

# **LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DANS UN ORGANISME DE PRÉVOYANCE SOCIALE EN LIEN AVEC LE PROFIL DU MANAGER? « CAS DE LA CAISSE NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DU GABON »**

**Ulrich Gauthier MABIKA NZIENGUI**  
UFR4 (Corihs)  
Université Paul Valéry Montpellier 3.  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

Notre travail de recherche de thèse doctorale, consiste à ressortir les principaux dysfonctionnements dus au turn-over (nominations des directeurs généraux) au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon (CNSS) en vue d'analyser et de comprendre les profils de ces derniers en lien avec les mécanismes de bonne gouvernance de ladite institution. Le but de cette étude est de définir le profil type d'un manager (directeur général) d'un organisme de prévoyance sociale en utilisant la méthode de l'étude qualitative par le biais des entretiens semi-directifs auprès des 10 derniers directeurs de la CNSS. L'étude s'appuie sur la recherche intervention.

**Mots-clés :** Mécanismes de gouvernance, Profil du manager, qualimétrie, Sécurité Sociale, mécanisme de bonne gouvernance.

## **DÉFINIR L'OBJET DE RECHERCHE**

La thèse porte sur la continuité des activités et des performances des indicateurs de gestion de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon lors de différentes nominations par décret présidentiel en conseil des ministres des Directeurs Généraux de ladite organisation.

Créé en 1956, elle compte à ce jour dix-neuf (19) Directeurs Généraux qui ont été nommés à sa tête. Notre étude va s'intéresser particulièrement sur les douze dernières années 2009-2021 ou s'est succédés sept (07) d'entre eux avec une pour moyenne de gestion de moins de deux ans suivi d'une remise en cause des actes de gestions des prédécesseurs par les nouveaux promus ralentissant voir freinant la continuité de la mise en œuvre des outils d'aide à l'atteinte des objectifs de la CNSS.

Eu égard à ce constat, notre travail consiste à d'analyser et de comprendre le pourquoi ce turn-over est aussi élevé niveau du top management tout en relevant le lien entre le profil du manager et les outils de bonne gouvernance au sein de la CNSS en vue de tenter de proposer des solutions.

Notre thème de thèse : **Les mécanismes de gouvernance dans un organisme de prévoyance sociale en lien avec le profil du manager? « Cas de la caisse nationale de sécurité sociale du Gabon »**

## **LE FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE**

- La gestion du régime de sécurité sociale institué par la loi N ° 6/75 du 25 Novembre 1975, portant Code de Sécurité Sociale confiée à la caisse nationale de sécurité sociale appelée ci-après « la caisse ». La caisse est un organisme privé chargé de la gestion d'un service public, jouit de la personnalité civile et de l'autonomie financière et est placée sous la tutelle de l'Etat. Le siège est fixé à Libreville. Elle est gérée par un conseil d'Administration dont la composition est fixée par décret sur proposition du Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale.
- Les services de la Caisse sont placés sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par Décret en conseil des Ministres sur proposition du Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale et après avis du Conseil d'Administration.
- Le Directeur Général est responsable du fonctionnement de la Caisse. A ce titre, il veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration, sous le contrôle de l'autorité de tutelle.
- Il est ordonnateur des budgets de la caisse en recettes et en dépenses. Par délégation du Président du conseil d'Administration et sous sa responsabilité.
- Il représente la Caisse en justice et dans tous les actes de responsabilité. Le Directeur Général rend compte de son activité par un rapport annuel qu'il soumet au conseil d'Administration. Le conseil après avoir délibéré, transmet le rapport au Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale. Aussi, le Directeur Général peut déléguer une partie de ses attributions au Directeur Général Adjoint, au Directeur administratif, au Secrétaire Général. Tous ces agents de Direction sont nommés par décret après avis du conseil d'Administration. Leurs attributions sont fixées par décret.

Toutefois, eu égard à ce qui précède, la procédure de nomination du Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon depuis 2009 jusqu'à cette année 2021, n'obéit plus intégralement à cette procédure citée ci-dessus.

