons dans notre approche par les risques à travers le tableau d'identification des risques de Jacques RENARD, qui nous donne une évaluation sommaire du risque (tableau n°2).

Tableau 2 : Tableau d'identification des risques selon Jacques RENARD

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Réception des dossiers de demande de pension	* Sécurité de la réception *Conformité en qualité et en quantité *Faire les déclarations en temps voulu	* Pertes pièces justificatives * Non conformité *Contentieux *Prescription dépôt hors délai = Perte des droits	M I M M	- Normes du législateur - Procédures de vérification - Inspection technique - Procédures de déclaration	Oui Oui Oui Oui

Source : à partir du tableau de RENARD (2006 :224)

I=Risque important, M=Risque moyen, f=Risque faible

Dispositif de contrôle interne existant pour empêcher le risque identifié :

Non=Dispositif non identifié

Oui= Existence du Dispositif

2.2.3.4. Evaluation des risques opérationnels du processus PVID

Après avoir identifié les risques, il est nécessaire de les évaluer, c'est-à-dire leur donner une cotation, afin de pouvoir les classer ou les hiérarchiser suivant leur importance. L'évaluation des risques consiste à porter un jugement, à partir d'une analyse des risques, sur le caractère tolérable ou non du risque auquel on est parvenu. Elle permet à la fin d'engager les actions de prévention prioritaires. Selon LEMANT (1995 : 65), l'appréciation d'un risque repose sur deux estimations :

- le degré de gravité ou les conséquences directes et indirectes ;
- la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque.

La finalité n'est donc nullement de justifier l'existence d'un risque, quel qu'il en soit, mais, bien au contraire de mettre en œuvre des mesures effectives, visant son élimination d'où l'intérêt de sa quantification.

Méthode d'évaluation des risques

« L'évaluation est en fait, une étape de jugement sur le caractère acceptable ou non des risques tels qu'ils sont décrits ». Selon IFACI in COSO II (2006 :78), « la méthodologie

d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de technique quantitative et qualitative ».

➤ **Evaluation quantitative**

Cette évaluation quelque peu difficile à cause de la diversité des risques, donne le résultat de l'étape d'estimation des risques en fonction de l'impact (I) ou de la probabilité (P) de survenance de chaque risque, ou encore du duo des deux critères, comme le montre la grille de probabilité/gravité de la Méthode Organisée Systémique d'Analyse de Risques (MOSAR) ci-dessous.

Tableau 3: Grille de probabilité/gravité de la MOSAR

PROBABILITE	Fréquent				
	Possible				
	Rare	Zone d'acceptabilité		Zone de non acceptabilité	
	Extrêmement rare				
		Minime	Significative	Importante	Très importante
		GRAVITE			

Sources : CURABA (2009 :113)

➤ **Evaluation qualitative**

Notons, qu'il est difficile de donner avec précision l'évaluation de l'impact et de la probabilité, aussi, afin de mieux évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque, des appréciations telles que « très élevé », « élevé », « moyenne », modérée » ou « faible », leur seront attribués (COOPERS & LYBRAND, 2000 :61).

Le risque opérationnel du processus PVID, seront évalué sous la méthode qualitative et exige une cotation de 1 à 5 suivant l'échelle attribué : à la probabilité (très élevé, élevé, moyenne, modérée, faible), et l'impact (catastrophique, majeure, modéré, mineur, insignifiant). Pour une meilleure illustration le tableau ci-dessous donne un aperçu de mesure qualitative de la probabilité sur les droits de retraite mal calculés résultant des erreurs ou omissions.

Tableau 4: Tableau de mesure de la probabilité d'occurrence

Cote	Probabilité	Description
5	Très élevé	Environnement fortement vulnérable : risques à la fois très importants et très probables (1 chance sur 2 que le risque se produise)
4	Elevé	Très grandes chances que les risques se produisent
3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
2	modérée	Environnement peu vulnérable : Les risques sont considérés comme modérés car ils sont moins importants, mais leur degré de probabilité est plus grand
1	Faible	Quasi impossibilité que le risque se produise

Source : Inspiré de l'évaluation du risque de RENARD, (2006 :142) et de CURABA & al, (2009 : 106)

Sur la base des conséquences qui découlent de l'exempler ci-dessus, le tableau de mesure de l'impact se présente de la manière suivante :

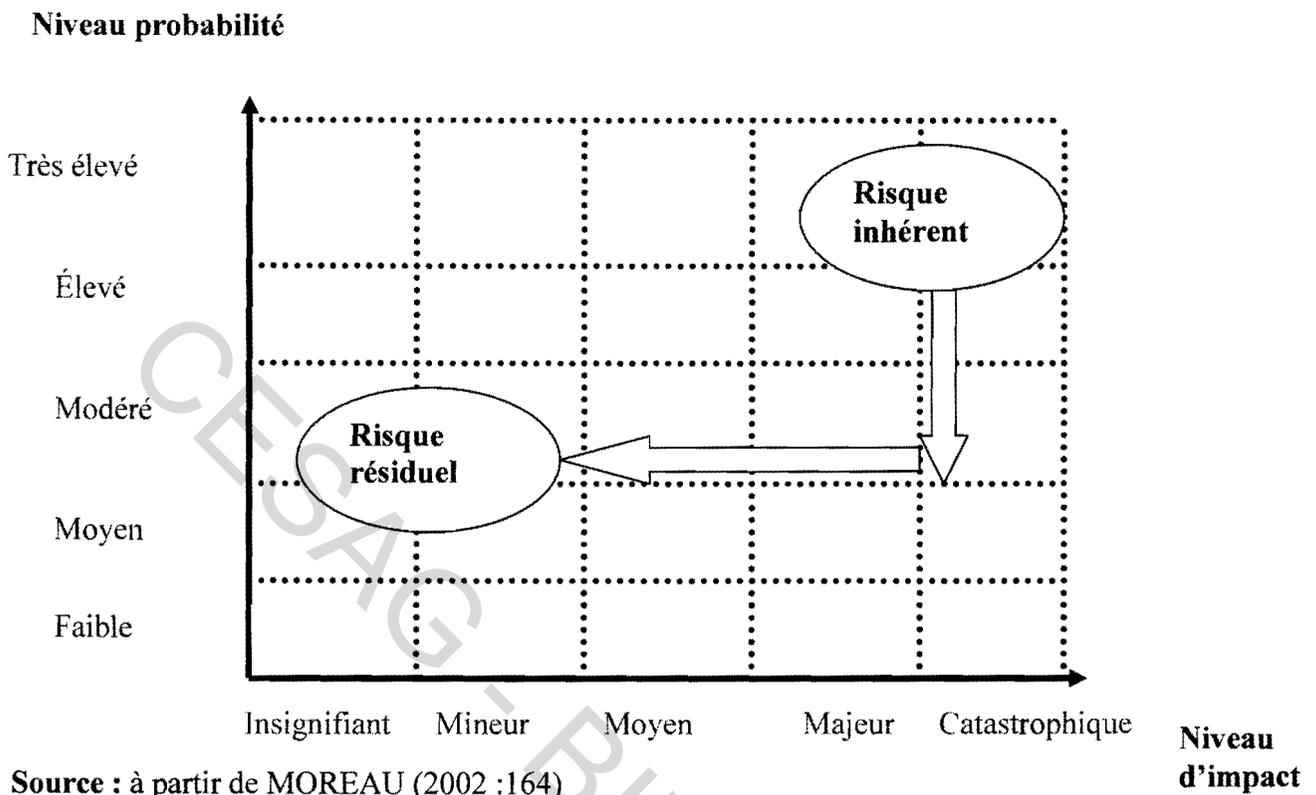
Tableau 5: Tableau de mesure de l'impact

Cote	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Risque conduisant aux conséquences lourdes et irréversibles
4	Majeure	Risque conduisant aux perturbations majeures sur un nombre significatif d'opérations ou d'informations
3	Modéré	Conséquences modérées des effets de risques
2	Mineur	Peu d'impact en termes de perte, de qualité d'opération ou d'information financière
1	Insignifiant	Impact négligeable

Source : Inspiré de MOREAU (2002 :163)

De ce qui précède, il ressort que le poids du risque, dépend de l'évaluation de l'impact et de la probabilité et peut être faite à deux niveaux. Dans un premier temps au niveau du risque inhérent, ensuite au niveau du risque résiduel, cela malgré le dispositif de CI mis en place, l'objectif étant de transformer le risque inhérent en risque résiduel, ainsi que le montre la matrice suivante :

Figure 2: Passage du risque inhérent au risque résiduel



Une fois les évaluations réalisées, selon BELLUZ (2002 :1), « la matrice des risques (probabilité en fonction de l'impact), permet de définir le niveau avant évaluation des mesures de contrôle ».

Ces évaluations des mesures de contrôle peuvent être faites selon plusieurs approches, comme celle de RENARD (2002, 385 – 388) beaucoup plus utilisée en audit interne qui procède à l'élaboration des plans d'audit et permet également la hiérarchisation des risques. Elle est basée sur trois critères :

- une appréciation du contrôle interne ;
- une appréciation de l'importance de l'enjeu ou de l'impact ;
- une appréciation de la vulnérabilité de l'activité.

D'après RENARD, des notes qualitatives K allant de 1 à 3 sont affectés aux trois critères ci-dessus en fonction de leur appréciation comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 6: Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères \ Note qualitative K	Appréciation du contrôle interne (K ₁)	Appréciation de l'enjeu (K ₂)	Appréciation de la vulnérabilité(K ₃)
1	adapté	faible	faible
2	insuffisant	moyen	moyen
3	défaillant	important	élevée

Source : à partir de RENARD (2002 : 385-387)

On obtient par la suite le niveau de chaque risque qui est $N = K_1 \times K_2 \times K_3$ et après classification, on a la hiérarchisation des risques.

2.2.3.5. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques, consiste à les classer dans un tableau selon leur importance. Elle est obtenue par le biais des échelles définies précédemment (Tableau n°4 et n°5), c'est-à-dire au niveau de l'évaluation en faisant attention au seuil de tolérance aux risques de l'entreprise ainsi que le risque intrinsèque (RENARD, 2004 :150). Après la hiérarchisation des risques, une carte des risques est élaborée, puis un plan d'action établie pour la prise des décisions.

2.2.3.6. Carte des risques

La carte des risques est un outil utilisé par l'entreprise pour déterminer les principaux risques et en mesurer l'importance (c'est-à-dire leur impact potentiel sur son aptitude à atteindre les objectifs) ainsi que la probabilité. En effet, « pour pouvoir comparer et faire un mapping pertinent des risques, il convient de les évaluer en fonction de leur probabilité (faible, modéré, élevé) et de l'impact (faible, modéré, élevé) que pourrait présenter le risque s'il se matérialisait ». MOREAU (2002 :163)

La carte des risques, permet de visualiser facilement et rapidement les risques et leur interaction et d'en évaluer l'ampleur, ce qui aide à définir les mesures à prendre pour les

atténuer ou les supprimer. Son élaboration, nécessite une connaissance assez globale de la gestion des risques de l'entreprise, compétence souvent attribuée à l'auditeur ou risk manager.

2.3. La place de « l'audit interne » et du « risk management » dans la maîtrise des risques opérationnels

La maîtrise des risques opérationnels, ne peut se résumer sur les seules méthodes quantitatives. Selon MAIGNAN & NICOLET (2005 :4) « L'audit interne et le risk management, ont leur rôle à jouer dans la validation des démarches de nature qualitative permettant de réaliser une cotation des risques et des contrôles ».

Il sera question dans cette section, du rôle, ou de l'importance de l'audit interne et du risk management dans le processus de gestion et de maîtrise des risques.

2.3.1. L'auditeur interne

Selon IFA & al (2009 :28), la fonction première l'auditeur interne est « d'évaluer le bon fonctionnement des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ». Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du contrôle interne et en particulier sur la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine, le respect des lois, règlements et contrats.

2.3.2. Le risk manager

Le risk management, consiste principalement à identifier et quantifier les risques, afin de proposer des solutions pour les réduire, et de contribuer à la mise en place des solutions retenues. Le responsable du risk management « le risk manager » devient de fait l'un des interlocuteurs privilégiés de l'entreprise pour les questions qui concernent la gestion et la couverture des risques. Selon LANCNER & al, 2009 :3 « Le risk Manager est le garant de la permanence de la gestion des risques dans l'entreprise. La crédibilité des résultats des actions qu'il entreprend est en partie construite sur l'indépendance de son positionnement dans l'organisation. »

Le risk manager est donc une fonction importante et capitale au sein de l'entreprise, car il est appelé à jouer un grand rôle en interne pour la maîtrise des risques. Les missions du Risk Manager peuvent être réparties en 3 grandes catégories (LANCNER & al, 2009 :4) à savoir:

- risk Manager « Coordinateur » disposant et transmettant sa connaissance méthodologique en matière d'analyse des risques ;
- risk Manager « Gestionnaire de risques » disposant d'une bonne connaissance métier et des risques opérationnels de l'entreprise ;
- risk Manager « Assureur » disposant d'une connaissance approfondie des solutions de transferts.

CHEVALIER & HIRSCH (1982 :38), affirme que « la description du poste de risk manager lui attribue les tâches suivantes :

- L'identification des risques interne et externe à l'entreprise ;
- L'analyse des risques identifiés et prétraitement par la cartographie des risques ;
- L'administration des risques en définissant une stratégie ;
- Le contrôle des risques ».

La frontière est claire et nette entre l'auditeur interne et le risk manager, en ce sens que l'auditeur interne n'est pas un risk manager et inversement, mais il peut et doit évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques. Toutefois, en absence de la fonction du risk manager, l'auditeur interne pourra jouer le rôle dévolu à ce dernier, par exemple élaborer une cartographie des risques de l'entreprise.

Conclusion

L'accélération des progrès technologiques et des changements au sein des entreprises crée sans cesse des nouvelles menaces, et il est normal que l'on cherche l'origine de ces risques afin de les maîtriser. Bien que la gestion des risques soit pratiquée avec sérieux et efficacité, l'existence des imprévus, aléas, problèmes systémiques, événements catastrophiques, erreurs de jugement, erreurs humaines, collusion, etc. n'est pas à exclure.

La gestion ou la maîtrise des risques s'avère donc être la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques, en ce sens que c'est la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de hiérarchisation et de traitement des risques au niveau de chaque activité de l'entreprise, et exige une méthodologie.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Après avoir présenté de façon générale le processus PVID et la démarche pour la maîtrise des risques, nous présentons dans les lignes qui suivent notre modèle d'analyse et notre méthode de collecte de données

3.1. Modèle d'analyse

Notre démarche d'étude constituant notre modèle d'analyse, est expliquée dans les grandes lignes et de façon simplifiée par le schéma ci-après. Il comprend trois phases à savoir : la planification, le diagnostic et les recommandations. Ces phases sont décomposées en étapes auxquelles correspondent les outils utilisés comme l'indique la figure 3.

➤ La planification

Cette première phase de notre démarche, est consacrée à la prise de connaissance de l'entreprise, qui nous permettra à partir des informations recueillies, d'avoir une vue globale sur son organisation et son fonctionnement, afin de faire un diagnostic.

➤ Le diagnostic

Après cette prise de connaissance, nous procédons dans la phase qui suit à l'analyse des opérations, puis à l'identification des risques associés à chacune d'elle.

Les risques ainsi identifiés, seront évalués selon les critères de gravité et/ou de probabilité, pour permettre de faire ressortir, leur caractère de risque tolérable ou non et le lien d'appréciation avec les objectifs de l'entité. L'évaluation permet la hiérarchisation des risques.

