
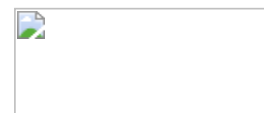
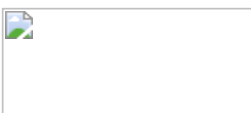


>

	<p style="text-align: center;"><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------



	<u>Procédure Organisation Générale</u> Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques	POG-OGB-00011/V1
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

1 Responsabilités

VÉRIFICATEURS			
MBAYE MAKHA	Directeur Audit, Revenue Assurance et Qualité		

RÉDACTEURS			
BOUCAL DANIEL	Assistant fraude Revenue et Assurance/OM	22/08/2022	✓

APPROBATEURS			
MBAYE MAKHA	Directeur Audit, Revenue Assurance et Qualité		

ARQ			
MBAYE MAKHA	Directeur Audit, Revenue Assurance et Qualité	07/06/2022	✓

PILOTES			
MBAYE MAKHA	Directeur Audit, Revenue Assurance et Qualité	09/05/2022	✓

2 Historique des modifications

No	Objet	Appliqué le
1	Emission initiale	

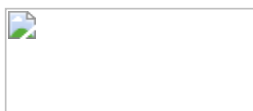
3 Objet


Cette procédure décrit les différentes phases d'identification, de traitement, d'évaluation et de hiérarchisation des risques métiers et projets.

4 Domaine

Cette procédure s'applique au processus d'élaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques métiers et projets de Orange Bissau. Elle n'est pas applicable à la cartographie des risques Santé et Sécurité au Travail (SST) ni à celle des risques Environnementaux.

5 Principaux risques identifiés et contrôles clés



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

Risque	Contrôles
Risque de non maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> • - Identification des risques • - Codification des risques • - Traitement des risques • - Identification et description des dispositifs de contrôles et de maîtrise • - Cotation des risques • - Hiérarchisation des risques • - Suivi des plans d'action • - Mise à jour des risques, de la cotation et des dispositifs de contrôle et de maîtrise suivant l'évolution des plans d'action, des activités et de l'écosystème
Risque de divulgation d'informations confidentielles	<ul style="list-style-type: none"> • - Restriction des accès et de la diffusion : niveau • Directeur, chef de division, chef de service et • chef de projet •