De plus, les profils des différents Directeurs Généraux qui se sont succédés aussi différents les uns des autres, ainsi que l'influence de ces derniers sur les mécanismes de bonne gouvernance à la Caisse qui n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés au regard des indicateurs de gestion d'un Organisme de Prévoyance Sociale vue par la Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale (CIPRES) entre autre.

De plus, le dysfonctionnement récurrent sur une période de douze ans 2009 à 2021, se sont succédés sept (07) de manière discontinue entraînant une déstabilisation des performances couronné par une dégradation du climat social de la CNSS.

Le point commun de ces sept Directeurs Généraux de la Caisse est le résultat d'une gestion déviante au regard des normes et directives encadrant le métier de

sécurité sociale, à l'exemple du code de sécurité et de son décret d'application du code de sécurité sociale en vigueur ; de la convention collective ; du règlement intérieur de la Caisse ; du plan comptable de la Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale (CIPRES) des organisations de sécurité sociale, des recommandations émises par la CIPRES, les recommandations de l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS), les exigences de la norme ISO 9001 v 2008, transition en attente ISO 9001 v 2015, les notes de service interne. Parallèlement, la mission et le rôle de la sécurité sociale, tel que définis et vus par les différents auteurs tels que : **Jean Pierre CHAUCHARD 2001, Jean Jacques DUPEYROU, Michel BORGETTO, Robert LAFORET Roland RUELAND 2005**, entre autre, décrivent et orientent les managers sur la gestion d'une Caisse de sécurité sociale matérialisées sur le terrain par mise en œuvre des normes et recommandations non appliquées à la CNSS à ce jour.

Aussi, la gestion de sept récents dirigeants successifs de la Caisse, à ce jour s'est éloignée du respect des exigences de la norme ISO 9001 V 2008 (certification ISO 9001 v 2008 retiré) et surtout la non permet observation des recommandations de la CIPRES telle que la maîtrise et l'optimisation des ressources qui doivent constituer l'un des objectifs prioritaires de celle-ci :

- avoir un taux de couverture à date exigible de 90% au minimum ;
- maintien de l'équilibre des réserves des cotisations sociales des différentes branches ;
- ratio des prestations indues doit représenter moins de 2% des prestations payées au cours de la période ;
- ratio des charges administratives par rapport aux produits techniques que la norme fixe à 15% au maximum des produits techniques réalisés est largement dépassé (*ratio CIPRES et rapport d'audit CIPRES 2013*).

Un autre indicateur parlant lors de ces gestions La difficultés de maîtrise de effectif des salariés après la rétrocession des hôpitaux de la Caisse à l'Etat Gabonais estimé à près de 3000 agents avant l'exécution de l'opération à 1000 agents en 2018 puis aujourd'hui ramener à 2000 agents divergent à la recommandation CIPRES.

Les recettes de recouvrement de cotisation s'élèvent à 120.000.000.000 F. CFA soit 184.615.384 euros;

Le nombre d'assurés sociaux affiliés/immatriculés cotisants s'évalue à 130.000;

Et le nombre d'employeurs immatriculés cotisants actifs est de 6000.

Par conséquent, ces quelques exemples cités ci-dessus nous montrent la difficulté à laquelle ces nouveaux dirigeants sont confrontés pour réussir à atteindre les objectifs de bonne gouvernance d'un organisme de prévoyance sociale malgré la forte implémentation des outils et ERP de management d'un Organisme de Prévoyance Sociale.

22 août 1956	Arrêté instituant la sécurité sociale au Gabon. Création de la branche des Prestations Familiales
1er janvier 1962	Création de la branche des Risques Professionnels.
1er mai 1964	Création de la branche des Pensions Vieillesse, d'Invaliddité de décés.
19 avril 1971	Ordonnance portant création d'un fonds spécial pour les évacuafions sanitaires à l'extérieur de la République Gabonaise en faveur des travailleurs salariés du secteur privé et de leurs familles légitimes.
10 mai 1971	Décret fixant les conditions de fonctionnement du fonds spécial pour les évacuafions sanitaires à l'extérieur de la République Gabonaise en faveur des travailleurs salariés du secteur privé et de leurs familles légitimes.
17 juillet 1973	Décret complétant les dispositions de fonctionnement du Fonds.
25 novembre 1975	Loi n°6/75 portant Code de Sécurité Sociale ; création des Pensions d'Invaliddité et de survivants, création de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