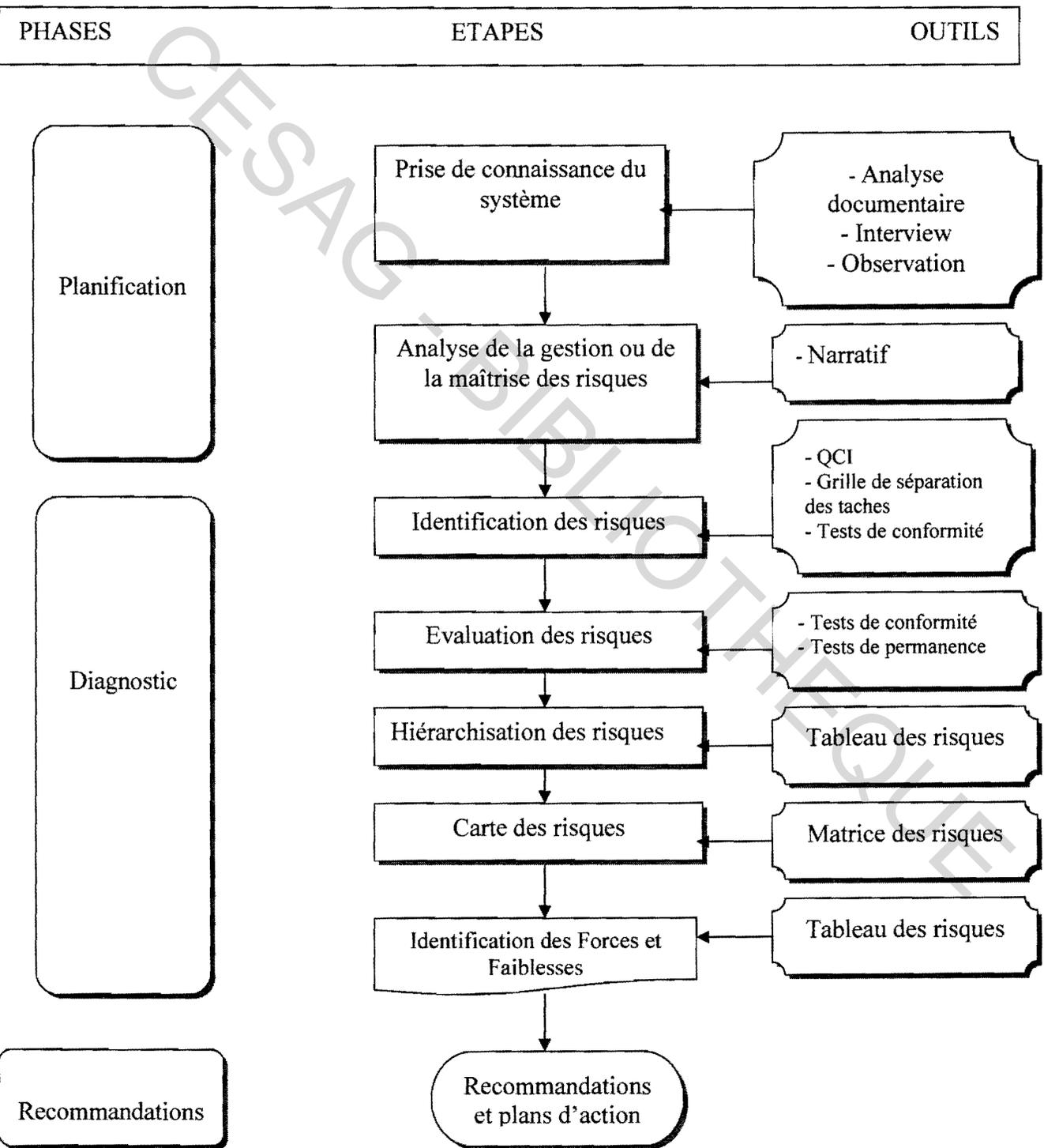
Nous proposons sur la base de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, des forces et faiblesses identifiées les recommandations à la direction.

➤ **Les recommandations**

Cette dernière étape, nous permettra au regard donc des insuffisances, et des manquements constatés sur la gestion des risques au sein de l'entreprise de proposer des solutions.

La figure suivante résume notre modèle d'analyse.

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Nous- mêmes

3.2. Personnes rencontrées, les outils de collecte et d'analyse des données

Nous avons dans le cadre de la réalisation de cette étude, participé à une mission du commissariat aux comptes qui s'est déroulée deux mois durant dans les locaux de la CNSS, ce qui nous a permis de rencontrer différentes personnes réparties dans différentes directions, et services pour la collecte de nos informations.

3.2.1. Personnes rencontrées

Notre méthodologie s'appuie, sur l'identification et la compréhension des risques liés à l'activité du client, pour ce faire le choix des personnes interrogées a été fait en tenant compte des objectifs de notre méthodologie qui sont : Réaliser des audits de qualité, en minimisant nos risques et en apportant de la valeur au client.

La collecte d'un maximum d'informations en ce qui concerne le management, le fonctionnement et les procédures du processus PVID, ainsi que d'autres activités ayant de près ou de loin une influence, sur ce processus était un préalable. Aussi, nous avons pris attache avec toutes les personnes qui effectuent des tâches, qui ont un lien avec l'activité étudiée.

Pour cela, notre échantillon des personnes des interrogées, qui représente l'ensemble des intervenants (manager et opérationnels) dont les actions couvrent l'ensemble du processus PVID, se présente comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Echantillon de l'étude

Direction	Responsabilité	Effectif de l'échantillon	Effectif Total
Direction des prestations	Chef de service immatriculation des assurés + Chef de section immatriculation.	2	10
	Chef de service PVID + Chef de section vieillesse + guichetier	3	13

Agence comptable	Chef de service comptabilité + Chef de section comptabilité + Chef de service contrôle et vérification + chef de section contrôle et vérification + Chef de section technique.	5	21
Direction du recouvrement et des contentieux	Chef de service recouvrement + guichetier	2	11
Direction des études et communication	Chef de service archives + chef de section archive	2	8
Total		14	63

Source : Nous –mêmes

3.2.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

En ce qui concerne la collecte des données, nous avons utilisé, plusieurs outils notamment : l'interview, l'observation, l'analyse documentaire, les questionnaires de contrôle interne, les tests de conformité et de permanence pour l'analyse des informations recueillies, la grille de séparation des tâches et le tableau d'identification des risques.

3.2.2.1. L'interview ou l'entretien

Nous avons, procédé aux interviews à l'aide d'un guide d'entretien (Annexe n° 1), car la méthode des entretiens semble particulièrement bien adaptée à l'approche retenue. Aussi, elle constitue un procédé privilégié pour appréhender la complexité, et la nouveauté du phénomène étudié. Les différentes personnes ci-dessus citées ont été interrogées afin de connaître et de comprendre les activités de l'entreprise, et de manière particulière avoir une idée du processus PVID et de déterminer les procédures de contrôle qui le régissent.

Un manuel de procédure non mise à jour a été mis à notre disposition, malgré cela nous avons procédé aux entretiens pour vérifier l'applicabilité de ce dernier.

Les entretiens ont été semi-directifs, c'est-à-dire que « L'agent de la CNSS s'exprime librement, mais sur un questionnement précis, sous le contrôle de l'auditeur ».

Tous les entretiens sont retranscrits mot pour mot dans leur intégralité, dans un document appelé narratif et remis à l'interlocuteur pour lecture, modification et validation si la retranscription est exacte.

3.2.2.2. L'observation

Il s'agit, d'une technique incontournable utilisée pour comprendre le processus, et obtenir les éléments probants pour valider les propos de nos interlocuteurs, et assurer une certaine fiabilité à notre analyse. En effet, nous avons pendant la mission observé et constaté sur le terrain les acteurs du processus PVID à l'œuvre, afin de voir comment les travaux sont conduits. Ces observations, ont été effectuées au guichet et au service contentieux de la DRC, où nous avons vérifié la réalité et l'exhaustivité des pièces des dossiers de demandes de pension de chaque assuré, en passant par l'immatriculation où nous avons vérifié si chaque assuré avait un numéro d'immatriculation, jusqu'à la comptabilité où sont émis les mandats pour le paiement des droits.

3.2.2.3. L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents existants et mis à notre disposition au sein de l'entité, ce sont notamment :

- décret n°99-284 fixant les plafonds des rémunérations soumises à cotisations du régime de sécurité sociale géré par la CNSS ;
- code de sécurité sociale (1986), mis à jour en (2006) ;
- délibérations des conseils d'administration (2004);
- rapport CIPRES de la mission d'évaluation de la CNSS (2001) ;
- rapport comité de redressement de la CNSS, commission finance et équilibre des branches (1996) ;
- rapports de mission de commissariat aux comptes Ernst & Young (2004 et 2007) ;
- manuel de procédures (2006) ;
- organigramme des structures de la CNSS (1991) ;
- convention CIPRES.

L'ensemble de ces documents, nous a permis d'avoir une idée plus complète du processus PVID, et d'identifier certains risques liés.

3.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (Annexe II) permet grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne. Selon DIENG (2008 :53), « c'est le fil conducteur de la mission d'audit, et s'articule autour des questions QUI, QUOI, OU, QUAND COMMENT ». LEMANT (1995 :195), affirme que « c'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle, de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles ».

Le questionnaire que nous avons présenté est du type fermé, car il ne motive pas d'autre réponse qu'un « oui » ou un « non ». Il nous a permis d'apprécier le contrôle interne existant, et de déceler les points forts et les faiblesses du dispositif mise en place par la CNSS.

3.2.2.5. Le tableau d'identification des risques

C'est un tableau comme l'indique son nom qui sert à l'identification des risques, et permet d'associer à chaque tâche les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas atteint. Le tableau n° 2 tel que formulé par RENARD (2006 :224), est une illustration.

3.2.2.6. La grille de séparation de tâches

La grille de séparation des tâches, est un outil puissant de représentation des activités, en ce sens qu'il facilite la compréhension des processus. Pour ce faire, elle représente les tâches, ceux qui les autorisent, ceux qui les exécutent, et enfin ceux qui les contrôlent.

La grille de séparation, nous permet d'apprécier les mesures des contrôles en ce qui concerne la gestion des risques. Elle nous permet de nous assurer qu'un agent de l'entreprise auditée ne cumule pas de tâches incompatibles, comme « contrôler et exécuter » ou « contrôler et enregistrer ».

Après les entretiens de prise de connaissance des processus et leur modélisation, il est utile de réaliser des tests. Ceux-ci nous permettent de vérifier l'existence effective des forces et faiblesses apparentes identifiées.

3.2.2.7. Les tests de conformité ou tests de cheminement

Ce sont des tests importants, très utiles car ils permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tout au long du processus ont été bien appliqués. Ils s'appuient sur les résultats d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, c'est-à-dire qu'ils permettent de vérifier si la description du processus est conforme à la réalité, et donc de vérifier la piste d'audit.

3.2.2.8. Les tests de permanence

Ces tests permettent de s'assurer que les points forts théoriques ont de façon permanente fonctionné tel que décrit dans le manuel des procédures ou pendant les entretiens. Selon MADERS & MASSELIN (2009 : 63), « lorsque ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période et/ou pour toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traitées comme décrit, on parle alors de tests de permanence ». Les tests de permanence ont pour objectif de s'assurer que les opérations qui ont été décrites lors de nos différents entretiens, sont traitées conformément à la réalité et en tenant compte des procédures. Nous avons afin de réaliser nos tests de permanence, sélectionné un échantillon au hasard de vingt cinq (25) dossiers au niveau service PVID.

Conclusion

La méthodologie de l'étude, qui est un chapitre important, et nous sert de fil conducteur dans le cadre de notre travail, nous a permis d'élaborer et de retenir une démarche suivant notre modèle d'analyse, en mettant l'accent sur les outils et techniques de collecte et d'analyse des données à notre portée. Ce chapitre annonce ainsi, la deuxième partie de notre étude qui sera orientée ou axée sur l'identification des risques opérationnels du processus PVID, de leur évaluation et de l'analyse et l'identification des forces et faiblesses liées au dispositif de gestion ou de maîtrise de ces risques.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis, à travers différents ouvrages, de comprendre ce qu'est le risque de façon générale et plus particulièrement le risque opérationnel du processus PVID, d'élucider à partir d'une démarche, les étapes qu'il faut, pour pouvoir maîtriser les risques liés aux activités que rencontrent les entreprises.

Aussi, nous avons relevé que, pour que l'entreprise puisse atteindre les objectifs qu'elle se fixe, le dispositif de contrôle interne qu'elle a mis en place, devrait intégrer une bonne maîtrise des risques et surtout ceux dits opérationnels pour une gestion efficace.

C'est donc à partir de ces données que nous avons, élaboré notre modèle d'analyse, pour l'application pratique au niveau de la CNSS.

CESAG

DEUXIEME PARTIE :

**Cadre pratique sur la maîtrise des
risques opérationnels liés au
processus pension de vieillesse,
d'invalidité et de décès (PVID)**

QUE

Introduction

Le cadre pratique de la maîtrise des risques liés au processus PVID, consiste à examiner les éléments à partir desquels s'exerce cette maîtrise, c'est-à-dire qu'il s'agira pour nous, de mettre en pratique ou d'examiner comment la CNSS, maîtrise les risques liés au processus PVID, à partir de la méthodologie décrite dans le précédent chapitre.

Pour ce faire, nous abordons dans cette deuxième partie de notre mémoire, les points suivants :

- le quatrième chapitre, présente la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- Le cinquième chapitre, consiste à la description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus PVID existant ;
- Le sixième chapitre enfin, est consacré à l'analyse de la maîtrise des risques liés au processus PVID de la CNSS, dans laquelle nous allons analyser, identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus PVID, ensuite évaluer le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels de ce même processus, pour finir avec des recommandations et des actions à mener, à l'endroit des principaux responsables du processus PVID et de la direction de la CNSS.

Chapitre 4 : Présentation générale de la CNSS

La CNSS du Congo, comme les autres caisses de sécurité sociale des pays de la sous région, est un établissement public institué par la loi n°004/86 du 25 février 1986 portant code de sécurité sociale en faveur des travailleurs salariés. Elle assure la gestion des régimes de sécurité sociale.

Ce chapitre présentera cette entité, à travers les missions qui lui sont assignées, le cadre juridique et institutionnel, son domaine d'activités et ses sources de financement, sans oublier sa structure organisationnelle.

4.1. Missions et cadre juridique

Les régimes obligatoires de prévoyance sociale ont généralement débuté, au Congo comme dans la plupart des pays de la sous région anciennement sous administration française, à partir de 1956 par la création des Caisses de compensation des prestations familiales.

La mise en place d'un système de retraite au Congo remonte donc à l'époque coloniale, et pour cela il avait été créé une caisse de prévoyance sociale(CPS), dans le souci de gérer les pensions et garantir aux travailleurs une vie décente après la période active.

C'est donc à partir de ces anciennes caisses de prévoyances sociales qu'est née la CNSS, qui a une vocation caractérisée par les actions sociales, sur l'ensemble du territoire national.

4.1.1. Historique

Au Congo comme dans les pays africains sous l'administration française, la législation sociale prit corps autour de la loi n°52/1322 du 15 décembre 1952 qui institue un code de travail dans les territoires relevant du Ministère de la France et d'Outre-mer.

La CNSS a connue plusieurs mutation depuis 1952, de la Caisse de Compensation des Prestations Familiales (CCPF) du Moyen Congo, en passant par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), pour enfin devenir le 25 février 1986, par promulgation de la loi

n°004/86 instituant un code de sécurité sociale au Congo, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

4.1.2. Missions

La caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), est chargée de la gestion du régime de Sécurité Sociale institué par la loi 004/86 du 25/02/1986, instituant le code de sécurité sociale au Congo.

Cette loi énonce en son **article 1**, qu' « Il est institué un régime de Sécurité Sociale qui comprend :

- une branche des prestations familiales chargée du service des prestations familiales de maternité ;
- une branche des risques professionnels chargée du service des prestations en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle;
- une branche des pensions, chargée du service des prestations de vieillesse, d'invalidité et de décès ;
- toute branche qui pourra être créée par la loi. »

Et l'**article 2** dit que « le service des prestations légales est complété par une action sanitaire, sociale et familiale ».

La gestion de la caisse consiste essentiellement au recouvrement des cotisations sociales et au paiement des prestations aux assurés.

4.1.3. Cadre juridique et institutionnel

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale est un établissement public à caractère social dotée de personnalité civile et de l'autonomie financière. Placée sous la tutelle du Ministère du Travail, elle est administrée par un conseil d'administration.

Le Décret n°2006-87 du 1^{er} mars 2006, fixe les attributions, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et définit les liens hiérarchiques et fonctionnels avec le Ministère.

Ce décret stipule que la CNSS est administrée par un Conseil d'Administration tripartite composé de neuf(9) membres dont :

- trois (3) représentants des organisations des employeurs ;
- deux (2) représentants des organisations des travailleurs assurés sociaux ;
- un (1) représentant des retraités ;
- trois (3) représentants de l'Etat.

4.2. Domaine d'activités et sources de financement

Depuis sa création, le secteur d'intervention de la CNSS a toujours été celui de l'assurance sociale qui est un secteur vital pour l'économie et stratégique pour la nation. Ces sources de financement sont diverses et variées tel que le stipule la loi 004/86 du 25 février 1986 en son article 17.

4.2.1 Les branches d'activité

Tout travailleur salarié et personne à charge, relevant du code du travail sans aucune distinction de race, de nationalité, de sexe et résident au Congo, peut prétendre selon le cas aux prestations de la CNSS.

Ces différentes prestations varient selon que l'on se situe dans l'une des branches suivantes :

- la branche des prestations familiales ;
- la branche des risques professionnels ;
- la branche des pensions ;
- et de toute autre branche qui pourra être créée par la loi.

4.2.1.1. La branche des prestations familiales

Au terme de l'article 38 de la loi précitée, les prestations familiales et de maternité comprennent :

- les allocations prénatales ;
- les allocations aux jeunes ménages ou prime à la naissance ;
- les allocations familiales ;

- les indemnités journalières de maternité et les soins prévus à l'article 113 du Code du travail;
- les prestations en nature et éventuellement toute autre prestation instituée par la loi.

4.2.1.2. La branche des risques professionnels

Les prestations de cette branche comprennent :

- les soins médicaux nécessités par les lésions résultant de l'accident qu'il y ait ou non interruption du travail ainsi que les frais occasionnés par la réadaptation fonctionnelle, la rééducation professionnelle ;
- en cas d'incapacité permanente de travail totale ou partielle, une rente d'incapacité;
- en cas de décès, une allocation de frais funéraires et une rente de survivants.

4.2.1.3. La branche des pensions

Au titre de cette branche, les prestations servies par la caisse sont les suivantes :

- la pension de vieillesse ;
- la pension anticipée ;
- la pension proportionnelle ;
- la pension de survivant ;
- la pension d'invalidité ;
- et l'allocation de vieillesse et de survivant.

L'article 145 de la loi 004/86 du 25 février 1986 fixait la date d'admission à la retraite à 55 ans, elle a été abrogée par le décret présidentiel de 2007, qui a fixé celle-ci à 60ans.