6 Références

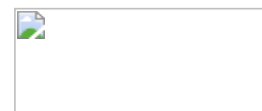
► Documents QSE


► Autres Documents

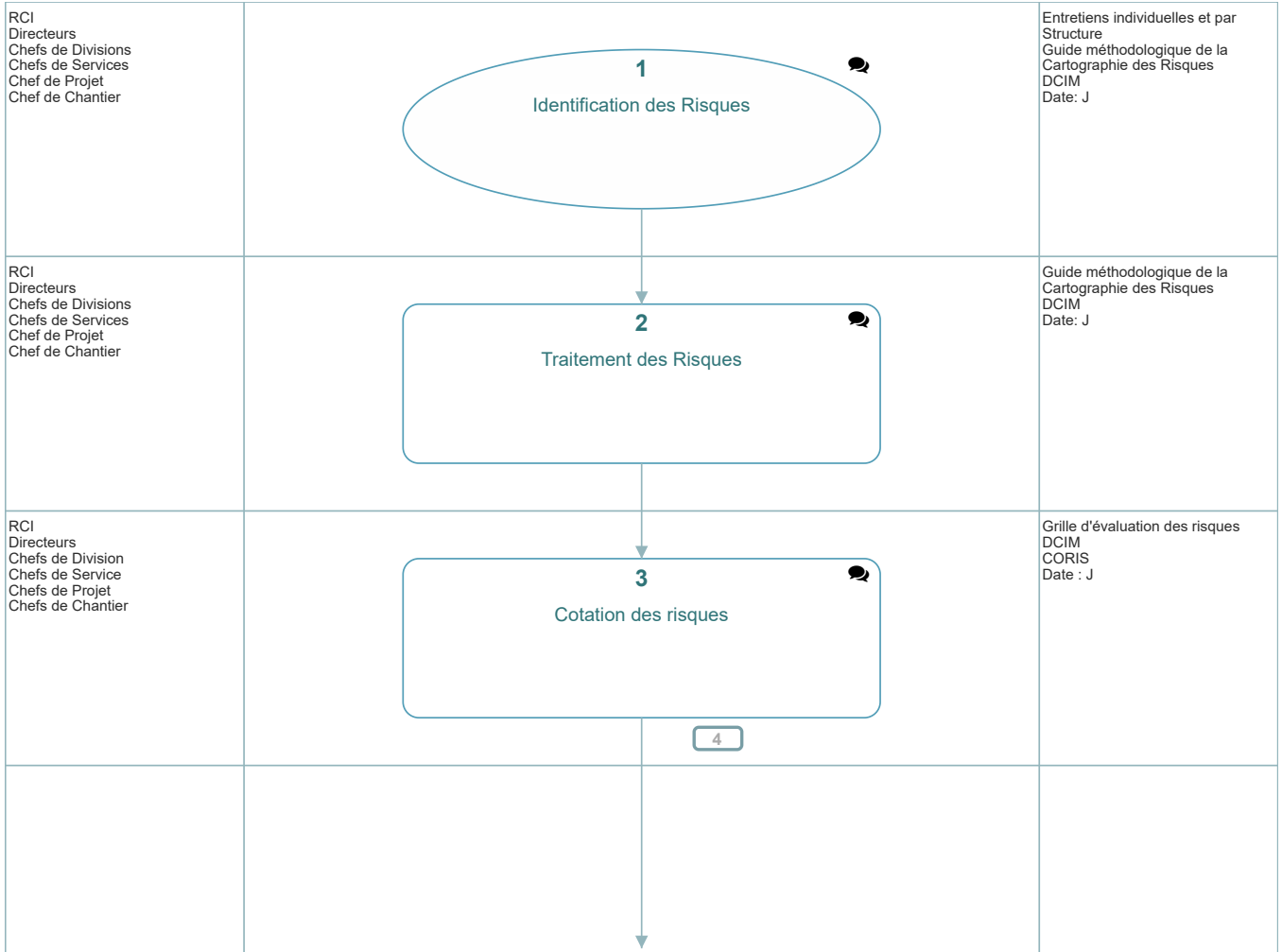
- : Maitrise des enregistrements
- : POG001 « Procédure de maîtrise des documents »
- : Document d'aide à la décision
- : Guide méthodologique dispositif de contrôle interne
- : Guide méthodologique de pilotage du dispositif de contrôle interne
- : Rapport sur méthode d'évaluation quantitative des risques
- : Manuel SMQ