### Quelques manifestations et publications consacrées à notre thème :

Loi N° 6/75 du 25 Novembre 1975, portant Code de Sécurité Sociale, édité par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, B.P. 134- Libreville (GABON)

- Décret d'Application du Code de Sécurité Sociale, Dispositions complémentaires d'ordre législatif ou réglementaire, édité par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, B.P. 134- Libreville (GABON) ;
- La gouvernance des systèmes de sécurité sociale : un guide pour les membres des conseils d'administration en Afrique, 1<sup>ère</sup> édition 2010, Publication Centre international de formation de l'OIT ;
- Socle Juridique de la Sécurité Sociale, Applicable aux Organismes de Prévoyance Sociale des Etats Membres de la CIPRES ;
- Principaux risques liés à la prévoyance sociale et Recommandations CIPRES, Avril 2020 ;
- Plan Comptable de la Conférence Interafricaine de Prévoyance de Sécurité Sociale, des Organismes de sécurité sociale (projet sur l'harmonisation des méthodes comptables) ;
- Laurent Cappelletti Dunod Paris 2012, Le Contrôle de Gestion de l'Immatériel une nouvelle approche du Capital Humain ;
- Jean-Michel Plane 5<sup>ème</sup> édition Dunod Management des Organisations, Théories Concepts Performances ;
- Anthony F. Bueno Henri Savall Laurent Cappelletti, La Recherche-Intervention dans les Entreprises et les Organisations De la Conception à la Publication, copyright 2018 Information Age publishing Inc

Après plusieurs audits de la Conférence interafricaine de Prévoyance Sociale à la CNSS les **147 dysfonctionnements** détectés demeurent toujours d'actualité et son non traités jusqu'à ce jour comme le souligne le tableau ci-dessous.

1997	2000	2003	2005	2009	2013
Audit général Etat des lieux	Evaluation des recommandations 1997	Inspection sur le recouvrement des cotisations et la gestion financière et comptable	Inspection sur la gestion des prestations sociales	Contrôle de la gestion administrative et budgétaire	Contrôle de l'application du Plan Comptable CIPRES

En définitive, notre étude porte l'analyse des profils des Directeurs Généraux qui se sont succédés durant cette période à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon afin de les croiser avec les d'aide à la décision dans le but de recommandé des outils d'aide de sélection d'un profil adéquat du manager des organismes de prévoyance sociale d'une part,

La déployée auprès de ses partenaires entre autre:

- ✚ la Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale (CIPRES);
- ✚ l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS);
- ✚ le Ministère de tutelle, la primature;
- ✚ la présidence de la République Gabonaise.

### L'ambition d'une recherche/contribution connaissance

Nous nous situons dans le cadre d'une recherche exploratoire dont la finalité sera de trouver et tester une modélisation des hypothèses nouvelles à formaliser au sujet du profil du manager général en lien avec les outils de bonne gouvernance en vue de stabiliser à moyen et surtout long terme, l'amélioration et dynamisation du fonctionnement du top management de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon.

### Délimitation du projet de recherche



### PROBLÉMATIQUE CENTRALE

Comment concilier le profil du manager choisis et nommé en conseil des Ministre par Décret Présidentiel à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon avec les mécanismes de bonne gouvernance spécifique existant au sein de celle-ci dans le but d'assurer la continuité des activités et l'atteinte des objectifs préalablement établis par le Code de Sécurité Sociale du Gabon et des bien autres conventions/traités signés avec ses partenaires.

### **Questionnements de la recherche et cadre théorique**

Exemple de quelques principaux freins et dysfonctionnements énumérés ci-après liés à la récurrence des nominations des Directeurs généraux à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Gabon sont peu favorables à la mise en œuvre d'une politique managériale à long terme et d'une performance viable de cette institution.