4.3. Les ressources et l'organisation financière

Les ressources de la Caisse sont constituées par :

- les cotisations destinées au financement des différentes branches du régime de sécurité sociale;

- les majorations encourues pour cause de retard dans le paiement des cotisations ou dans la production des déclarations nominatives de salaires et les intérêts moratoires ;
- les produits du placement des fonds lesquels comprennent les revenus des placements immobiliers, les dividendes générés par les participations et les intérêts rapportés par les comptes à terme ;
- les subventions, les dons et les legs ;
- toutes les autres ressources attribuées à la caisse par un texte législatif ou réglementaire ;

Les cotisations dues à la caisse sont assises sur l'ensemble des rémunérations perçues par les personnes assujetties, y compris les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en espèces ainsi que la contre-valeur des avantages en nature, à l'exclusion des avantages ayant un caractère de remboursement des frais.

Ces cotisations sont plafonnées à 600.000 FCFA pour les PF&AT/MP et à 1.200.000 FCFA pour les PVID, elles représentent plus de 75% des ressources de la caisse.

Les taux des cotisations sociales sont répartis comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 8: Répartition en pourcentage des taux et plafond des cotisations sociales à la CNSS du Congo

Service \ Part	PVID	AF&AT/MP	TOTAL
Employé	4		4
Employeur	8	12,28	20,28*
TOTAL	12	12,28	24,28

*la part de l'employeur est constituée par :

Accident de Travail (AT).....	2, 25%
Allocations Familiales (AF).....	0, 20%
Maladies Professionnelles (MP).....	9, 83%
Pension de Vieillesse, d'Invalidité et Décès (PVID).....	8%

Source : Nous-mêmes à partir du Décret n°99-284 fixant les plafonds des rémunérations soumises à cotisations du régime de sécurité sociale géré par la CNSS

Pour obéir aux bonnes règles de gouvernance et de gestion de ces cotisations que la CNSS reçoit de ses adhérents, le respect de certains principes qui sont régis par la loi 004/86 du 25 février 1986 notamment au niveau du Titre 3 à partir des articles 31, et ceux édictés par la CIPRES s'avère capital.

Le respect de tous ces principes suppose l'existence d'une structure organisationnelle.

4.4. La structure organisationnelle

La CNSS est une entreprise qui comme toutes les autres, a une structure répondant aux normes et dispositions définies à chaque organisation, c'est-à-dire que c'est une structure décentralisée caractérisée par une hiérarchisation bien orientée.

4.4.1 Les instances de direction

La loi 004/86 du 25 février 1986 relève que La caisse est administrée par un conseil d'Administration (présidé de droit par le Ministre chargé de la Sécurité sociale) dont la composition et le fonctionnement sont définis par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé de la Sécurité sociale après avis de la Commission Nationale Consultative du Travail.

Cette même loi institue un Comité de Direction qui est responsable devant le conseil d'administration, et un Directeur Général assisté de Directeurs Divisionnaires nommés par décret pris en conseil de cabinet sur proposition du Ministre chargé de la Sécurité Sociale, qui assure le fonctionnement de la caisse sous le contrôle du conseil d'Administration.

4.4.1.1. Le Conseil d'Administration

Composé de neuf (9) membres comme nous l'avons déjà dit, le Conseil d'Administration (CA) assure la gestion de la caisse. A ce titre, il est notamment chargé :

- de voter le budget de la Caisse et spécialement les dépenses de gestion administrative et d'action sanitaire et sociale ;
- d'approuver le règlement intérieur ainsi que la structure administrative générale de la caisse et de veiller à son fonctionnement ;

- d'approuver le rapport annuel du Directeur Général sur les activités de la caisse ainsi que les comptes annuels de gestion de l'agent comptable ;
- d'établir le programme d'action sanitaire et sociale, le programme de prévention des accidents du travail et les maladies professionnelles ;
- de négocier la convention collective régissant le personnel de la caisse et d'approuver l'organigramme général.
- de déterminer le programme de placement des fonds de la caisse, de décider des acquisitions, aliénations ou échanges d'immeubles ainsi que les baux nécessaires aux besoins de la caisse.
- de remplir toutes fonctions qui peuvent lui être confiées par un texte législatif ou réglementaire.

Les membres du Conseil d'Administration (CA) sont collégalement responsables devant l'Etat, particulièrement devant le ministre de tutelle de la bonne administration de la caisse nationale de sécurité sociale, de la réalisation des missions de service public et des contrats de performance.

4.4.1.2. La direction

Celle-ci, est composée de la direction générale et ses services rattachés notamment celui de l'informatique et des conseillés.

4.4.1.2.1 Les services

Les services de la caisse sont placés sous l'autorité du Directeur Général et se subdivisent en services dits fonctionnels et opérationnels centraux et départementaux. La structure de ces services a été adoptée par le Conseil d'Administration du 15 avril 1991.

Les services dits fonctionnels comprennent tous les services d'appui à la Direction Générale, ce sont :

- l'Agence Comptable, chargée des opérations financières et comptables de la CNSS ;
- la Direction du Personnel et Equipement (DPE), chargée de la paie, de la gestion du personnel, et du patrimoine de la CNSS ;

- l'Inspection Générale (IG), chargée de l'inspection technique, administrative, de la gestion, de l'audit et contrôle interne ;
- la Direction des Etudes et Communication (DEC), chargée des études et statistiques, de la communication, des archives et documentation ;
- la Direction des Prestations (DPRES), chargée des travailleurs migrants, de la coordination des directions départementales ;
- le Service Informatique (SI), chargé des études, de la réalisation et des traitements informatiques, de la collecte et l'analyse des données.

Les services opérationnels, comprennent tous ceux des services qui au quotidien s'impliquent dans la réalisation des missions de la caisse, se sont :

- la Direction du Recouvrement et Contentieux (DRC), chargée de l'immatriculation des employeurs et des travailleurs, du recouvrement des cotisations sociales et de la gestion des contentieux ;
- la Direction de l'Action Sanitaire et Sociale (DASS), chargée des activités de prévention des risques professionnels, du suivi et de la mise en place de politique sanitaire et sociale de la caisse ;
- les Directions Départementales qui sont : La direction départementale de Brazzaville, du Kouilou, du Niari, de la Bouenza, de la Sangha, de la Likouala, des plateaux et de la cuvette. Elles sont chargées des services de prestations sociales, du recouvrement des cotisations et des loyers des immeubles de rapport dans les localités qui sont de leur ressort.

4.4.2. Le personnel

Le personnel de la CNSS est composé d'un effectif total de 542 agents, répartis comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Répartition du personnel de la CNSS

Départements Personnel	Brazzaville		Pointe-Noire		Doloise		Nkayi		Ouessou		Makoua		Impfondo		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
Cadre supérieurs HC, C9, C8	61	30	9	4	5	1	4	/	4	/	1	/	1	/	120
Cadre moyen C7	19	44	9	10	/	/	1	/	1	1	/	/	/	/	85
Agent de maîtrise C6	33	36	11	6	2	3	1	2	2	/	1	/	/	/	97
Agent d'exécution C5, C4, C3, C2, C1.	82	79	16	22	10	2	10	/	6	1	4	2	6	/	240
Total	195	189	45	42	17	6	16	2	13	2	6	2	7	/	542

Source : Nous-mêmes à partir du fichier du personnel

Conclusion

Instituée par la loi n°004-86 du 25 février 1986 portant code de sécurité sociale, la CNSS est un organisme public doté d'une autonomie financière, elle dispose d'un effectif de cinq cent quarante deux (542) agents, répartis sur l'ensemble du territoire dans sept (7) directions départementales, et à la direction générale qui est composée de cinq (5) directions centrales, de l'agence comptable, de l'inspection générale et du service information.

Membre de la CIPRES, la CNSS est une entité qui tant au niveau de sa structure que de son organisation financière, répond aux exigences de gestion (respect des ratios), et de comptabilisation des opérations conformément au cadre conceptuel CIPRES.

Après cette prise de connaissance de la CNSS, nous allons dans les pages qui suivent découvrir la description du dispositif de maîtrise des risques liés au processus PVID.

Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles

Cette description, est faite d'une part à partir des documents de la caisse notamment le manuel des procédures, les rapports d'audit et bien d'autres documents, d'autre part par nos interviews et nos observations. Elle consistera, à retracer les opérations et les intervenants dans de la gestion ou la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID.

Nous allons d'abord dans ce chapitre expliquer, puis exploiter la manière dont les risques opérationnels liés au processus PVID sont gérés, et dégager les mécanismes de maîtrise existant.

5.1. Description des procédures opérationnelles du processus PVID

La description qui s'est faite sous forme narrative, concerne le processus pension de vieillesse normale (PVN), qui part de la demande de pension effectuée par l'assuré jusqu'à la notification et au paiement des droits. Nous allons, à partir de subdivision de ce processus en sous processus (tâches), déroulé chaque sous processus. Ces sous processus sont :

- réception et agrément des dossiers de demande de pension ;
- liquidation des droits ;
- notification des droits, émission des mandats, bons de caisse ou autres titres de paiement ;
- contrôles et vérifications des dossiers ;
- comptabilisation des droits et le suivi des règlements ;
- classement et archivage des dossiers

L'assuré qui arrive au terme de sa vie active, c'est-à-dire ayant cessé définitivement toute activité salariale, doit constituer un dossier et le déposer à la CNSS s'il remplit certaines conditions d'âge et justifie une certaine durée d'immatriculation et d'assurance à la caisse. Ce dossier suit les étapes suivantes :

5.1.1. Procédures de réception et d'agrément du dossier de demande de pension.

Le dossier de demande de pension de vieillesse constitué par le retraité, est déposé à la direction départementale de Brazzaville à Moungali pour les résidents de cette localité, et pour ceux de l'intérieur du pays directement au service PVID ou dans les directions départementales pour être transmis à la direction générale.

Au niveau des directions départementales, l'agent de la caisse qui reçoit le dossier, établit une fiche de liaison dite « fiche technique » comportant les rubriques suivantes :

- numéro,
- identité,
- date de naissance,
- date de dépôt du dossier.

Cette fiche de liaison est ensuite transmise à la direction générale au service vieillesse, dont les attributions sont : d'instruire et liquider les dossiers des PVID, de tenir les statistiques des divers bénéficiaires.

Le Guichetier du service qui reçoit la fiche technique, s'assure de l'authenticité et de l'exhaustivité du dossier et vérifie que la demande de prestations est correctement remplie et que les pièces requises ci-dessous figurent bien dans le dossier, ce sont :

- demande de pension (imprimé CNSS à remplir) ;
- certificats de travail ;
- décision de mise en retraite et arrêté d'intégration pour les contractuels de la fonction publique ;
- livret de travail et d'assurance ;
- trente six (36) ou soixante (60) meilleurs bulletins des 10 dernières années ;
- extrait d'acte de naissance du retraité ;
- acte de naissance des enfants de moins de 20 ans ;
- certificat de scolarité pour les enfants de moins de 6 ans ;
- certificats médicaux pour les enfants de moins de 6ans.

Par ailleurs, notons que les conditions à remplir pour bénéficier de la pension de vieillesse normale qui est l'objet de notre travail sont les suivantes :

- être âgé de 60 ans ;

- être immatriculé à la caisse depuis 20 ans au moins ;
- remplir les deux cent quarante (240) mois d'assurance ou avoir accompli au moins soixante (60) mois d'assurance au cours des dix dernières années précédant la date d'admission à pension.
- constituer la demande dans les 5 ans suivant le départ à la retraite.

Si ces conditions et l'exhaustivité des pièces du dossier ne sont pas validées, celui-ci est rejeté en évoquant la raison du rejet, dans le cas contraire, il est enregistré et un récépissé est délivré à l'assuré. Puis en fin de journée, les dossiers réceptionnés sont transmis au chef de section PVID.

Le Chef de section PVID, vérifie le dossier, et demande que l'on fasse une enquête le cas échéant. Pour ce faire il transmet le dossier au service accident de travail et maladie professionnelle (AT/MP), pour vérifier si l'assuré ou les survivants bénéficient d'une rente, après cela il dresse un bordereau et transmet au chef de service PVID.

Le Chef de service PVID, effectue les tâches suivantes : reçoit le bordereau et le dossier, vise et transmet au guichet pour le service immatriculation afin de vérifier si l'assuré existe au niveau du fichier manuel ou informatique.

Le Chef de service immatriculation, transmet le dossier au chef section.

Le Chef de section immatriculation, demande à un agent instructeur du service immatriculation de procéder au contrôle suivant :

- consultation du fichier manuel et informatique pour vérifier l'immatriculation antérieure du demandeur ;
- période d'activité, c'est-à-dire si l'assuré a cotisé au mois pendant 20 ans ;
- âge ;
- identité.

Si le contrôle est satisfaisant, un cachet du service immatriculation est apposé sur la fiche technique par le chef de service PVID et le dossier est renvoyé au service PVID.

Le Guichetier, reçoit le dossier du retour au service immatriculation, le transmet au chef de service.

Le Chef de service PVID, transmet le dossier au chef de section.

Le Chef de section, transmet aux agents instructeurs pour le décompte ou la liquidation droits.

5.1.2. Procédures de liquidation des droits

Un agent instructeur, fait le rapprochement avec la situation initiale du retraité décédé pour les pensions de reversions, et ensuite, il procède au décompte manuel des droits de l'assuré, c'est-à-dire à la détermination du salaire moyen en fonction des 36 ou 60 meilleurs bulletins de paie, des dix (10) dernières années précédant la date d'admission à la retraite, en ne tenant compte que des salaires soumis à cotisations fournies par le demandeur de pension, ensuite le décompte est transmis au chef de section PVID.

Le Chef de section, ordonne la saisie de la décompte à l'ordinateur par un autre agent instructeur, afin d'obtenir après décharge deux(2) documents du service informatique :

- une fiche de décompte qui récapitule toutes les informations et les calculs donnant droit à un niveau donné de la pension ;
- une lettre de notification.

Il transmet ensuite le dossier et les documents obtenus au chef de service PVID.

Le Chef de service PVID, reçoit et procède à nouveau au contrôle suivant :

- le montant de la pension ;
- l'âge ;
- l'identité ;
- la date d'effet ;
- la période d'activité, ensuite il appose son visa et le transmet au Directeur des prestations (DPRES).

Le Directeur des prestations, reçoit le dossier, transmet à l'agence comptable au niveau du chef de service de contrôle et vérification après décharge.

5.1.3. Procédures de Contrôle et vérification

Le Chef de service contrôle et vérification, reçoit le dossier et le transmet au chef de section contrôle.

Le Chef de section contrôle et vérification, reçoit et transmet le dossier aux contrôleurs.

Un agent contrôleur, vérifie la conformité des informations avec le(s) certificat(s) de travail, bulletins de paie et extrait d'acte de naissance par rapport à la fiche de décompte et à la lettre de notification. De même, il procède au contrôle de la prescription du bénéfice de la pension, au contrôle arithmétique, à l'exhaustivité et à l'exactitude des chiffres, transmet le dossier au chef de section.

Le Chef de section contrôle et vérification, reçoit examine, et transmet le dossier au chef de service contrôle et vérification.

Le Chef de service contrôle et vérification, reçoit le dossier, l'examine, appose son visa pour le dossier d'un montant ne dépassant pas 500.000 FCFA et pour ceux supérieur c'est l'Agent Comptable qui valide, ensuite le dossier complet est transmit après décharge au Directeur des prestations (DPRES).

Le Directeur des prestations, reçoit le dossier de retour à l'agence comptable, le vérifie vise et transmet à la Direction Générale ou à son délégué.

5.1.4. Procédures d'émission des mandats et de notification droits

Le Directeur Général ou son délégué, reçoit le dossier, et signe la notification et transmet à l'agence comptable pour l'enregistrement et la validation.

Le Directeur des prestations, reçoit le dossier de retour à l'agence comptable, et procède aux opérations suivantes :

- ordonner l'émission des mandats à l'informatique qui sont édités chaque trimestre et transmis au service comptabilité pour paiement (cf. processus décaissement).
- notifier les droits aux intéressés qui chaque trimestre se verront leurs pensions payés et repartis selon leur localité respectif par le service vieillesse.

- pour terminer la DPRES transmet les dossiers à la direction des études et communication (DEC) pour classement et archives.

Le service informatique, édite chaque trimestre des mandats qui sont acheminés au service vieillesse.

5.1.5. Procédures de comptabilisation des droits et suivi des règlements

Le service vieillesse, qui après contrôle fait la répartition par localité ou département ensuite les mandats sont transmis à l'agence comptable au service contrôle et vérification.

Le service contrôle et vérification, effectue un dernier contrôle puis transmet ensuite le dossier à la comptabilité pour attendre le paiement, qui est fait soit dans les différentes caisses de la CNSS, soit au niveau des différentes banques de la place.

5.1.6. Procédures de classement et d'archivage

Toutefois, notons en passant que le dossier de demande de pension une fois validé, la note de décompte et la notification communiquée à l'intéressé, est transmise à la DEC par le service PVID de la DPRES avec accusé de réception au registre des deux(2) directions pour être classée et archivée. Un numéro de classement dans un casier est attribué à chaque dossier par ordre alphabétique.

5.2. Description de la maîtrise des risques opérationnels

L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques se mesure au degré d'élimination ou de réduction du risque que procurent les mesures de maîtrise proposées. Aussi pour mieux traiter ou maîtriser ces risques, l'entreprise combine plusieurs outils de pilotages et instruments d'organisation techniques et juridiques.