7 Modalités pratiques

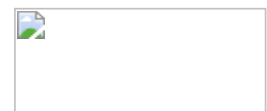
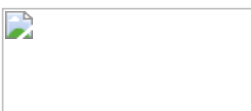
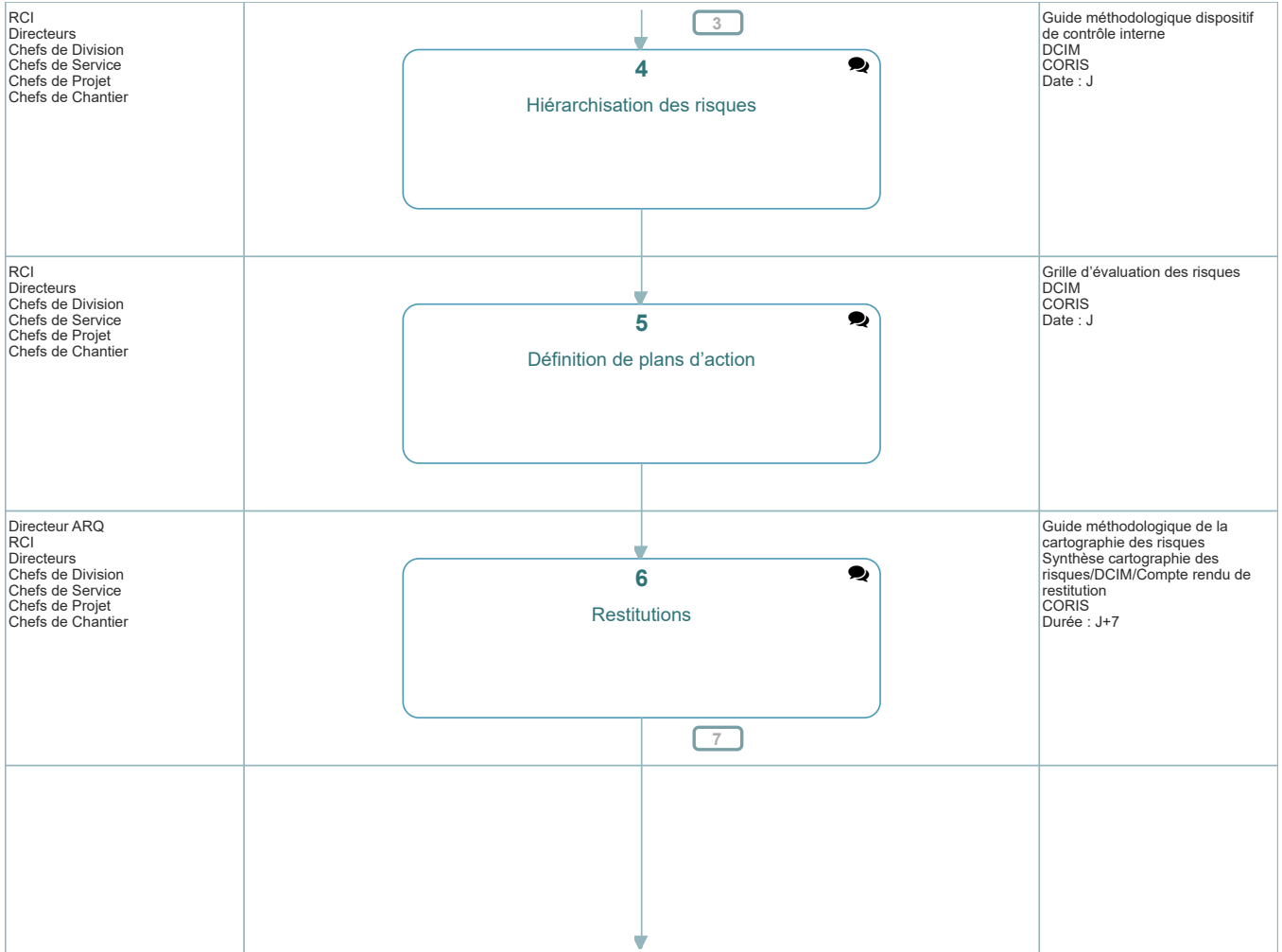
7.1 Description logique




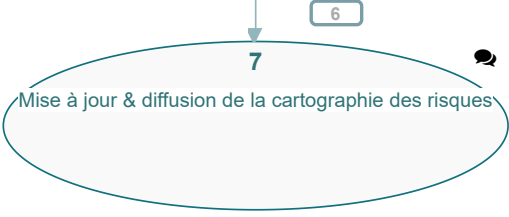
	<p><u>Procédure Organisation Générale</u> Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u> Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------



	<p align="center"><u>Procédure Organisation Générale</u> Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p align="center">POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

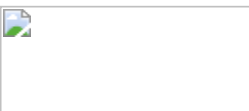
<p>RCI Directeurs Chefs de Division Chefs de Service Chefs de Projet Chefs de Chantier</p>	<div style="text-align: center;">  <p>7 Mise à jour & diffusion de la cartographie des risques</p> </div>	<p>Guide méthodologique de la cartographie des risques/Guide méthodologique dispositif de contrôle interne DCIM /CORIS J+7</p>


Glossaire de logigramme

7.2 Description détaillée

7.2.1 Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques

7.2.1.1 Identification des Risques



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

L'élaboration ou la mise à jour des risques métier et/ou projet a lieu au moins une fois l'année ou dans les cas suivants : création de structures ou d'activités, évolution-modification des activités, évolution de l'organigramme, suppression/transfert d'activités, etc.