- Coûts cachés du au turn-over;
- Effectif pléthorique recrutements;
- Masse salariale croissante chaque année;
- Echéance de paiements des prestations sociales non respectés par rapport au calendrier annuel;
- Pertes des acquis mouvements d'humeurs /grève syndicats;
- Tension de trésorerie ;
- Turn-over non maîtrisé poste critique exposé;
- les délais d'élaboration et de délibération du budget non respecté
- Investissements en inadéquation avec la capacité financière et la trésorerie de l'institution ;
- Projets interrompu sans retour sur investissement ;
- Les ratios prudentiels et de performances applicables du plan comptable CIPRES non tenus.

Comment améliorer les dysfonctionnements et risques internes et amener la Caisse Nationale de Sécurité Sociale à réussir sa trajectoire de croissance et de pérennisation en respectant toutes les conventions et traités signés avec ses différents partenaires.

- Quel profil du Directeur Général d'un Organisme de Sécurité Sociale?
- Comment rédiger et faire un déploiement explicatif de la procédure de recrutement du Directeur Général?
- Faut-il instaurer le benchmarking au centre de formation de la CIPRES pour les nouveaux Directeurs généraux promus?
- Sensibilisation et formation au métier de la sécurité sociale;
- Comment et pourquoi revisiter les missions et prérogatives du Directeur Général dans le code de Sécurité Sociale du Gabon;

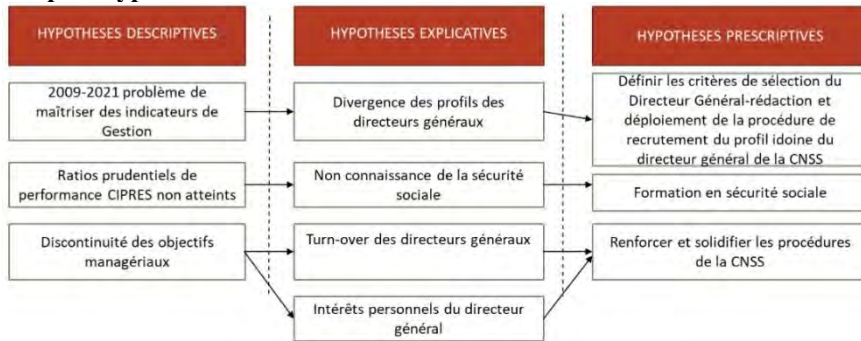
Quels sont les buts, aspirations et finalités du Dirigeant ?

- Quelle stratégie de croissance privilégiée?
- Quel système de contrôle ? Quel type de gouvernance adopter ?
- Quelles adaptations des compétences et du style de management opérer?
- Quels nouveaux moyens de financement trouver?
- Quels compromis accepter au regard de l'objectif de préservation de l'indépendance capitalistique ?
- Faut-il intégrer d'ores et déjà dans la réflexion la problématique de la transmission? dépendance capitalistique ?
- Faut-il intégrer d'ores et déjà dans la réflexion la problématique de la transmission?

### **Hypothèse centrale de recherche**

Définir le profil idoine du Directeur Général de la CNSS adéquation profil candidat/profil poste en lien avec les outils de bonne gouvernance de celle-ci et la mise en œuvre explicative de la procédure de recrutement dudit directeur général au sein de l'organisation (Conseil d'Administration) et du Ministère de tutelle

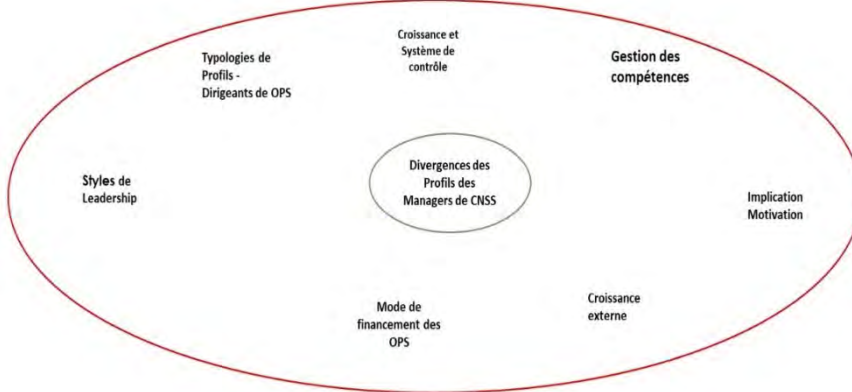
## Corps d'hypothèses



## Le noyau dur de la thèse : positionnements théoriques



## Le noyau dur de la thèse : thèmes de recherche



## Les techniques de recueil des données

- Entretiens semi directif auprès de dix (10) récents Directeurs Généraux de la CNSS 1991-2021
- Observation directe ou participante des comportements des Directeurs Généraux 2009-2021 au sein de la CNSS
- Analyse des documents (reporting)