La description du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du processus PVID, concerne en premier lieu le management de l'entreprise que représente la Direction générale, la direction des prestations qui gère les branches pensions notamment son service PVID, l'agence comptable, le service informatique et l'inspection générale à travers son service de l'audit interne.

5.2.1. La direction générale

Conscient que la surveillance des risques concourt à la performance opérationnelle et à la création de valeur, c'est dans sa politique de management que la direction générale se préserve contre les risques. Ainsi la culture du risque est indéniablement une disposition qui préoccupe la direction de la CNSS, et pour cela, elle veille par conséquent à ce que les travaux conduits par l'entreprise au titre de la gestion des risques, ainsi que les conclusions des travaux relatifs à ces procédures ne se limitent pas uniquement à celles relatives aux informations comptables et financières, et soient le reflet de tous les enjeux de l'entreprise.

5.2.2. La direction des prestations

Afin de mieux prévenir les risques opérationnels, la direction des prestations use des procédures, des instruments techniques et de la compétence de ces agents instructeurs. Elle veille à la conformité des dossiers de demande de pension, en procédant :

- à un contrôle rigoureux à toutes les étapes de l'instruction de dossier au service PVID des pièces justificatives ;
- à la validation des contrôles et vérifications par les visas des responsables (chef de section, de division ou de service);
- à la mise à disposition des registres qui indique le départ ou la réception des dossiers au sein de ses services.

La direction dispose au niveau du service PVID d'un nombre assez important d'agent instructeur, qui dispose du matériel informatique.

5.2.3. L'agence comptable

Elle joue un rôle très important et use des instruments tels les procédures, en plus du service de comptabilité et de trésorerie, elle a l'avantage du service de contrôle et de vérification qui est un rempart contre les risques occasionnés par la direction des prestations et le service informatique.

5.2.4. L'inspection générale

Elle accompagne la direction générale, à travers le service de contrôle et de l'audit interne dans la prévention, la protection et le traitement des risques, en procédant en tenant compte des objectifs fixés par l'entreprise à l'évaluation des écarts sur la performance de l'entité.

5.3. Organe de gestion des risques opérationnels du processus PVID

Par ailleurs il existe des directions comme la Direction des Prestations (DPRES) et l'Agence Comptable (AC) qui bien qu'étant des services fonctionnels doivent être considérées comme des services opérationnels parce que c'est au niveau de ces directions que l'on trouve tous les acteurs impliqués quotidiennement à la réalisation des principaux objectifs du processus pension de vieillesse, d'invalidité et de décès à savoir :

- l'instruction des dossiers de demande de pension ;
- la liquidation et la notification des droits ;
- la comptabilisation et le paiement des pensions.

Pour atteindre des objectifs efficaces et réalisables, la caisse a mis en place une organisation qui est centrée autour de deux directions la DPRES et l'AC. Les principales opérations et informations qui régissent le processus PVID proviennent donc de ces deux directions et sont organisées respectivement par le service PVID à la DPRES et le service contrôle et vérification à l'AC.

Le service PVID est l'organe qui coordonne et fait le suivi de toutes les opérations concernant la réception, l'instruction des dossiers de demande de pension, l'agrement des nouveaux pensionnaires, traite et liquide tous les dossiers de pension.

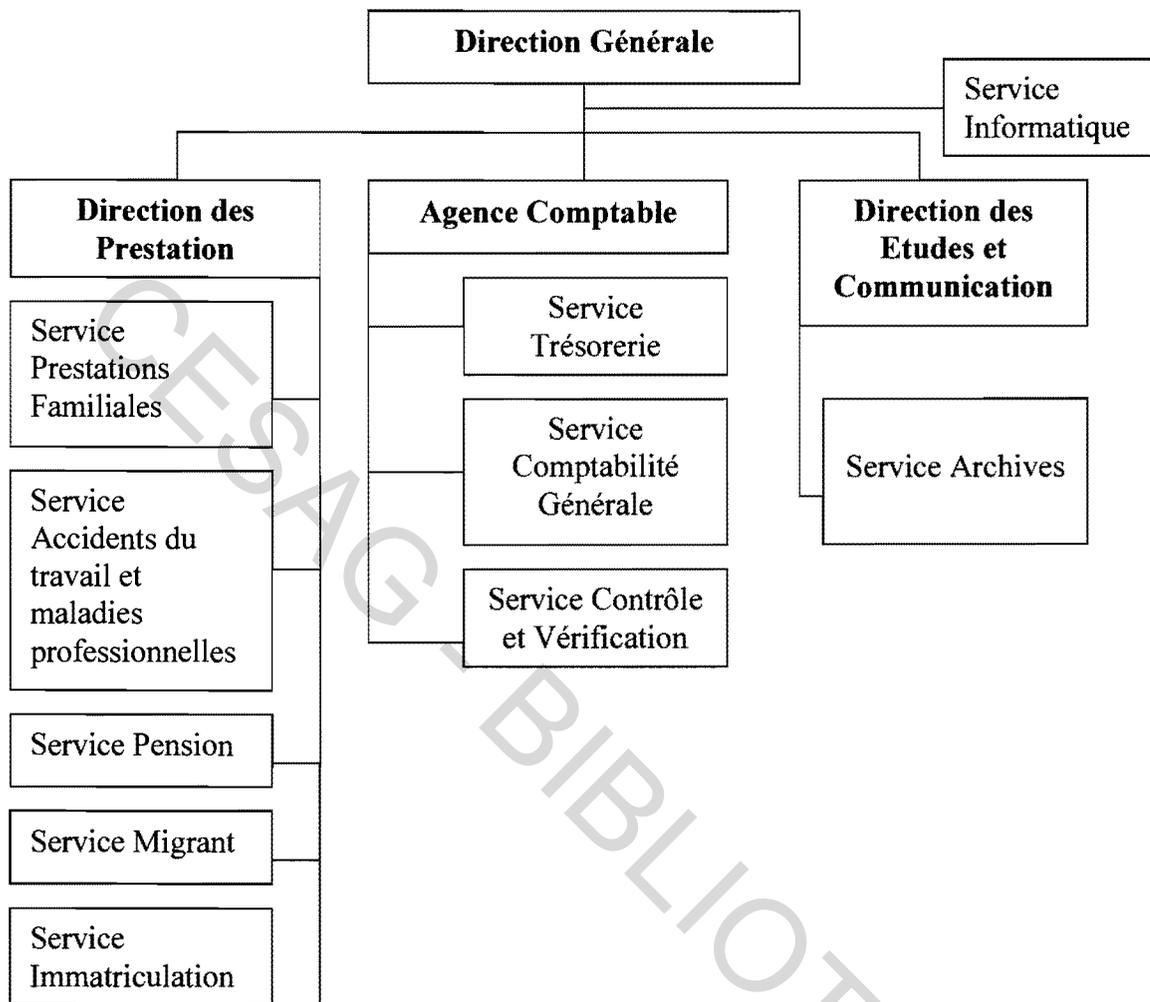
Il achemine ensuite ces dossiers à la l'Agence Comptable qui intervient dans le processus au niveau de son service contrôle et vérification en s'occupant du contrôle et de la vérification de la liquidation des droits, de la validation des montants des droits, de la conformité des mandats, bon de caisse, ordre de virement et autres bordereaux, de la comptabilisation et du paiement des pensions.

Pour être en conformité avec le management des risques, la CNSS a arrêté un certain nombre de dispositions qui vont dans le sens de la maîtrise des risques liés à l'activité PVID, sans nul doute dans le but de formaliser ou de préciser les bonnes pratiques, en matière des relations qu'elle entretient avec sa clientèle, c'est-à-dire les assurés et les retraités. Ces dispositions s'expriment en ces termes :

- la date d'entrée en jouissance de la pension est fixée, soit au premier jour du mois civil suivant la date à laquelle les conditions requises ont été accomplies si la demande est introduite dans le délai de six(6) mois qui suit la dite date, soit au premier jour du mois suivant la date de dépôt du dossier si celui-ci est introduit après ce délai ;
- le paiement de la pension est trimestriel et à terme échu ;
- le bénéfice de la pension étant subordonné à la condition de cessation d'activité salariée, toute reprise de travail, constatée, entraîne purement et simplement la suspension de la pension ;
- la prescription au droit des pensions et allocations, de vieillesse, de survivant est de cinq (5) ans.

La figure ci-dessous représente les organes de gestion que l'on observe au niveau du processus PVID. Mais cette organisation est devenue un peu caduque, par manque des mises à jour, ce qui fait que la hiérarchisation fonctionnelle est souvent du ressort de la direction en place.

Figure 4: Organe de gestion du processus des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès



Source : Nous-mêmes

Conclusion

Ce chapitre qui traite de la description de l'existant, nous a permis de manière détaillée de décrire le processus PVID, de voir les différents organes intervenants la gestion ou maîtrise des risques opérationnels de ce processus de la réception de la demande de retraite jusqu'au règlement des droits. C'est pourquoi, il convient dans le chapitre qui suit d'analyser, d'identifier, d'évaluer, de hiérarchiser ces risques.

Chapitre 6 : Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID

Après avoir déroulé le processus PVID de la CNSS, nous pouvons, une fois les entretiens passés, les tests de conformités et de permanences effectués (Tableau 18 et 19), faire des observations et relever que ce processus présente bon nombre de risque, qui peuvent aller du niveau du risque « low » (ou faible) au niveau du risque « high » (ou élevé), et cela concerne les risques les plus courant comme les erreurs, les omissions, les fraudes, les corruptions ou retards et les moins courant comme les dégradations environnementales, financières et autres.

En tout état de cause, la gestion des risques devrait refléter un état d'esprit. Ce qui par contre doit être permanent, c'est la prise de conscience des phénomènes de risque, pour être capable de mieux les comprendre et de mieux les maîtriser, car les risques sont souvent source des litiges entre l'entreprise d'une part et le client de l'autre. Ceci justifie l'intérêt de l'identification de ces types de risque et de leurs conséquences potentielles.

C'est ce que nous allons voir dans les sections de ce chapitre qui traitent : de l'identification des risques opérationnels du processus PVID fait à partir de l'analyse des activités de la caisse, de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, de la détermination des forces et faiblesses de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID et des recommandations et plans d'actions.

6.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels

Maîtriser les risques permet de mieux les comprendre, de capitaliser les solutions trouvées par retour d'expérience et de confier la gestion de chaque risque à un interlocuteur clairement identifié et responsable qui est le risk - manager.

Dans la mesure où toute entreprise génère des risques, et est soumis à des aléas extérieurs, il apparait utile de proposer une méthodologie de maîtrise des risques qui commence par : l'analyse de l'existant et l'identification des risques opérationnels.

L'analyse de l'existant nous permettra d'identifier les risques inhérents relatifs aux processus étudiés afin de les traiter.

Le processus PVID faisant partie des plus importants de la CNSS, cette analyse se fera à partir d'un tableau inspiré de celui de Renard qui fait ressortir les éléments suivants : les tâches, les objectifs de contrôle, les risques opérationnels, les sources, l'évaluation, le dispositif CI et le constat. Aussi, nous tiendrons compte dans cette analyse des outils énumérés au chapitre 3.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus PVID

Elle consiste, à déceler tous les risques opérationnels susceptibles d'empêcher l'atteinte ou la réalisation des objectifs de la caisse, lorsque le management ne parvient pas à asseoir une bonne politique de gestion des risques ou encore lorsque les mesures de contrôle c'est-à-dire des contrôles à priori et des contrôles à posteriori ne sont appliqués. Nous pouvons les énumérés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Identification des risques opérationnels du processus PVID

Tâches	Objectifs	Risques	Sources	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Réception et agrément du dossier des demandes de pensions	S'assurer que chaque demandeur de pension est bien immatriculé et a cotisé au moins pendant 20 ans	1 – Non fiabilité du fichier	- Système	I	Logiciel de traitement performant et fiable	Non
		2 – Double immatriculation	- Personnes	M	Procédures de vérification	Non
		3 - Pertes d'informations	- Système	f	Procédures de vérification	Oui
		4 - Omissions et/ou erreurs	- Personnes	f	Procédures de vérification	Oui
	S'assurer que tous les dossiers déposés dans les directions départementales sont traités par le service vieillesse	5 - Non réception des dossiers de demande de pension	- Procédures	f	Existence des fiches de liaisons et registre de courrier	Oui
		6 –Pertes des pièces justificatives	- Personnes	f	Existence des fiches de liaisons et registre de courrier	Oui
		7- Accumulation des dossiers	- Procédures	M	Procédures	Non
	S'assurer que l'acceptation de la demande pension se fait en respectant les critères de recevabilité	8 - Non-conformité des dossiers	- Procédures	f	Procédures de vérification et de validation par le responsable du service	Oui
		9- Non respect des directives	- Procédures	M	Normes de demande	Oui
		10 – Omissions et/ou erreurs	- Personnes	f	Procédures de vérification	Oui
		11 - Fraude	- Personnes	f	Principe de séparation des tâches	Oui
Liquidation des droits	S'assurer que le calcul et la détermination du salaire moyen se fait sur la base des éléments fournis par le demandeur de la pension	12 –Calcul des valeurs Liquidative erronée	- Personnes	M	Qualification du personnel et outil informatique	Oui
		13- dettes fictives	- Personnes	M	Procédures de vérification et de validation par le responsable	Oui
		14- écarts	- Personnes	M		
		15 – Omissions et/ou erreurs	- Personnes	f	Procédures de vérification	Oui

	S'assurer que toutes les fiches de décompte ont reçus les autorisations des responsables habilités	16- Etat de liquidation ou fiche de décompte non conformes	- Personnes	f	Existence des visas de chaque autorité sur la fiche	Oui	
Contrôle et vérification des dossiers	S'assurer que toutes les fiches de décompte ont reçus les autorisations des responsables habilités	17- écarts	- Personnes	M	Procédures de vérification	Oui	
		18- Collusion	- Personnes	f	Existence des visas de chaque autorité sur la fiche	Oui	
		19- Fraude	- Personnes	f	Existence des visas de chaque autorité sur la fiche	Oui	
Emission des mandats et notification des droits et	S'assurer que les valeurs notifiées sont correctement rapidement transmises	21 – Non notification	- Procédures	I	Service courrier performant et rapide / Internet et téléphone	Non	
		22- Négligence	-Personnes	M	Procédures	Oui	
	S'assurer que l'émission des mandats est autorisée par le responsable habilité	23- Pièces non conformes	- Procédures	f	Existence des visas de chaque autorité sur la fiche	Oui	
		24 - Fraudes	- Personnes	f			
		25- détournement des fonds	- Personnes	f			
		26- manipulation des fichiers	- Procédures	f	Procédures de vérification et principe de séparation des tâches	Oui	
	S'assurer que tous les dossiers de pension liquidés ont-ils fait l'objet d'un bon de caisse ou d'un ordre de virement	27 - mandats fictifs	- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	
		28- omissions et/ou erreur lors de l'émission	- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	
		29- fraudes	- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	
	Comptabilisations des droits et suivi des règlements	S'assurer que tous les mandats émis sont comptabilisés, que tous les dossiers envoyés à la comptabilité sont-ils payés	30-Non Comptabilisations		M	Procédures de vérification	Non
31 - Omissions ou erreurs			- Personnes	M	Procédures de vérification	Non	
32 - Double comptabilisation			- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	
S'assurer que les pensions trimestrielles sont régulièrement payées		33 - Non règlement des droits			I	Procédures de vérification et de validation	Oui
		34- Détournement des règlements	- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	
		35 - Fraude	- Personnes	f	Procédures de vérification et de validation	Oui	

		36-Règlement tardif	Procédures	I	Procédures de vérification	Oui
	S'assurer que la présentation et la comptabilisation des mandats et autres titres de paiement est conforme aux normes CIPRES	37-non respect des normes et obligation CIPRES	- Procédures	I	Normes de comptabilisation	Oui
		38-inobservation du plan comptable CIPRES	- Procédures	I	Normes de comptabilisation	Oui
		39-non suivi des comptes cotisants et prestataires	-Personnes	I	Logiciel de traitement performant et fiable	Non
Classement et archivages des dossiers	S'assurer de l'existence des dossiers de tous les retraités aux archives	40-Manipulation des pièces	-Personnes	I	Procédures	Oui
		41-Mauvais classement	-Personnes	I	Procédures	Oui

Sources : Nous-mêmes à partir de RENARD (2006 :224)

6.1.2. Evaluation des risques opérationnels du processus PVID

Le risque doit être évalué, c'est-à-dire qu'il faudrait, faire ressortir la relation qui existe entre le risque identifié, et le dispositif de maîtrise de risque mise en place par l'entité.

L'évaluation des risques est fonction de deux critères qui sont, la fréquence ou la probabilité d'occurrence (le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée), et l'impact ou gravité (les conséquences financières et les effets sur l'image de l'entité). En nous basons sur le tableau ci-dessus préconisé par RENARD (2006 :224), qui donne une évaluation du risque qui peut être : important (conséquences considérables), moyen (conséquences raisonnable) et faible (conséquences minimales mais non négligeables), nous allons exprimer pour chaque risque opérationnel du processus PVID la probabilité et l'impact.