Elle suit les étapes suivantes.

· Préparation de l'entretien ou atelier d'identification des risques

Avant l'entretien d'identification des risques, un membre de l'équipe **RCI** collecte :

– Pour les métiers : les informations relatives à l'entité disponibles (note d'organisation, fiche d'identité de processus, procédures, plan stratégique, objectifs de direction générale, objectifs opérationnels, schémas directeur, documentation du groupe OMEA, documents de veille, notes d'orientation générale, politiques, rapports d'audits, rapports de diagnostics, documentation sur les incidents et les dysfonctionnements, rapports d'écoute, d'analyse des réclamations, tableaux de bord, dossiers revues processus, fiches de poste, etc.)

– Pour les projets : les documents de présentation du projet (pour les offres TTM et projets iTTM : livrables des chantiers Marketing, Parcours client, Techniques, SI, Processus métiers, Financiers, Business Plan, Réglementaire, Achats).

L'identification des risques est effectuée à travers des entretiens et ateliers avec les Directeurs, les Chefs de Division, les Chefs de Service, les Chefs de projet, les Chefs de chantier.

Ces entretiens et ateliers sont conduits par l'équipe RCI avec le Directeur de **ARQ** au besoin, par exemple lors d'interview d'un DG, d'un Directeur, du PCA ou d'un membre du comité d'audit.

Les responsables de structure (directeurs, chefs de division et chefs de services) peuvent aussi saisir les nouveaux risques identifiés avec leurs équipes directement dans Gesparq. L'équipe **RCI** est informée de la saisie du risque dans Gesparq par workflow.

Dans ce cas, un membre de l'équipe de **RCI** procédera à un entretien avec le responsable concerné pour validation ou rejet du risque.

· Atelier d'identification des risques

L'atelier se déroule selon les étapes suivantes après qu'un membre de l'équipe de **RCI** ait convenu d'un créneau avec l'entité pour les risques métier ou le chef de projet pour les risques projet.

- Risques métiers :

- Présentation de l'organisation de la structure par le responsable opérationnel : organigramme, effectif, processus, activités, - bjectifs

- Présentation des interlocuteurs par le supérieur hiérarchique: position, activités

- Identification des risques :

sur la base des fiches de postes, fiche objectifs, objectifs stratégiques ou prioritaires de direction générale, rapports d'activité, tableau de bord, CR réunions, rapport d'incidents, documents de veille, revue de presse, etc., (tout outil de pilotage de la performance),

sur la base d'un référentiel (Groupe Orange, référentiels de standards internationaux disponibles et du secteur des télécommunications ou Sonatel pour les filiales)

Les interlocuteurs identifient pour chaque activité :

o les risques pouvant empêcher l'atteinte de leurs objectifs : identification des risques potentiels et/ou avérés,

o les événements et/ou situations potentiels ou avérés (facteurs de probabilités/facteurs de risques) et des facteurs d'impacts potentiels ou avérés (avec indicateurs d'impacts si disponibles), ...

- identification des indicateurs associés à chaque risque : indicateur de fréquence pour la cause et indicateur de survenance pour la manifestation.

- Saisie des informations dans Gesparq : elle peut se faire en temps réel pendant la séance ou après la fin de celle-ci.