### **Méthodologie de recherche-intervention**

- Analyse qualitative longitudinale approfondie au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale auprès de 10 récents Directeurs Généraux 1991-2021
- Etude complémentaire auprès des membres actifs du Comité de Direction
- Etude comparée des phénomènes observés : recherche d'invariants

### **Techniques de collecte de données**

- Analyse documentaire/étude qualitative
- Conduite d'entretiens semi directif auprès de Dirigeants, Managers, Opérateurs
- Observation participante

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **■ Ouvrages**

- Anthony F. Buono Henri Savall Laurent Cappelletti, La Recherche-Intervention dans les Entreprises et les Organisations De la Conception à la Publication, copyright 2018 Information Age publishing Inc.
- David DUCHAMP, Loris GUERY, la gestion des ressources humaines, Nathan, édition : M. Hubert/L. Accardo, France par Sepec, 2009.
- Éric Delavallée, « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », L'Expansion Management Review 2006/4 (N° 123), p. 12-17. DOI 10.3917/emr.123.0012
- Jean Jacques DUPEYROUX, droit de la sécurité sociale, 9è, 10è 11è 13è, édition précis DALLOZ
- Jean-Michel Plane, Management des Organisations, Théories Concepts Performances, 5è édition Dunod.
- Jimmy MOREL, Management, édition 2014/2015, Gualino, Espagne, les ateliers de Leitzarar ;
- Laurent Cappelletti, Le Contrôle de Gestion de l'Immatériel, une nouvelle approche du Capital Humain, Dunod, Paris, 2012
- Léaticia LETHIELLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, 3ème édition, CPI, France Quercy à Mercuès (lot) 2009 ;
- Miner, J.B. et V.P. Luuschinger, Introduction to Management, Columbus, Ohio, C.E. Merril Publishing Company ;

### **■ Textes législatifs**

- Code du travail de la République Gabonaise
- Décret d'Application du Code de Sécurité Sociale, Dispositions complémentaires d'ordre législatif ou réglementaire, édité par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, B.P. 134- Libreville (GABON) ;
- Loi N° 6/75 du 25 Novembre 1975, portant Code de Sécurité Sociale, édité par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, B.P. 134- Libreville (GABON) ;



► **Conventions et traites internationaux**

- Conférence Interafricaine de Prévoyance de Sécurité Sociale, signée à Abidjan, le 22 Septembre 1993, ratifiée par la loi n°95-619 du 3 août 1995 ;
- Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, adoptée et proclamée par l'Assemblée Générale des Nation Unis dans la résolution 217 A (III) du 10 décembre 1948 ;
- Introduction à la Sécurité Sociale, 102ème Convention de l'OIT 1952 ;
- La Gouvernance des Systèmes de Sécurité Sociale: un guide pour les Membres des Conseils d'Administration en Afrique ;
- Organisation Internationale du Travail, la gouvernance des systèmes de sécurité sociale : un guide pour les membres des conseils d'administration en Afrique, Quatrain Africa, Centre International de Formation ;
- Plan Comptable de la Conférence Interafricaine de Prévoyance de Sécurité Sociale, des Organismes de sécurité sociale (projet sur l'harmonisation des méthodes comptables) ;
- Revue Internationale de la Sécurité Sociale 3/93 de l'Association Internationale de la Sécurité Sociale, Genève ;
- Secrétariat Exécutif, Cahier des Bonnes Pratiques N°2-Avril 2020, Guide de Rédaction d'un Cahier de Charge d'Etude Actuarielle
- Socle Juridique de la Sécurité Sociale, Applicable aux Organismes de Prévoyance Sociale des Etats Membres de la CIPRES ;