6.1.2.1. Probabilité de survenance des risques opérationnels du processus PVID

La probabilité d'occurrence ou de survenance des risques telle que définie plus haut, est basée sur une échelle de mesure de probabilité, qui prend en compte les informations sur chaque risque qui sont recueillies au moment des entretiens et des services tel que le contrôle et vérification et le service PVID.

Tableau 11: Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.

Cote	Probabilité	Description
5	Très élevé	Environnement fortement vulnérable : risques à la fois très importants et très probables (1 chance sur 2 que le risque se produise)
4	Elevé	Très grandes chances que les risques se produisent
3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
2	modérée	Environnement peu vulnérable : Les risques sont considérés comme modérés car ils sont moins importants, mais leur degré de probabilité est plus grand
1	Faible	Quasi impossibilité que le risque se produise

Source : Nous-mêmes inspiré de RENARD (2006 :142) et de CURABA & al (2009 : 106)

Après avoir donné l'échelle de la probabilité appliquée par la caisse, faite à partir du Questionnaire Contrôle Interne (QCI), de la grille de séparation des tâches et différents tests de permanences et de conformités, nous allons dans le tableau suivant qui comprend quatre colonnes (risque identifié, cotation, probabilité et observations associées), suivant récapituler la probabilité d'occurrence des risques du processus PVID.

Tableau 12: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels liés au processus PVID.

Risques	Côte	Probabilité	Observations*
1 – Non fiabilité du fichier	4	Elevé	défaillance du logiciel de traitement des fichiers
2 – Double immatriculation	4	Elevé	défaillance du logiciel de traitement des fichiers
3 - Pertes d'informations	1	faible	Existence d'un fichier manuel et informatique
4 - Omissions et/ou erreurs	1	faible	contrôle du travail des instructeurs par le chef de section et le chef de service
5 - Non réception des dossiers de demande de pension	1	faible	Un registre dossier arrivé est tenu au guichet service vieillesse et chaque dossier porte un visa et une date d'examen
6 –Pertes des pièces justificatives	1	faible	Traitement des dossiers centralisé au siège
7 – Accumulation des dossiers	1	faible	Procédures
8 - Non-conformité des dossiers de demande de pensions	1	faible	Procédures
9- Non respect des directives	3	Moyenne	Procédures
10 – Omissions et /ou erreurs	1	faible	Procédures
11 - Fraude	1	faible	Procédures
12 - Calcul des valeurs Liquidative erronée	3	Moyenne	compétence du personnel
13 - Dettes fictives	3	Moyenne	Procédures
14 - Ecarts	3	Moyenne	compétence du personnel
15 – Omissions et erreurs	2	Modéré	Procédures
16 - Fiche de décompte non conformes	1	faible	compétence du personnel
17 - Ecarts	3	Moyenne	compétence du personnel
18 - Collusion	1	faible	Procédures

19 - Fraude	1	faible	Procédures
20 - Omissions et erreurs	2	Modéré	Procédures
21 - Non notification	3	Moyenne	dysfonctionnement du service courrier
22 - Négligence	2	Modéré	Procédure
23 - Pièces non conformes	1	faible	Procédure
24 - Fraudes	1	faible	Procédure
25 - Détournement des fonds	1	faible	Procédure
26 - Manipulation des fichiers	1	faible	Procédure
27 - Mandats fictifs	1	faible	Procédure
28 - Omissions ou erreur lors de l'émission	1	faible	Procédure
29 - Fraudes	1	faible	Procédure
30 - Non comptabilisations	1	faible	Procédure
31 - Omissions et/ou erreurs	2	Modéré	Procédure
32 - Double comptabilisation	2	Modéré	Procédure
33 - Non règlement des droits	3	Moyenne	Trésorerie insuffisante
34 - Détournement des règlements	1	faible	Procédure
35 - Fraude	1	faible	Procédure
36 - Règlement tardif	5	Très élevé	Trésorerie insuffisante
37 - Non respect des normes et obligation CIPRES	5	Très élevé	Procédure
38 - Inobservation du plan comptable CIPRES	5	Très élevé	Procédure
39 - Non suivi des comptes cotisants et prestataires	5	Très élevé	Procédure
40 - Manipulation des pièces	5	Très élevé	Non respect Procédure de consultation
41- Mauvais classement	4	Elevé	absence des numéros de classement

* les raisons qui militent pour cette probabilité

Source : Nous-mêmes

Cette probabilité d'occurrence ainsi mise en évidence, il s'agira dans l'étape qui suit à quantifier l'impact

6.1.2.2. Evaluation de l'impact ou gravité des risques opérationnels du processus PVID

Au niveau de l'évaluation de l'impact, il convient de façon très simple d'associer à chaque facteur de risque, le risque susceptible de se produire puis de qualifier le risque ainsi identifié à son niveau de gravité, qui de manière générale s'apprécie suivant une échelle à cinq niveaux telle que indiqué dans le tableau ci-après.

Cette évaluation tiendra compte de l'affectation d'une cotation qui va de 1 à 5 qui est associée au critère catastrophique, majeur, modéré, mineur ou insignifiant comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13: Echelle de mesure de l'impact des risques opérationnels

Cote	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Risque conduisant aux conséquences lourdes et irréversibles
4	Majeure	Risque conduisant aux perturbations majeures sur un nombre significatif d'opérations ou d'informations
3	Modéré	Conséquences modérées des effets de risques
2	Mineur	Peu d'impact en termes de perte, de qualité d'opération ou d'information financière
1	Insignifiant	Impact négligeable

Source : nous même

Selon l'impact, l'évaluation des risques opérationnels se présente comme suit :

Tableau 14: Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus PVID

Risques	Côte	Catégorie	Description
1 – Non fiabilité du fichier	5	Catastrophique	affectation totale de l'activité
2 – Double immatriculation	4	Majeure	Occasionne des fraudes
3 - Pertes d'informations	3	Modéré	Préjudices causés
4 - Omissions et/ou erreurs	1	Insignifiant	Procédures de vérification
5 - Non réception des dossiers de demande de pension	1	Insignifiant	Préjudices causés
6 –Pertes des pièces justificatives	1	Insignifiant	Exhaustivité des pièces
7 – Accumulation des dossiers	3	Modéré	Préjudices causés
8 - Non-conformité des dossiers de demande de pensions	3	Modéré	Procédures de vérification
9- Non respect des directives	4	Majeure	Continuité de l'exploitation
10 – Omissions et /ou erreurs	1	Insignifiant	Procédures de vérification
11 - Fraude	1	Insignifiant	intérêt individuel
12 - Calcul des valeurs Liquidative erronée	4	Majeure	Qualité et compétence du personnel
13- dettes fictives	4	Majeure	Manque à gagner
14- écarts	4	Majeure	Formation du personnel
15 – Omissions et erreurs	4	Majeure	Manque de logiciel et de formation du personnel
16- Fiche de décompte non conformes	4	Majeure	Manque à gagner
17- écarts	1	Insignifiant	Qualité et compétence du personnel
18 - Collusion	4	Majeure	incompatibilité des pouvoir
19 - Fraude	1	Insignifiant	Procédure
20 – Omissions et erreurs	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
21 – Non notification	1	Insignifiant	Préjudices causés
22 - Négligence	2	Mineur	Processus retardé
23 - Pièces non conformes	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
24 - Fraudes	1	Insignifiant	Procédure
25 - Détournement des fonds	1	Insignifiant	Pertes financières
26 - Manipulation des fichiers	2	Mineur	Qualité de l'information
27 - Mandats fictifs	2	Mineur	Procédure
28 - Omissions ou erreur lors de l'émission	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
29 - Fraudes	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
30 - Non comptabilisations	2	Mineur	Inadvertance
31 - Omissions et/ou erreurs	3	Modéré	Pertes financières

32 - Double comptabilisation	2	Mineur	Prudence dans le traitement
33 - Non règlement des droits	3	Modéré	Préjudices causés
34 - Détournement des règlements	3	Modéré	Pertes financières
35 - Fraude	3	Modéré	Pertes financières
36 - Règlement tardif	3	Modéré	Préjudices causés
37 - Non respect des normes et obligation CIPRES	5	Catastrophique	Continuité de l'exploitation
38 - Inobservation du plan comptable CIPRES	5	Catastrophique	Etats financiers
39 - Non suivi des comptes cotisants et prestataires	5	Catastrophique	Erreur transactionnel
40- Manipulation des pièces	4	Majeure	Pertes financières
41 - Mauvais classement	2	Mineur	Perte d'information/Formation du personnel

Source : Nous-mêmes

6.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels du processus PVID

La hiérarchisation va nous permettre de connaître quelles sont les risques les plus importants et susceptibles d'influencer ou d'empêcher la réalisation ou l'atteinte des objectifs. Elle sera faite par rapport à la probabilité et à l'impact.

6.1.3.1. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité

Nous allons dans le tableau 15 ci-dessous, présenter la hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus PVID selon leur probabilité d'occurrence.

Tableau 15: Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur Probabilité d'occurrence

Risques	Côte	Probabilité	Observations*
36 - Règlement tardif	5	Très élevé	Trésorerie insuffisante
37 - Non respect des normes et obligation CIPRES	5	Très élevé	Procédure
38 - Inobservation du plan comptable CIPRES	5	Très élevé	Procédure
39 - Non suivi des comptes cotisants et prestataires	5	Très élevé	Procédure
40 - Manipulation des pièces	5	Très élevé	Non respect Procédure de consultation
1 - Non fiabilité du fichier	4	Elevé	défaillance du logiciel de traitement des fichiers
2 - Double immatriculation	4	Elevé	défaillance du logiciel de traitement des fichiers
41- Mauvais classement	4	Elevé	absence des numéros de classement
9- Non respect des directives	3	Moyenne	Procédures
12 - Calcul des valeurs Liquidative erronée	3	Moyenne	compétence du personnel
13 - Dettes fictives	3	Moyenne	Procédures
14 - Ecarts	3	Moyenne	compétence du personnel
17 - Ecarts	3	Moyenne	compétence du personnel
21 - Non notification	3	Moyenne	dysfonctionnement du service courrier
33 - Non règlement des droits	3	Moyenne	Trésorerie insuffisante

15 – Omissions et erreurs	2	Modéré	Procédures
20 – Omissions et erreurs	2	Modéré	Procédures
22 - Négligence	2	Modéré	Procédure
31 - Omissions et/ou erreurs	2	Modéré	Procédure
32 - Double comptabilisation	2	Modéré	Procédure
3 - Pertes d'informations	1	faible	Existence d'un fichier manuel et informatique
4 - Omissions et/ou erreurs	1	faible	contrôle du travail des instructeurs par le chef de section et le chef de service
5 - Non réception des dossiers de demande de pension	1	faible	Un registre dossier arrivé est tenu au guichet service vieillesse et chaque dossier porte un visa et une date d'examen
6 –Pertes des pièces justificatives	1	faible	Traitement des dossiers centralisé au siège
7 – Accumulation des dossiers	1	faible	Procédures
8 - Non-conformité des dossiers de demande de pensions	1	faible	Procédures
10 – Omissions et /ou erreurs	1	faible	Procédures
11 - Fraude	1	faible	Procédures
16 - Fiche de décompte non conformes	1	faible	compétence du personnel
18 - Collusion	1	faible	Procédures
19 - Fraude	1	faible	Procédures
23 - Pièces non conformes	1	faible	Procédure
24 - Fraudes	1	faible	Procédure
25 - Détournement des fonds	1	faible	Procédure
26 - Manipulation des fichiers	1	faible	Procédure
27 - Mandats fictifs	1	faible	Procédure
28 - Omissions ou erreur lors de l'émission	1	faible	Procédure
29 - Fraudes	1	faible	Procédure
30 - Non comptabilisations	1	faible	Procédure
34 - Détournement des règlements	1	faible	Procédure
35 - Fraude	1	faible	Procédure

Source : Nous-mêmes

6.1.3.2. Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à l'impact

A chaque niveau d'impact correspond une cote selon le degré. La hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus PVID selon leur impact se présente de la manière suivante :

Tableau 16: Hiérarchisation des risques opérationnels selon l'impact

Risques	Côte	Catégorie	Description
1 – Non fiabilité du fichier	5	Catastrophique	affectation totale de l'activité
37 - Non respect des normes et obligation CIPRES	5	Catastrophique	Continuité de l'exploitation
38 - Inobservation du plan comptable CIPRES	5	Catastrophique	Etats financiers
39 - Non suivi des comptes cotisants et prestataires	5	Catastrophique	Erreur transactionnel
2 – Double immatriculation	4	Majeure	Occasionne des fraudes
9- Non respect des directives	4	Majeure	Continuité de l'exploitation
12 - Calcul des valeurs Liquidative erronée	4	Majeure	Qualité et compétence du personnel

13- dettes fictives	4	Majeure	Manque à gagner
14- écarts	4	Majeure	Formation du personnel
15 – Omissions et erreurs	4	Majeure	Manque de logiciel et de formation du personnel
16- Fiche de décompte non conformes	4	Majeure	Manque à gagner
18 - Collusion	4	Majeure	incompatibilité des pouvoir
40- Manipulation des pièces	4	Majeure	Pertes financières
3 - Pertes d'informations	3	Modéré	Préjudices causés
7 – Accumulation des dossiers	3	Modéré	Préjudices causés
8 - Non-conformité des dossiers de demande de pensions	3	Modéré	Procédures de vérification
11 - Fraude	3		intérêt individuel
31 - Omissions et/ou erreurs	3	Modéré	Pertes financières
33 – Non règlement des droits	3	Modéré	Préjudices causés
34 - Détournement des règlements	3	Modéré	Pertes financières
35 - Fraude	3	Modéré	Pertes financières
36 – Règlement tardif	3	Modéré	Préjudices causés
22 - Négligence	2	Mineur	Processus retardé
26 - Manipulation des fichiers	2	Mineur	Qualité de l'information
27 - Mandats fictifs	2	Mineur	Procédure
30 - Non comptabilisations	2	Mineur	Inadvertance
32 - Double comptabilisation	2	Mineur	Prudence dans le traitement
41 – Mauvais classement	2	Mineur	Perte d'information/Formation du personnel
4 - Omissions et/ou erreurs	1	Insignifiant	Procédures de vérification
5 - Non réception des dossiers de demande de pension	1	Insignifiant	Préjudices causés
6 –Pertes des pièces justificatives	1	Insignifiant	Exhaustivité des pièces
10 – Omissions et /ou erreurs	1	Insignifiant	Procédures de vérification
17- écarts	1	Insignifiant	Qualité et compétence du personnel
19 - Fraude	1	Insignifiant	Procédure
20 – Omissions et erreurs	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
21 – Non notification	1	Insignifiant	Préjudices causés
23 - Pièces non conformes	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
24 - Fraudes	1	Insignifiant	Procédure
25 - Détournement des fonds	1	Insignifiant	Pertes financières
28 - Omissions ou erreur lors de l'émission	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
29 - Fraudes	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement

Source : Nous-mêmes

6.1.4. Carte des risques opérationnels du processus PVID

Elle ne constitue pas seulement un outil de mesure dont se sert et s'inspire les dirigeants de l'entreprise, mais constitue aussi un élément central du processus de management de l'entreprise. La figure suivante en donne une illustration.

Figure 5: Carte des risques opérationnels du processus PVID

Niveau d'impact		Niveau probabilité				
		Faible	Modéré	Moyenne	Élevé	Très élevé
Catastrophique					1 – Non fiabilité du fichier	37 - Non respect des normes et obligation CIPRES 38 - Inobservation du plan comptable CIPRES 39 - Non suivi des comptes cotisants et prestataires
Majeur	16 - Fiche de décompte non conformes 18 - Collusion Quadrant II	15 – Omissions et erreurs	9- Non respect des directives 12 - Calcul des valeurs Liquidative erronée 13 - Dettes fictives 14 - Ecarts		2 – Double immatriculation	40 – Manipulation des pièces Quadrant I
Moyen	3 - Pertes d'informations 7 – Accumulation des dossiers 8 - Non-conformité des dossiers de demande de pensions 34 - Détournement des règlements 35 - Fraude	31 - Omissions et/ou erreurs	33 – Non règlement des droits			36 – Règlement tardif
Mineur	26 - Manipulation des fichiers 27 - Mandats fictifs 30 - Non comptabilisations	22 - Négligence 32 - Double comptabilisation			41 - Mauvais classement	
Insignifiant	4 - Omissions et/ou erreurs 5 - Non réception des dossiers de demande de pension 6 –Pertes des pièces justificatives 10 – Omissions et /ou erreurs 11 - Fraude 19 - Fraude 23 - Pièces non conformes 24 - Fraudes 25 - Détournement des fonds 28 - Omissions ou erreur lors de l'émission 29 - Fraudes Quadrant IV	20 – Omissions et erreurs			17 – Ecarts 21 – Non notification	Quadrant III

Source : Nous-mêmes

Cette carte représente les risques classés en fonction de leur impact et de leur probabilité. Elle est divisée en quadrants et répartie en couleurs.

Quadrant I – Il s'agit de risques graves, car ils menacent la réalisation des objectifs de la Caisse. Ils sont à la fois importants et probables. Ils doivent être atténués ou supprimés par des mesures et des stratégies de prévention, et faire l'objet d'une surveillance constante et d'une information régulière.

Quadrant II – Les risques sont importants, car ils menacent fortement la réalisation des objectifs de la Caisse, mais leur probabilité est moins grande. Afin que la probabilité demeure faible, il faut adopter des mesures et des stratégies de prévention et procéder régulièrement à des contrôles.