- Risques projets :

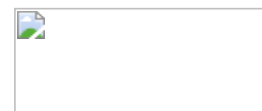
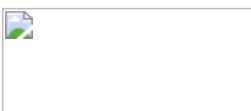
- Présentation du projet par le chef de projet (concept marketing, travaux et résultats des différents chantiers,...)


- Présentation des Chefs de chantier par le Chef de projet

- Identification des risques sur la base du document de présentation du projet, des objectifs et des conclusions des livrables des différents chantiers (Marketing, Parcours client, Techniques, SI, Processus métiers, Financiers, Business Plan, Réglementaire, Achats)

- Saisie des informations dans Gesparq : elle peut se faire en temps réel pendant la séance ou après la fin de celle-ci.

NB : L'équipe **RCI** rattache chaque risque à une activité, un sous-processus, un processus, une sous-entité, une entité.



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

Pour les projets, les risques ne sont rattachés qu'à des activités en attendant leur lancement pour déversement dans la cartographie des risques métiers et rattachement aux sous-processus, processus, sous-entités et entités correspondants.

7.2.1.2 Traitement des Risques

· Description des modes de traitement

Le propriétaire du risque décrit le mode de traitement avant de passer aux étapes suivantes. Il existe 4 modes de traitement du risque :

- Acceptation : attitude qui consiste à faire « l'impasse » sur un risque dont le niveau de criticité est en deçà du seuil d'acceptabilité, à savoir quand la criticité est faible (criticité inférieure ou égale à 3).
- Évitement : le refus de prendre le risque c'est-à-dire le renoncement à un projet.
- Traitement : mesures prises pour limiter la criticité du risque. Un traitement peut porter sur :
 - la réduction de la gravité des conséquences, il s'agit d'une mesure de protection.
 - la réduction de la probabilité d'occurrence, il s'agit d'une action de prévention.
 - la combinaison de la protection et de la prévention correspond à la pacification.
- Financement : dispositif visant à faire supporter tout ou partie du risque à un tiers. Le financement peut s'effectuer par assurance, etc.

Un ou plusieurs modes de traitement peuvent être combinés.

En cas de besoin, il peut effectuer un rapprochement entre le coût du traitement et le coût du risque pour juger de l'opportunité d'accepter un risque, de l'éviter ou de le traiter.

· Typologie des traitements

Le type de traitement sera sélectionné par le propriétaire du risque en fonction du mode de traitement :

- juridique
- organisationnel
- financier
- physique

Les types de traitement peuvent être combinés.

· Identification et description des dispositifs de contrôles et de maîtrise.

Des dispositifs de contrôles et de maîtrise sont identifiés par le propriétaire du risque (en charge de la mise en œuvre des actions de traitement, il peut faire ou faire faire) et documentés comme suit avec l'assistance des agents du **RCI** :

- Identifier l'objectif de contrôle :

L'objectif de contrôle correspond au but à atteindre par le propriétaire du risque en charge de la mise en œuvre des actions de traitement.


- Identifier l'objectif
- Identifier les assertions d'audit pour les contrôles ayant un objectif lié à l'information financière (exhaustivité, réalité, valorisation, autorisation, présentation, droits et obligations).
- Libeller et décrire le contrôle en indiquant l'acteur, la preuve, les documents ou le système d'information, quand et comment le contrôle est réalisé selon le modèle QOQCP : qui ?, quoi ?, où ?, quand ?, comment ? Pourquoi ?
- Identifier le type de contrôle :

- Préventif : un contrôle préventif a pour but d'annihiler les facteurs pouvant provoquer le risque. La norme ISO 9001 définit les actions préventives comme actions permettant d'éliminer les causes des non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

- Détectif : un contrôle détectif permet de détecter des risques matérialisés et de limiter leur impact si les corrections sont apportées (actions curatives donc corrections) et ou d'éviter que les causes ne se reproduisent (actions correctives).

- Identifier la méthode de contrôle : manuelle ou automatique.
- Codifier le contrôle



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

7.2.1.3 Cotation des risques

La cotation consiste à estimer sur la base de l'échelle d'évaluation (en annexe), la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et son impact (ou gravité) direct et indirect sur les objectifs de Orange Bissau.