Quadrant III – Les risques sont considérés comme modérés, car ils sont moins importants, mais leur probabilité est plus grande. Il faut procéder à des contrôles réguliers pour s'assurer qu'ils sont bien gérés et que leur importance n'a pas changé.

Quadrant IV – Les risques sont faibles, car ils sont à la fois mineurs, insignifiants, faibles, ou moyens, ils n'exigent qu'un minimum de contrôle, à moins que des évaluations ultérieures révèlent un net changement nécessitant leur reclassement dans une autre catégorie. Selon la répartition en couleur nous avons :

Tableau 17: Répartition en couleur du niveau d'impact et de probabilité

Risque non tolérable ou élevé	Très élevé et Catastrophique; Très élevé et Majeur, Très élevé et Moyen; Elevé et Catastrophique, Elevé et Majeur; Modéré et Catastrophique
Risque inadmissible ou modéré	Très élevé et Mineur, Très élevé et Insignifiant; Elevé et Moyen, Elevé et Mineur, Elevé et Insignifiant; Modéré et Mineur, Modéré et Moyen, Modéré et Majeur; Moyenne et Moyen, Moyenne et Majeur, Moyenne et Catastrophique; Faible et Catastrophique, Faible et Majeur
Risque toléré ou faible	Modéré et Insignifiant; Moyenne et Mineur, Moyenne et Insignifiant; Faible et Moyen, Faible et Mineur, Faible et Insignifiant

Source : Nous-mêmes

6.1.5. Identification des forces et faiblesses

Une fois les risques identifiés, évalués et classés, il nous paraît nécessaire d'identifier, en nous servant des outils que nous avons préconisés au chapitre 3, les points forts et faibles de ce processus.

6.1.5.1. La grille de séparation des tâches

Afin de s'assurer de l'existence des fonctions incompatibles au sein du processus PVID à la CNSS, nous avons après analyse des charges de travail qui incombent à chaque agent du processus PVID, représenté sa grille de séparation des tâches comme suit.

Tableau 18: Grille de séparation du processus PVID

Responsables Tâches	DG	AC			DPRES				DEC	
		AC	Chef de service Comptabilité	Chef de service contrôle et vérification	DPRES	Chef de service PVID	Chef de section PVID	Instructeurs		Guichetier
Réception et contrôle la conformité des dossiers.									X	
Enregistrement et délivrance du récépissé									X	
Vérification du dossier							X			
Etablissement du bordereau							X			
Visa des dossiers conformes						X				
Rapprochement avec dossier initial								X		
Liquidation des droits								X		
Examen des dossiers et visa						X				
Contrôle des dossiers				X		X				
Vérification et visa des dossiers.					X					
Validation		X								

de la notification										
Signature de la notification	X									
Ordonne de l'émission des mandats					X					
Comptabilisation des paiements			X							
Notification des droits					X					
Classement du dossier										X

Sources : Nous-mêmes

Points Forts : Nous avons observé lors de nos entretiens qu'il existe une réelle et stricte séparation des tâches tout le long du processus.

Points faibles : Nous avons par ailleurs relevé une incompatibilité au niveau de l'Agence Comptable qui est due au fait que celle-ci assure en même temps la fonction liquidation car c'est elle qui ordonne, en ce sens que c'est l'agence comptable qui valide le montant de la liquidation calculée au service PVID (validation de la notification), et celle de contrôle parce que c'est l'agence comptable qui vérifie et comptabilise.

6.1.5.2. Test de conformité ou de cheminement

Le test de conformité ou de cheminement comme nous l'avant déjà dit a pour objectif d'apprécier ce qui est fait, c'est-à-dire l'existant, de ce qui devrait être fait en suivant la manière prescrite dans le manuel de procédure, afin de s'assurer de l'application effective des procédures.

Aussi, en se basant sur les procédures existant, nous avons effectué un test de cheminement à partir du dossier d'un retraité pris au hasard parmi les nombreux dossiers qui existent au niveau du service des archives.

Tableau 19: Test de conformité du processus PVID

Application des procédures	Ψ	Ω
• Fiche technique	Ok	Ok
• Demande d'enquête (si possible)	Ok	Ok
• Bordereau	Ok	Ok
• Demande de pension de retraite,	Ok	Ok

• Extrait d'acte de naissance,	Ok	Ok
• Les originaux des certificats de travail,	Ok	Ok
• Trente six (36) ou soixante (60) bulletins de salaire des 10 dernières années,	Ok	Ok
• Livret de travail et d'assurance,	Ok	Ok
• Extrait d'acte de mariage,	Ok	Ok
• Extrait d'acte de naissance pour chacun des enfants (si les enfants sont connus),	Ok	Ok
• Certificats médicaux pour chacun des enfants de moins de 6 ans,	Ok	Ok
• Certificats de fréquentation scolaire pour chacun des enfants de moins de 6 ans,	Ok	Ok
• Deux(2) cartes photos formats identifié.	Ok	Ok
• Lettre de notification	Ok	Ok
• Mandat	Non	Ok

Sources : Nous-mêmes

Légende :

Ψ : Pointé avec le dossier du retraité existant au service archives de la DEC

Ω : Pointé suivant le manuel de procédure

Ok : Test positif c'est-à-dire la mention recherchée existe

Non : Test négatif c'est-à-dire la mention recherchée n'existe pas

Points forts : Nous avons constaté l'existence des pièces justificatives

Points faibles : L'absence du mandat qui peut se justifier par une mauvaise manipulation des pièces, ou par un problème transactionnel entre l'agence comptable et le service PVID.

6.1.5.3. Test de permanence

Ces tests s'effectuent sur la base d'un sondage, en tenant compte de la taille et de l'importance des opérations. Ainsi donc, à partir des points forts théoriques du processus retenus lors des entretiens ou au niveau du manuel de procédure, nous avons sélectionné un échantillon qui nous a permis de réaliser notre test de permanence.

En ce qui concerne les critères de notre échantillon, nous avons sélectionné au hasard vingt cinq (25) dossiers des retraités parmi ceux qui sont classés au niveau de la DEC, et obtenus les résultats ci-après.

Tableau 20: Test de permanence du processus PVID

Numéro Matricule	Annuités de cotisation		Délai dépôt dossier - 5 ans	Ω	Observations
	Moins de 20 ans	Plus de 20 ans			
311096X		Oui	δ	β	
320350G		Oui	δ	η	absence du livret
379634V		Oui	δ	η	pas de livret, pas de photo, existence de 19 bulletins au lieu de 36
372555B		Oui	δ	η	pas de livret, existence de 2 bulletins au lieu de 36
329668K		Oui	δ	η	pas de livret, pas de photo, existence de 21 bulletins au lieu de 36
285948N		Oui	δ	β	
262002		Oui	δ	η	absence de certificat de fréquentation scolaire des enfants
270193		Oui	δ	η	absence de certificat de fréquentation scolaire des enfants
276081N		Oui	δ	β	
258324M		Oui	δ	η	pas de livret, pas de photo, pas d'acte de mariage, pas d'acte de naissance enfants
271176G		Oui	δ	η	pas de photo, pas d'acte de mariage, pas d'acte de naissance enfants
208894		Oui	δ	β	
257044V		Oui	δ	β	
241063A		Oui	δ	η	pas de livret, existence de 16 bulletins au lieu de 36
282463A		Oui	δ	β	
268428U		Oui	δ	η	pas de livret, existence de 24 bulletins au lieu de 36
365842E		Oui	δ	η	pas de livret,
217958T		Oui	ϕ	η	Mauvais calcul des périodes d'activités et incohérence entre le préavis de retraite et la fiche de décompte des droits du service PVID.
250770B		Oui	δ	η	pas de photo, absence de certificat de fréquentation scolaire des enfants
237443Q		Oui	δ	η	pas de livret
218974Q		Oui	δ	β	
226103		Oui	δ	β	
203229B	Oui		δ	η	24 bulletins seulement au lieu de 36
299815L	Oui		δ	β	
204009Y		Oui	δ	β	

Sources : Nous-mêmes

Légende :

Ω : : Pointé suivant le manuel de procédure

β : : Dossier conforme, existence de toutes les pièces justificatives

η : : Dossier non conforme, inexistence de certaines pièces justificatives

δ : : Dossier respectant la période de prescription

ϕ : : Dossier déposé hors période de prescription

Points forts : Tous les dossiers ont été validés par les responsables habilités.

Points faibles : L'examen de 25 dossiers de pensionnaires nous a permis de relever les faiblesses suivantes:

- attribution de la pension vieillesse pour certains dossiers déposés hors période de prescription (cinq ans);
- mauvais calcul des périodes d'activité d'un assuré;
- absence ou insuffisance de certains documents obligatoires dans les dossiers (livret, photo, bulletins de paie), due certainement à la disparition des dossiers ou à une mauvaise manipulation des données ou documents.

A l'issue de tous ces différents travaux, nous avons identifiés et évalués les risques inhérents. Car c'est à ce niveau que nous pourrions déterminer avec objectivité notre opinion, en tenant compte des constats et observations que nous avons eu à faire lors de tests de permanence.

Ainsi au niveau du risque opérationnel du processus pension, de vieillesse normale de la CNSS, nous avons pu présenter une évaluation du risque inhérent qui se présente de la manière suivante ;

Tableau 21: Evaluation du risque inhérent du processus PVID

Facteurs de risque inhérent	Evaluation du risque
Irrégularités des documents constitutifs du dossier	Elevé
Attribution des pensions aux personnes non éligibles	Elevé
Disparition des dossiers	Elevé
Manipulation des données	Elevé
Règlement des prestations à des pensionnaires fictifs	Elevé

Sources : Nous-mêmes

Nous ne saurons finir ces étapes, sans formuler des recommandations qui interviennent en principe après l'analyse des forces et faiblesses du processus ou mieux du dispositif de contrôle par l'auditeur.

En effet, l'auditeur formule des recommandations qui, si elles sont prise en compte contribuent à l'amélioration du système et apportent ainsi une valeur ajoutée à l'entreprise.

En dépit de ces quelques faiblesses constatées lors de nos tests, avant d'émettre des recommandations en ce qui concerne la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID

de la CNSS, nous allons voir quelles sont les forces et faiblesses de ce processus, ainsi que d'autres obstacles qui peuvent empêcher le bon fonctionnement de ce dernier.

6.1.5.4. Détermination des forces et faiblesses de la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID

Il est important d'avoir à l'esprit que par forces, nous entendons tous les atouts que possède le service PVID et efforts que le service PVID, a mis en place en termes de dispositif pour exercer pleinement ces activités sur tous les plans, et par faiblesses nous avons toutes ces insuffisances qui limitent l'atteinte des objectifs que s'est fixé le service sinon l'efficacité de ces actions.

Tableau 22: Détermination des forces et faiblesses sur la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID

COMPOSANTES	FORCES	FAIBLESSES CONSTATES	RISQUES
Management ou Système d'organisation		-Absence des sessions du conseil d'Administration	- Gestion budgétaire non autorisée. - Non conformité de la caisse aux obligations légales.
	Séparation des fonctions et tâches incompatibles	Séparation des fonctions et tâches incompatibles insuffisantes : accumulation des fonctions à l'agence comptable	- Collusion
	Existence de la Description claire des postes et responsabilités (organigramme)	Organigramme adopté au conseil, mais non totalement déployé	- Collusion
Système d'information	Existence de l'outil informatique au niveau de tout le service	Existence et utilisation d'information sur deux logiciels : l'AS400 et la Solution informatique	- Défaillance du système
	Accès aux fichiers et données protégé par l'existence des mots de passe individuel	Non maîtrise du fichier prestations PVID	- Non fiabilité du fichier
Réception de la demande de pension et Agrément des retraités	Existence des critères bien définis d'acceptation et d'agrément de nouveau pensionnaire	réglementation non mise à jour	- Non respect de la réglementation
	Tous les dossiers de demande de pension après visa du chef de service vieillesse sont ensuite envoyés au service immatriculation où les informations sur la personne sont confirmées	Insuffisance de contrôles des dossiers d'attribution de la pension	- Omissions ou erreurs sur l'attribution des prestations aux tiers
Liquidation des droits	Existence d'un contrôle à priori sur le calcul des valeurs liquidatives (décomptes sur droits) Au niveau du service PVID à la DPRES,	- Absence de formation des agents instructeurs du service PVID chargé de faire la liquidation	- Double emploi - Omissions ou erreurs sur liquidation erronée

Contrôle et vérification des dossiers	Existence d'un contrôle à posteriori sur le calcul des valeurs liquidatives (décomptes sur droits) Au niveau du service l'agence comptable	L'Agence comptable est à la fois ordonnateur (valide la liquidation) et contrôleur (vérifie et comptabilise la liquidation)	- Collusion - Fraude
Emission des mandats, et édition des bons de caisse et ordre de virement	Dès lors que le dossier est liquidé, le bordereau et le bon de caisse sont automatiquement édités par le service informatique et remis au service de contrôle, qui émet les mandats	Les bons de caisse, les ordres de virements et autres bordereaux édités par le service informatique ne sont pas reliés	- Pertes
	Existence d'un mandat global de paiement est établie auquel est annexée la journée comptable avec les matricules payés		
Comptabilisations des droits et suivi des règlements	Existence d'un registre qui indique que tous les dossiers/documents (bon de caisse, ordre de virement et autres bordereaux) partant du service vieillesse sont préenregistrés		
	Tous les mandats sont comptabilisés après paiement par ordre alphabétique	la CNSS ne respect pas les normes CIPRES (ratios et autres) et ne comptabilise pas selon le plan comptable CIPRES	- Non-respect des normes - Non-application du plan Comptable CIPRES
	Un bordereau est toujours joint au bon de caisse et une carte d'identité est exigée lors du paiement		
Archivages des documents ou dossiers des retraités	Existence des registres pour l'entrée ou la sortie des dossiers	Insuffisance des autorisations et absence d'autres pièces indispensables aux dossiers	- Perte pièces - fraude.
		Absence des rapprochements ou pointage des dossiers archivés avec le fichier des bénéficiaires réels des pensions	- Erreurs - Fraudes

6.2. Analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID

De ce qui précède, il ressort qu'en dépit du niveau de contrôle acceptable à la CNSS, la survenance des risques opérationnels demeure. Par ailleurs, il faut noter que les risques auxquels fait face une organisation sont d'origine interne ou externe, et ceux identifiés au niveau du processus PVID, ont plusieurs causes à savoir :

- **Les procédures (juridiques et réglementaires)** qui, lorsqu'elles ne sont appliquées que partiellement ou pas du tout, nous ont présenté des risques opérationnels jugés inacceptables (probabilité très élevée, impact catastrophique). Par contre quand celles-ci sont bien appliquées, ces risques demeurent acceptable soit parce qu'ils constituent des risques résiduel, soit parce qu'ils ont une probabilité faible ou un impact mineur. Quand on parle de procédure, il s'agit notamment du :
 - non rétablissement de l'ordonnancement institutionnel (absence de CA);
 - non actualisation du manuel de procédure ;
 - non respect des principes et obligations en matière comptable (absence de la comptabilité auxiliaire et d'engagement) ;
 - non mis à jour du code de sécurité sociale.

- **Les personnes** : les facteurs personnels concernent l'expérience des agents, l'incapacité à assurer la relève sur les postes clés, les antécédents et les préférences personnelles qui influent sur la tolérance à l'égard du risque et la propension à gérer le risque. Ces facteurs peuvent être :
 - les erreurs de bonne foi ou des actes de malveillance ;
 - les fraudes, détournements ;
 - la négligence, l'absentéisme ;
 - le manque de formation (l'expérience et la qualification).

- **Le système d'information** : il s'agit de l'utilisation par la caisse des outils défectueux, les deux logiciels (**AS400 et la Solution informatique**) de gestion des fichiers sont des conceptions internes, ils sont obsolètes et donc causes des risques opérationnels du processus, et du non suivi des comptes PVID.

La maîtrise du risque doit faire partie intégrante de la culture de l'entreprise, qui elle doit disposer d'une politique efficace. Aussi, au regard de ces différentes sources ou causes de risques opérationnels du processus PVID, nous allons procéder à un certains nombres de recommandations.

6.3. Recommandations

Après l'analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus PVID de la CNSS, qui nous a permis d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques, à travers le dispositif de contrôle et maîtrise mis en place par la CNSS, nous avons fait le diagnostic et décelé en terme d'efficacité, la valeur ajoutée apportée par ce dispositif. C'est pourquoi, nous avons émis quelques recommandations et actions susceptibles de pallier les insuffisances constatées, et de ramener le niveau de risque résiduel à un niveau de risque acceptable.

6.3.1. Recommandations relatives au management et au système d'organisation de l'entreprise

Nous formulons en ce qui concerne le management et l'organisation de la CNSS les recommandations suivantes :

- la tenue régulière des réunions du Conseil d'Administration afin de rétablir l'ordre institutionnel et juridique de la CNSS, notamment en ce qui concerne la gestion budgétaire et comptable ;
- la direction doit mettre à jour le manuel de procédure qui couvre toutes les branches d'activités, en le diffusant et en le vulgarisant suffisamment;
- la nouvelle conception et organisation du service de contrôle et d'audit interne (qui doit permettre l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne) afin d'aider et d'accompagner le personnel dans l'assimilation, et le respect des procédures.

Etant donné que le gestionnaire de risque ou « Risk manager » occupe aujourd'hui une place de premier plan auprès des entreprises, nous recommandons qu'il soit crée au sein de la CNSS, la fonction de risk manager. Il aura pour missions :

- D'identifier, évaluer et maîtriser les risques ;
- De présenter la cartographie des risques chaque année ;

- De sensibiliser et de communiquer sur les risques.

6.3.2. Recommandations relatives au système d'information

Conscient de l'importance du système d'information au sein d'une organisation, et au regard des difficultés et manquements constatés, Nous recommandons :

- la finalisation du projet d'acquisition du nouveau logiciel de gestion plus performant et plus efficace, qui évitera les redondances, qui intégrera au système les besoins nouveaux identifiés par exemple l'interface entre les différents services de la caisse ;
- la comparaison par le service informatique à chaque échéance, des fichiers courants des bénéficiaires de pension, et ceux de la dernière échéance, avant chaque édition des droits, et ensuite faire le point chaque année.

6.3.3. Recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels liés au processus PVID

6.3.3.1. Réception de la demande de pension et Agrément des retraités

- Mettre à jour les critères d'agrément ou la révision des modalités d'ouverture des droits de retraite conformément aux recommandations des rapports annuels 1998 et au vue des nouvelles dispositions notamment, celle relative à l'augmentation de l'âge de mise à la retraite ;
- Accélérer le traitement des dossiers de demande de pension en instance, cela, afin d'éviter aux retraités et à la caisse tous désagréments.

6.3.3.2. Liquidation des droits

- Faire en sorte que la fonction liquidation soit séparée de la fonction contrôle. En effet, l'Agent Comptable en exerçant la fonction contrôle (Comptabilisation), ne devrait plus valider ou ordonner la liquidation.
- Procéder à la formation du personnel enquêteur
- Veiller au temps de traitement des dossiers, car le délai de traitement des dossiers est un véritable problème pour la CNSS, nous proposons pour ce faire, la fusion

des différents dossiers d'un assuré en un seul c'est-à-dire que tous ces dossiers ne fasse qu'un seul sur lequel on a apposera sa photo. Ainsi, on trouvera les renseignements pour constituer ce dossier unique à l'immatriculation, au niveau des risques professionnels(AT), des prestations familiales et des PVID ;

6.3.3.3. Emission des mandats, et notification des droits

En considérant les dispositions générales relatives à l'autorisation de l'émission des mandats et de l'édition des bons de caisse et autres bordereaux, nous formulons les recommandations ci-après :

- relier et ordonnancer les mandats et autres bordereaux des prestations édités par le service informatique, avant leur transmission à la comptabilité pour contrôle et paiement ;
- s'atteler à faire la notification en temps réel aux bénéficiaires de leurs droits et situation. En effet, des grands efforts communicationnels entre la CNSS et les retraités doivent être entrepris au niveau de la DPRES.

6.3.3.4. Comptabilisation des droits et suivi des règlements

Pour les défaillances constatées au niveau de cette activité, il faudrait que :

- la CNSS applique et respecte la législation comptable de la CIPRES, en procédant à la présentation et la comptabilisation selon le plan comptable CIPRES ;
- la CNSS institue une comptabilité basée sur une bonne gestion des comptes auxiliaires ;
- la CNSS respecte strictement chaque année le délai et échéance de paiement des prestations, afin d'éviter tous litiges avec les retraités ;
- la CNSS fasse le point après chaque paiement et actualiser les statistiques ;
- le service comptable s'arrange à transmettre pour information et pour les besoins de suivi au service PVID, la liste nominative des bénéficiaires après chaque paiement effectué, pour qu'il puisse mettre à jour leurs données.

6.3.3.5. Archivages des documents ou dossiers des retraités

- Il est souhaitable que le dispositif de contrôle des dossiers des pensionnaires soit renforcé et particulièrement les contrôles de fin de chaîne pour éviter les pertes, les disparitions des dossiers ou les mauvaises manipulations des données et/ou documents ;
- Il faudrait faire le rapprochement entre la liste des bénéficiaires des pensions avec celles des dossiers archivés, pour connaître exactement le nombre des bénéficiaires, et déceler les fraudes, erreurs et/ou doublons. Cela va permettre de réexaminer tous les dossiers existants pour s'assurer de la conformité des droits accordés.
- Il importe enfin de réorganiser le système d'archivage et d'attribuer à cette fonction des moyens adéquats.

Notons, que les recommandations que nous venons de formuler, nécessiteraient dans leur mise en œuvre, la prise des dispositions appropriées, afin de pouvoir garantir leur efficacité. Cette mise en œuvre des recommandations qui dépend d'abord de la compétence du management, consiste pour l'entité à établir un plan d'action.

6.4. Plans d'action

L'élaboration d'un plan d'action s'avère nécessaire car les risques opérationnels de la caisse définis, il nous faut donc décider du niveau de maîtrise souhaité pour chaque risque et effectuer des rééquilibrages. Son objectif étant de créer une plate-forme opérationnelle de progrès qui doit, préciser le planning des améliorations, les responsables et les moyens mis en œuvre. Son exécution requiert l'intervention de tous les acteurs à tous les niveaux de l'entreprise.

En considérant les risques opérationnels liés au processus PVID observés et recensés dans cette étude, il convient de signaler, que les recommandations que nous avons formulées, nécessitent dans l'ensemble l'intervention et l'engagement de plusieurs actions, mais nous nous limiterons à présenter les principales et prioritaires dans le tableau ci-dessous, afin de faciliter la lisibilité.

Tableau 23: Proposition de plan d'action

Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de réalisation	Moyens	Observations
- Changement du système d'information	Direction Générale	31/12/ 2010	Acquisition d'un nouveau logiciel	Depuis le mois septembre 2010 les études sont en cours
- Mise à jour du manuel de procédure et large diffusion auprès des agents d'exécution.	Management (IG et DEC)	30 /06/ 2010	Commission technique	En cours d'élaboration sur instruction du dernier CA
- Mettre à jour les critères d'agrément ou les modalités d'ouverture des droits de retraite	DG	31/12/ 2010	Commission technique	une nouvelle mouture du code de sécurité est en attente d'adoption
- Dotation du service en personnel qualifié et compétent et formation des agents	DPE	30 /06/ 2010	Plan de formation et redéploiement des agents	encours d'élaboration
- Séparation des tâches et fonctions, en dessaisissant l'Agent Comptable des attributions de l'ordonnateur	DG	31/12/ 2010	Manuel de procédure	
- Appliquer entièrement les dispositions et le plan comptable CIPRES	AC	31/12/ 2010	Plan comptable et dispositions CIPRES	

Source : Nous-mêmes à partir de RENARD (2006 : 289)

Signalons par ailleurs, qu'à la fin de nos travaux nous avons fait la recommandation sur la tenue du CA au plus tard le 31 décembre 2009, celui-ci a bien eu lieu et de nouvelle orientation ont été donnée, parmi lesquelles celles que nous proposons dans cette étude. Aussi, pour mener à bien et jusqu'au bout ce plan d'action, il faut bien entendu des engagements fermes de la part de la direction générale, du service PVID et de tous les acteurs intervenants de près ou de loin dans la chaîne de décision de la CNSS. En effet, la Direction Générale et le service PVID devront, créer les conditions d'une totale adhésion de l'ensemble du personnel, il faut pour ce faire que l'on trouve au niveau des animateurs, les qualités professionnelles et communicationnelles adéquates.

Conclusion

Dans ce chapitre consacré à la présentation et au diagnostic des risques opérationnels liés au processus PVID, nous avons analysé, apprécié et fait la synthèse des différents risques opérationnels auxquels la CNSS est confrontée. Par ailleurs à partir des outils que nous avons cités et utilisés dans notre démarche référentielle à savoir les QCI, la grille de séparation des tâches et fonctions, les entretiens, les observations et tests, nous avons évalué le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques de la caisse et fait ressortir les points forts et les faiblesses liés au système.

L'analyse de ces points forts et faibles, nous a permis de formuler en ce qui concerne les faiblesses des recommandations à l'endroit du management de la CNSS. Prise en compte, elles contribueront à réduire de façon significative la probabilité d'occurrence de ces risques ou du moins leur impact, et permettre ainsi l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques ce qui est sans doute une valeur ajoutée pour la CNSS.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle nous a permis, de présenter de façon globale la CNSS. Plus précisément elle nous a permis à partir d'une analyse complète de l'entreprise, de prendre connaissance des activités liées au processus PVID.

Grâce aux informations que nous avons reçues, nous nous sommes fait une opinion concernant l'organisation de cette entreprise. Cela nous a permis de mettre en pratique notre démarche référentielle élaborée à partir de l'analyse, de l'appréciation et de la carte des risques pour aboutir à l'établissement d'un diagnostic du dispositif de maîtrise des risques avec la mise en évidence des forces et faiblesses. Il appartiendra à la direction de la caisse d'adopter notre démarche de maîtrise des risques, afin de pouvoir l'appliquée en communiquant sur ces risques et en corrigeant les défaillances et manquements observés dans le processus de gestion de ces risques pour élaborer, pourquoi pas, la carte des risques d'autres processus.

CONCLUSION GENERALE

Les fondements du libéralisme économique ont toujours mis en évidence la maîtrise des risques. En effet, confrontées à des risques de nature multiple, les entreprises éprouvent le besoin accru d'en harmoniser la gestion, grâce à une approche globale, de préférence dans un cadre organisationnel parfaitement clair et lisible pour tous.

Exposée à divers risques, comme tout autre régime de retraite, seule l'adoption de la politique exposée dans la présente étude, et l'application des principes de maîtrise et de gestion globale des risques garantiront mieux l'aptitude de la CNSS, à s'acquitter de ses engagements et obligations, à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs.

La gestion globale des risques, mieux la maîtrise des risques opérationnels du processus PVID, passe par la définition, l'évaluation, la cartographie, la surveillance, la communication et le contrôle des risques à l'échelle de la Caisse, et par la mise en place de l'infrastructure, des ressources et des plans nécessaires pour pouvoir réagir rapidement et de façon appropriée. Il faut considérer les risques en se plaçant dans un large éventail de perspectives et faire appel à la participation de tous les agents de la direction ainsi que des membres des organes directeurs. Il est aussi nécessaire que les responsables conçoivent des solutions pour remédier aux risques mis en lumière.

Une fois ces solutions définies, les responsables pourront prendre des décisions en connaissance de cause quant à la meilleure façon d'agir, compte tenu des objectifs fixés dans la charte de management ou plan stratégique et du niveau de tolérance acceptable.

L'objet de notre étude était de faire un diagnostic sur la maîtrise des risques opérationnels liés au processus pension de vieillesse, d'invalidité et décès au niveau de la CNSS. En d'autres termes c'était de nous assurer si ce dispositif existe et comment il est appliqué au sein de la CNSS

Afin de disposer d'un référentiel nous permettant de réaliser cette étude, nous avons à partir de la revue des ouvrages spécialisés et des diverses parutions sur le sujet, construit la

démarche de maîtrise des risques et un modèle d'analyse qui nous a été très utiles pour atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés en début de notre mémoire.

C'est ainsi que nous avons :

- déterminé, identifié puis estimé à travers le découpage du processus en tâches élémentaires les risques opérationnels liés à ce processus ;
- évalué en utilisant la méthode qualitative assise sur l'appréciation de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques ;
- élaboré une carte des risques opérationnels du processus PVID, après avoir sélectionné, classé, puis hiérarchisé les risques selon leur importance et leur probabilité d'apparition ;
- pour terminer, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques existant en identifiant les forces et les faiblesses, ce qui nous a aidés à faire l'analyse, les recommandations et les plans d'actions qui vont avec.

Nous avons à travers ces recommandations, voulu faire prendre conscience au management de la CNSS, de l'importance et de la nécessité d'intégrer la maîtrise des risques dans leur plan stratégique de gestion. En effet, le profil des risques opérationnels du processus PVID étant connu, il faut mettre en place un ensemble de processus homogènes et disposer d'un ou des outils permettant la mise en évidence, au niveau du processus étudié de ces risques susceptibles d'empêcher l'atteinte ou la réalisation des objectifs, gage de la performance de l'entreprise.

Cette étude a le mérite de traiter des risques opérationnels du processus PVID, ceux qui empêchent l'atteinte et la réalisation de ses objectifs. Faute de temps, notre étude n'a porté que sur le processus PVID au niveau de la direction générale, alors que nous sommes convaincus qu'il existe d'autres risques opérationnels non décelés au niveau des directions départementales. Le risque étant la condition du succès, sa bonne gestion en est une garantie, nous souhaitons à la CNSS d'établir le profil de l'ensemble de ces risques opérationnels pour qu'après comme le dit BELLUZ (2002 :5), « vous aurez une conscience aigüe de l'accroissement potentiel des vos risques, de ce que vous devez faire pour les gérer de façon efficace et efficiente, afin que votre entreprise puisse poursuivre sa croissance, affirmer ».

ANNEXE :

Annexe 1 : Guide d'entretien.

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne.

Annexe 3 : Organigramme de la CNSS.

ANNEXE : 1

CLIENT :	Guide d'entretien avec le chef de service PVID de la CNSS	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

1. La CNSS dispose-t-elle d'un manuel de procédures ?
2. Ce manuel est-il révisé ? si oui c'est quand la dernière révision ?
3. Quelles sont vos attributions ? (Description du poste occupé)
4. Comment est organisé le service ?
5. Quels sont les principaux types de problèmes que vous rencontrez dans le service ?

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU PROCESS

1. Quelles sont les conditions pour bénéficier de la pension de retraite ?
2. Ces conditions sont-elles soumises à une prise de renseignements ? si oui lesquelles ?
3. Quel est le nombre des assurés bénéficiaires de la pension par année ?
4. Quelles sont les informations saisies à l'ouverture du dossier de demande de pension ?
5. Quel est le délai de demande du dossier de pension une fois admis à la retraite ?
6. Quel est la durée des cotisations pour prétendre à une retraite normale
7. Existe-t-il des cas des non déclarations des droits à la retraite ?
8. Existe-t-il des omissions dans le calcul des droits à la retraite ?
9. Qui enregistre les demandes de pension ?
10. Qui peut bénéficier des droits du pensionné dans le cas de son indisponibilité ?
11. Comment s'effectue le règlement de la pension ?
12. Comment sont repartis ces règlements ?
13. L'enregistrement du règlement du pensionné est-il mise à jour en temps réel ?
14. L'échéance des règlements correspond-elle à celle réellement due au pensionné ?
sinon quels genres d'actions sont menés ?
15. Qui mène les actions ?
16. Quel est le délai de prescription de la pension ?
17. Existe-t-il des comptes auxiliaires informatisés ?
18. Existe-t-il une balance âgée informatisée ?
19. Comment se font les recouvrements ?
20. Combien de dossiers sont recouverts chaque mois ?
21. le suivi des recouvrements est-il informatisé ?
22. Quel est le montant des arriérés des pensions à ce jour ? fait-elle l'objet des provisions ?
23. Existe-t-il des comptes non utilisés depuis longtemps et sont-ils purgés ou mises à jour ?
24. Quelles sont les conditions de fermeture du compte d'un pensionné ?
25. Combien de comptes sont fermés chaque année ?

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

QUESTIONS	Oui	Non	Observation
1- Politique Générale			
1- Les objectifs des traitements des pensions de vieillesse, d'invalidité et décès est-il clairement définie?	X		
2- Chaque salarié reçoit-il des objectifs individuels bien définis ?		X	
3- Les états financiers sont-ils arrêtés chaque année et adoptés régulièrement par le CA ?		X	La dernière session du CA date de mai 2002
2- Structure Organisationnelle			
1- Existe-t-il un organigramme clairement défini?	X		
2- L'organigramme est-il mise à jour?		X	
3- La répartition des responsabilités est-elle clairement définie au sein de l'entité (y compris la responsabilité des traitements et des développements informatiques)?	X		
4- La répartition des tâches entre les personnes est-elle établie de manière claire et adéquate (qui est responsable de telle opération/donnée?, qui est autorisé à modifier une transaction)?	X		
5- Les délégations de responsabilité (notamment pour l'autorisation des transactions) sont-elles faites au niveau approprié de responsabilité?	X		
6- L'analyse des postes de responsabilité permet-elle de savoir:			
- de qui on dépend et qui dépend de nous?	X		
- d'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche?	X		
- à qui l'on doit transmettre les résultats de notre travail?	X		
- Quelle est la vision de l'audit interne sur le risque de fraude?	X		
- L'audit interne a-t-il mis en place des procédures permettant d'identifier ou de détecter les		X	

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE		
EXERCICE :			
Fait par/Date :			Référence/Folio :
fraudes survenues pendant l'année? - L'audit interne a-t-il connaissance d'une fraude passée (réalisée ou suspectée)?	X		
3-Politiques et pratiques en matière de ressource humaine			
1- L'entité dispose-t-elle de procédures et de standards appropriés au recrutement, à la formation, à l'évaluation, à la promotion, au transfert, au licenciement de salariés (particulièrement pour les salariés des fonctions finance, comptabilité et système d'information?)		X	
2- L'entité dispose-t-elle de descriptions de postes écrites précisant aux salariés les tâches qui leur incombent? Si pas de document écrit, l'information sur les responsabilités d'un poste et les tâches affectées à ce poste est-elle donnée oralement?	X		
3- Les procédures et les règles liées aux ressources humaines sont-elles claires, diffusées et actualisées?		X	Nombreux sont ceux qui ignorent leurs existences
5- L'entité a-t-elle pris des mesures de sécurité particulières vis à vis des salariés ayant accès aux moyens de paiement, aux biens susceptibles d'être détournés, etc. ?	X		
6- Les consultants externes sont-ils soumis à des procédures et règles visant à s'assurer que les actifs (notamment les informations sensibles) sont protégés de manière adéquate		X	
7- Le personnel est-il suffisant?	X		
8- Le personnel est-il associé aux activités de contrôle interne?		X	
9- Le personnel est-il doté de moyens techniques en nombres suffisant?		X	il y a un manque assez important du matériel de bureau (ordinateur, imprimante, etc.)