La criticité qui est la mesure du risque est le produit de la gravité et de la probabilité. La probabilité est définie selon la fréquence de survenance de chaque cause sur une échelle de 1 à 4.

La probabilité la plus élevée sera retenue comme probabilité de survenance du risque.

L'estimation de la gravité consiste à identifier le ou les domaines d'impact du risque et à retenir un critère pour chaque domaine impacté ainsi que le niveau d'impact sur une échelle de 1 à 4.

La gravité sera la moyenne des impacts.

La cotation est effectuée durant les séances d'identification des risques avec:

- les chefs de Divisions et leurs chefs de service y participant et le(s) représentant(s) de RCI pour les risques métier, plus le directeur si présent;
- le chef de projet et les contributeurs présents et le(s) représentant(s) de RCI pour les risques projet; ou alors lors du renseignement de nouveaux risques dans QUBE par le responsable de l'activité (chef de division ou directeur).

7.2.1.4 Hiérarchisation des risques

En cas d'évaluations multiples d'un risque, une moyenne est calculée automatiquement par domaine d'impact pour la détermination de la gravité ; et la probabilité la plus élevée sera retenue comme probabilité de survenance du risque.

Les risques sont classés par ordre de criticité suivant l'échelle ci-après :

- [1 – 3] = Faible
-] 3 – 6] = Modéré
-] 6 – 12[= Elevé
- [12 – 16] = Critique

7.2.1.5 Définition de plans d'action

En cas d'absence et/ou d'insuffisance des contrôles pour maîtriser les risques, des plans d'action sont définis avec le propriétaire du risque. Il s'agit d'identifier des actions concrètes permettant de réduire de façon significative la criticité du risque. Les notions d'actions, préventives, correctives et curatives doivent également prévaloir. Un porteur est désigné pour chaque plan d'action ainsi que le délai de mise en œuvre (dates de début et de fin).

L'état d'avancement du plan d'action fait l'objet d'un suivi.

- par le Responsable RCI pour les risques métiers.

Les plans d'action sont priorisés à l'aide de la matrice d'aide à la décision. Des pistes d'amélioration peuvent être identifiées pour des actions d'amélioration du contrôle interne.

- par le Chef de projet en collaboration avec les Contributeurs des différents chantiers et RCI pour les risques projets.

La réalisation et les résultats des tests prévus dans le cahier des tests et des tests complémentaires identifiés font l'objet d'un suivi par le Chef de projet en collaboration avec les Contributeurs et l'équipe RCI .

Codification du plan d'action

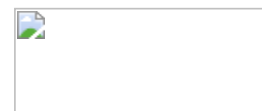
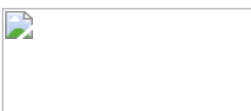
7.2.1.6 Restitutions


Les principales restitutions possibles avec les acteurs (RCI ,Directeurs, Chefs de Division, Chefs de Service, Chefs de Projet, Chefs de Chantier) sont :

- Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques «DCIM» : tableau Excel qui centralise toutes les informations (cartographie des risques et dispositifs de traitement).
- Les restitutions graphiques : matrices de criticité simples (nuage de points) et consolidées (bulles) réalisées de manière automatique dans la feuille de calcul Excel).
- D'autres types de graphiques au besoin
- Différents types d'indicateurs au besoin

Les risques inacceptables quel que soit le niveau de criticité (Exemples : risque de fraude, risque de corruption, risque de manquement à l'éthique) et les risques à fort impact sont mis en évidence dans le livrable de restitution de la cartographie des risques métiers structuré comme suit :

1. Introduction
2. Synthèse



	<p><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	<p>POG-OGB-00011/V1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

3. Cartographie des risques globale (matrice des risques, répartition des risques par criticité et par activité, les risques majeurs, les risques inacceptables, les risques faiblement maîtrisés, les risques à fort impact)

4. Cartographies des risques par direction

5. Plans d'action

Les restitutions sont revues et validées par le directeur ARQ avant diffusion.