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que les conditions d'agrément d'un nouveau retraité au fichier PVID garantissent sa fiabilité

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
L'admission d'un nouveau retraité dans le fichier PVID est-elle justifiée par un document prouvant l'existence de ce retraité ?	X			La fiche de demande de pension, vieillesse, d'invalidité et décès
Existe-t-il un formulaire standard de demande de pension PVID ?	X			
L'acceptation de la demande pension se fait-elle en respectant un certains nombres critères bien définis?	X			Existence d'une enquête préalable
L'acceptation de la demande de pension se fait-elle dans le respect de l'existence du retraité sur : - le fichier (manuel et informatique) du service immatriculation ; - sa solvabilité ?	X			
Existe-t-il une personne formellement identifiée comme responsable de l'agrément des nouveaux retraités ?	X			Le Directeur Général
Tous les dossiers de demande de pension sont-ils réels ?	X			tous les dossiers après réception et visa du chef de service pvid sont envoyés à l'immatriculation où les informations sur la personne sont confirmées

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que tous les dossiers de demande pension pvid font l'objet d'un bon traitement par le service pvid.

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
Tous les dossiers déposés à la direction générale et dans les directions départementales sont-ils traités par le service pvid ?	X			un registre dossier arrivé est tenu au guichet du service pvid et chaque dossier porte un visa et une date d'examen
Tous les dossiers déposés sont-ils revus par le chef de service ?	X			
Une personne est elle formellement identifiée pour la réception des demandes de pension ?	X			Le guichetier du service pvid
Tous les dossiers de demande de pension validés font-ils l'objet des saisis sur ordinateur ?	X			
Les contrôles effectués lors de la demande de pension permettent-ils de détecter les fraudes, erreurs ou omissions ?	X			

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que tous les dossiers de demande pension pvid font l'objet d'un traitement rapide.

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
Tous les dossiers de demande de pension sont-ils reçus et enregistrés par le service pvid?	X			
Ces dossiers de demande de pension sont-ils acheminés de façon rapide aux services habilités pour leur traitement ?	X			
La transmission des dossiers est-elle faite en respectant l'ordre établi ?	X			
Une personne est elle formellement identifiée pour la réception des demandes de pension ?	X			Le chef de service pvid
Toutes les demandes de pension sont-elles traitées rapidement ?		X		Il existe des demandes de pension qui depuis plus d'une année attende leur validation
Si non est ce qu'une analyse est faite pour déterminer les causes de retard dans le traitement de ces demandes ?		X		
Existe-t-ils des vérifications et des contrôles à chacune des différentes étapes de traitement des dossiers de demande de pension ?	X			

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que tous les dossiers de demande pension pvid font l'objet d'une bonne liquidation et de la notification aux intéressés.

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
Le service pvid qui fait la liquidation est-il séparé du service de contrôle et vérification ?	X			Ils sont dans deux Directions distinct
Le service pvid est-il séparé du service de comptabilité ?	X			Ils sont dans deux Directions distinct
La liquidation des droits est-elle faite sur la base des éléments dans le dossier de demande de pension ?	X			
S'assure-t-on que le décompte de droits a été correctement calculé pour prévenir les litiges ?	X			
la liquidation est-elle contrôlée par une personne autre que celle qui a fait le décompte ?	X			
Existe-t-ils des dossiers non-conformes ou n'ayant pas rempli toutes les conditions qui ont été liquidés ?		X		
Existe-t-ils des personnes autorisées à valider la fiche de décompte ?	X			
La notification est-elle transmise rapidement aux ayants droit (retraités) ?		X		
Si non existe-t-il un service suivi des lettres de notification émises afin de s'assurer de leur réception par les retraités		X		

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que tous les dossiers de demande pension pvid liquidés donne systématiquement lieu à l'émission des mandats et à l'édition de bon de caisse ou autres titres de paiement.

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
Existe-t-il des procédures d'émission des mandats et d'édition des avoirs (bons de caisse ou les ordres de virements) ?	X			
Tous les dossiers de demande de pension font-ils l'objet de l'édition		X		
Toutes les valeurs définitives émises sont-elles correctes ?	X			
Les bons de caisses ou les autres titres de paiements sont-ils établis pour des dossiers non liquidés ?	X			
Tous les mandats, bons de caisse ou les ordres de virements correspondent-ils aux dossiers appropriés ?	X			
Un rapprochement est-il fait entre les mandats émis et les dossiers liquidés ?	X			
Un rapprochement est-il fait entre et les bons de caisse ou les ordres de virements ?			X	
		X		

ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Objectif du contrôle : S'assurer que tous les dossiers liquidés ayant donné systématiquement lieu à l'émission des mandats et à l'édition de bon de caisse, ordres de virement et autres bordereaux émis au service pvid sont tous transmis à la comptabilité.

Questions	Réponses			Observations
	Oui	Non	N/A	
Existe-il des procédures sur la transmission des dossiers du service pvid à la comptabilité ?	X			Tous les dossiers/documents partant du service pvid sont préenregistrés dans un cahier de transmission et le service destinataire décharge
Tous les bons de caisse, ordres de virement et autres reçus à la comptabilité ont-ils fait l'objet d'un mandat de pension ?		X		
Tous les mandats émis sont-ils comptabilisés ?	X			
Existe-t-il des doubles comptabilisations des mandats de pension à la comptabilité ?		X		
Tous les dossiers envoyés à la comptabilité sont-ils payés ?			X	
tous les dossiers payés font-ils l'objet d'une pièce ?	X			
Une analyse régulière des écarts entre les prévisions et les réalisations des paiements des pensions est-elle faite ?			X	

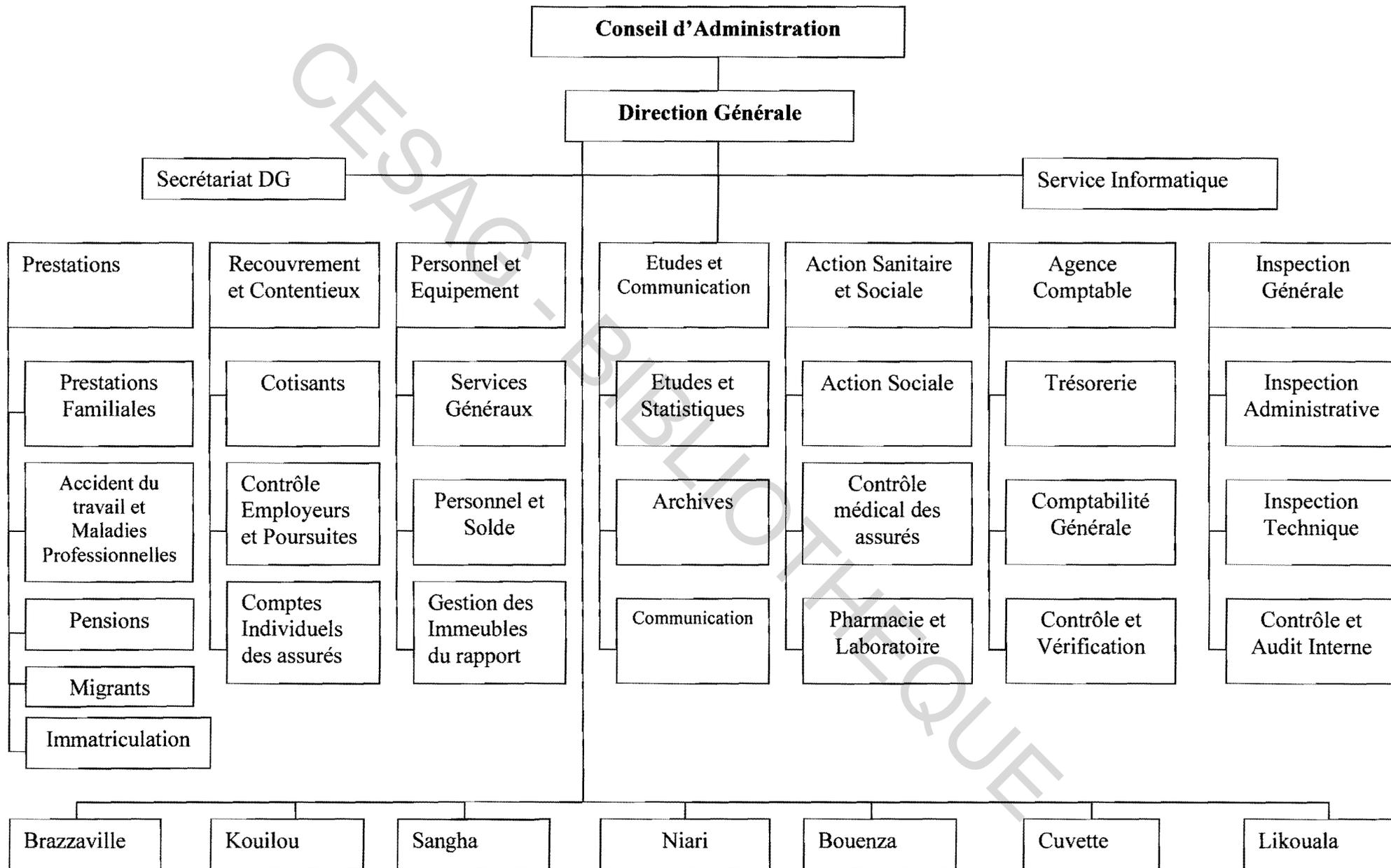
ANNEXE : 2

CLIENT :	QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	
EXERCICE :		
Fait par/Date :		Référence/Folio :

Pour le bon suivi des dossiers de pension, le service pvid est-il informé par la comptabilité après le paiement des pensions ?		X		
--	--	---	--	--

OSAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **BAILEY, C (2000)**, *La gouvernance des régimes de sécurité sociale*, Association internationale de la sécurité sociale -IASS, Abidjan, 124 pages
2. **BEATTIE R.A (2000)**, Une protection sociale pour tous, oui, mais comment l'assurer ? *Revue internationale du travail- BIT*, n° 162, pages 22
3. **BAPST, Pierre Alexandre & BERGERET, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue françaises de l'audit interne*, n°161, pages 10-13
4. **BARRY Mamadou (2004)**, *Audit contrôle*, Les presses de la sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages
5. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, *Gestion des risques, Module d'optimisation globale*, Organisation, Paris, 472 pages
6. **BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (2000)**, Protection sociale : ce que les travailleurs et les syndicats doivent savoir, *Education ouvrière 2000/4*, n°121, pages 11-15
7. **BOUANICHE, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, n°168
8. **BILODEAU Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue françaises de l'audit interne*, n°157, pages 11-13
9. **CHEVALIER Alain et HIRSCH Georges (1982)**, *Le Risk management*, Entreprise Moderne, Paris, 190 pages
10. **CNCC (1992)**, *Appréciation di contrôle interne*, Paris, 180 pages
11. **COHEN Elie (1997)**, *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, Paris, 415 pages
12. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Organisation, Paris, 378 pages
13. **CURABA S & al (2009)** ; *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique ?*, Afnor ; Paris, 325 pages
14. **DAYAN Armand & al (2004)**, *Manuel de gestion*, Ellipses, volume 2, Paris, 975 pages
15. **FAUTRAT Michel (2002)**, Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue françaises de l'audit interne*, n°158, pages 6-7

16. **FAUTRAT Michel (2000)**, De l'audit interne au... management de la maîtrise des risques, *Revue françaises de l'audit interne*, n°148, pages 24-25
17. **GARANKE Seyni (2006)**, *La gestion du recouvrement dans les organismes de prévoyance sociale des Etats membres de la CIPRES*, Association internationale de la sécurité sociale(AISS)
18. **HAMZAOUI, Mohamed (2005)**, *Audit -gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Village Mondial, Paris, 243 pages
19. **LÖNING Hélène & al (2003)**, *le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre*, Dunod, Paris, 278 pages
20. **IFACI (2006)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Organisation, Paris, 338 pages
21. **IFACI (2006)**, *Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence*, Ifaci, Paris, 38 pages
22. **KOENING Gérard (1989)**, *Gestion des risques*, In Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1510 pages
23. **KEREBEL Pascal (2009)**, *Management des risques*, Organisation, Paris, 187 pages
24. **LANCNER Gérard & al (2009)**, *Le rôle des administrateurs dans la maîtrise des risques*, Presse AUBIN, Paris, pages 80
25. **LAROUSSE (2008)**, *le petit Larousse illustré*, RFI-Lognes, Paris, pages 1889
26. **LEMANT Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit*, Dunod, Paris, 261 pages
27. **MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2009)**, *Contrôle interne des risques*, Eyrolles, Paris, 261 pages
28. **MAIGNAN Michel & NICOLET Marie- Agnès (2005)**, *Méthodologie Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, *Revue Banque*, n° 668, pages 5-8
29. **MCNAMEE David (1998)**, *Business risk assessment, the Institute of Internal Auditors*, Altamonte Spring, 107 pages
30. **MOREAU Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques, stratégiques, humains, éthiques, projets*, Organisation, Paris, 222 pages
31. **NAHUN William & al. (2006)**, *La maîtrise des risques une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, *Revue les cahiers de l'académie*, n°4, Paris, 80 pages
32. **OBERT Robert (2006)**, *Réussir le DCG 10, comptabilité approfondie*, Dunod, Paris, 495 pages

33. **PERCIE DU SERT, Anne-Marie (1999)**, *Risque et contrôle du risque*, Economica, Paris, 133 pages
34. **PICKETT Spencer (2000)**, *The internal auditing hanbook*, Wiley, Chilester, 636 pages
35. **PLANE Jean Michel (2008)**, *Théorie des organisations*, Dunod, Paris, 126 pages
36. **PriceWaterhouseCoopers & IFACI (2002)**, *La pratique du contrôle interne « COSO Report »*, Organisation, Paris, 379 pages
37. **PriceWaterhouseCoopers & IFACI (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise Cadre de Référence -Techniques d'application COSO II Report*, Organisation, Paris, pages
38. **RENARD Jacques & CHAPLAIN Jean-Michel (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} Edition Organisation, Paris, 479 pages
39. **RENARD Jacques (2002)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Organisation, Paris, 462 pages
40. **TAURAN Thiery. (2000)**, *Les régimes spéciaux de la sécurité sociale*, Presses Universitaires de France - P.U.F.- Que sais-je ?, Paris, pages

DOCUMENTS ADMINISTRATIFS:

1. **Code de la sécurité sociale au Congo**, *Loi n°004-86 du 25 février 1986*.
2. **Comité de recherche de la CNSS (1996)**, *Rapport de la Commission Finances et équilibre des branches*.
3. **Mission CIPRES (2001)**, *Rapport provisoire de la mission d'évaluation de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Congo*.
4. **Traité instituant la Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES) du 22 septembre 1993**.

SITE INTERNET

1. **AUBRY Caroline**, *la gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*,
http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/7.pdf
(2008)
2. **BAROUCH Gilles**, *Le management des processus*,
<http://www.netpme.fr/organisation-management/963-management-processus.html> (2009)

3. **BELLUZ Diana Del Bel**, *Gestion moderne des risques*,
<http://www.camagazine.com>(2009)
4. **Centre des Liaisons Européennes et Internationales de Sécurité Sociale (CLEISS)**, *accords de sécurité sociale entre la France et le Congo*,
http://www.cleiss.fr/docs/textes/conv_congo.html (2009)
5. **Club de Sécurité de l'Information Français (CLUSIF)**, *la gestion des risques : concepts et méthodes*, www.clusif.asso.fr (2009)
6. **DIVAY Xavier**, *Identification, évaluation et gestion des incidents, de la cartographie des risques à la mise en place de la base des incidents*,
<http://www.club-am.com/clubam21Divay.pdf> (2009)
7. **Federation of European risk Management Associations (FERMA)**, *Cadre de Référence de la Gestion des Risques*, www.ferma.eu (2009)
8. **LEBERGE Jean-Paul**, *Evaluer les risques organisationnels*
http://fr.wikipractice.org/wiki/Evaluer_les_risques_organisationnels (2009)
9. **OIT Bureau des activités pour les travailleurs**, *Protection sociale: ce que les travailleurs et les syndicats doivent savoir*,
<http://ilo.law.cornell.edu/public/french/protection/socsec/download/labeducf.pdf>(2008)
10. **TOURTIER**, *Risk management et contrôle interne*, http://ddata.over-blog.com/xxxxxyy/0/32/13/25/tourtier-cours-riskmgtetcontrole2.ppt&ei=NeD2StjkHNWk4QbyjL3bAw&sa=X&oi=spellmeleon_result&resnum=1&ct=result&ved=0CAcQhgIwAA&usg=AFQjCNG9Vs_k5_97jazSC8vucLJ2ihJX (2008)