Une séance de validation est tenue avec le Directeur de l'entité concernée pour :

- S'assurer de l'exhaustivité des risques identifiés
- S'assurer de la correcte évaluation des risques
- Identifier les risques prioritaires de la Direction
- Valider la liste des risques inacceptables
- Désigner les propriétaires des risques transverses

Un compte-rendu de restitution est établi par RCI et les modifications demandées et validées apportées à la cartographie des risques.

La restitution décrite ci-dessus concerne uniquement la cartographie des risques métier.

Pour les cartographies des risques projet, une restitution est faite au chef de projet par le représentant de RCI .

7.2.1.7 Mise à jour & diffusion de la cartographie des risques

La cartographie des risques métiers est mise à jour au fil de l'eau par les responsables opérationnels avec l'accompagnement de RCI en cas de :

- diffusion d'un rapport d'audit interne ou externe ou de mission d'inspection
- diffusion d'un reporting suite à une mission de revue du contrôle interne
- publication de la veille trimestrielle sur les risques
- lancement d'un projet
- survenance d'un risque (risque avéré),
- réorganisation importante (réaffectation d'activités, activités nouvelles, suppression d'activités...),
- changement technologique
- évolution législative ou réglementaire
- changement des orientations stratégiques
- réalisation d'un plan d'action
- survenance de toutes autres évolutions pouvant affecter la cartographie ou l'évaluation des risques.

La cartographie des risques d'un projet est mise à jour par l'équipe RCI en tant que responsable du chantier risques, en collaboration avec le Chef de projet et les Chefs de chantiers.

Elle se fait en fonction des évolutions lors des différents passages de jalons du projet (résultats des tests, réalisation des plans d'action, imprévus...) pour les projets TTM et iTTM et durant la vie du projet pour les projets hors TTM.

La cartographie des risques métier est accessible à tous les managers de l'entité, chacun pour le périmètre qui le concerne : Directeur :

cartographie des risques de la direction

chef de division : cartographie des risques de division

chefs de service : cartographie des risques de division de rattachement.

Les managers sont chargés de partager avec leurs collaborateurs les risques qui concernent leurs activités.

Les cartographies des risques projets sont accessibles aux chefs de projets concernés.

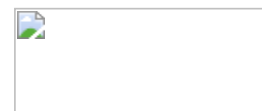
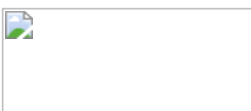
8 Enregistrements


Enregistrement	Catégorie	Durée cons.
EQSE193/DDCIEDMDR: Dispositif de contrôle interne et de maitrise des risques	Enregistrements	5 ans

9 Annexes

[Annexes POG-OGB-00011 V1 \(1\).doc](#)

10 Définitions et abréviations



	<p style="text-align: center;"><u>Procédure Organisation Générale</u></p> <p>Elaboration de la cartographie des risques et du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</p>	POG-OGB-00011/V1
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

► **Unités/structures**

► **Postes**

► **Dictionnaire**

Document d'aide à la décision: Document d'aide à la décision

Guide méthodologique dispositif de contrôle interne: Guide méthodologique dispositif de contrôle interne

Guide méthodologique de pilotage du dispositif de contrôle interne: Guide méthodologique de pilotage du dispositif de contrôle interne

Rapport sur méthode d'évaluation quantitative des risques: Rapport sur méthode d'évaluation quantitative des risques

POG001 « Procédure de maîtrise des documents »: POG001 « Procédure de maîtrise des documents »
Procédure de maîtrise des documents

Maitrise des enregistrements: Maitrise des enregistrements

Manuel SMQ: Manuel SMQ

EQSE193/DDCIEDMDR: Dispositif de contrôle interne et de maitrise des risques

► **Documents QSE**

