GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de 2012 à 2022

par

Jude MUTABA MUSONGIELA

Doctorant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kinshasa

Résumé

L'article examine la gouvernance des établissements publics en République Démocratique du Congo (RDC), en mettant l'accent sur la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) de 2012 à 2022. Bien que ces établissements jouent un rôle essentiel dans l'économie en générant des revenus importants et en créant des emplois, ils souffrent d'une gestion inefficace caractérisée par la corruption, le népotisme et le clientélisme. Cette situation entraîne une incapacité à fournir les infrastructures nécessaires, tout en plongeant le pays dans la nécessité de mobiliser des milliards de dollars pour son budget annuel. Il est crucial que les mécanismes de gouvernance, tels que le Conseil d'Administration et le Comité de Gestion, soient renforcés pour garantir une meilleure transparence et une responsabilité accrue.

Mots-clés : *Gouvernance, établissements publics, République Démocratique du Congo, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, corruption, népotisme, transparence, responsabilité.*

Abstract

The article examines the governance of public establishments in the Democratic Republic of Congo (DRC), with emphasis on the National Social Security Fund (CNSS) from 2012 to 2022. Although these establishments play an essential role in the economy while generating significant income and creating jobs, they suffer from inefficient management characterized by corruption, nepotism and cronyism. This situation results in an inability to provide the necessary infrastructure, while plunging the country into the need to mobilize billions of dollars for its annual budget. It is crucial that governance mechanisms, such as the Board of Directors and the Management Committee, are strengthened to ensure better transparency and increased accountability.

Keywords : *Governance, public establishments, Democratic Republic of Congo, National Social Security Fund, corruption, nepotism, transparency, accountability*

INTRODUCTION

L'une des principales forces économiques en RDC demeure les établissements et entreprises publics, même si les entreprises privées sont également présentes. Ils procurent de grandes sommes de revenus au Trésor Public et créent des emplois dans les domaines essentiels du pays tels que les mines, les hydrocarbures, le transport routier, aérien ou fluvial et bien d'autres encore[1] Les institutions publiques se caractérisent par une gestion souvent désastreuse et axée sur la politique[2]. La qualité de la gestion des établissements publics en RDC est médiocre. Le gouvernement est responsable de cela tant qu'il ne s'occupe pas de la corruption, du népotisme, du laxisme et du clientélisme qui sont répandus dans ces institutions[3].

C'est la raison pour laquelle la nation a des difficultés de mobiliser des milliards de dollars pour son budget annuel. Il est étrange de constater que des établissements publics, qui génèrent pourtant des millions de dollars américains, manquent même d'infrastructures essentielles au quotidien. Où se dirigent tous ces millions? Les archives et la comptabilité sont gérés de la même manière que dans l'Antiquité, dans des vieux registres dévorés par des souris[4]. Effectivement, les mécanismes de gouvernance tels que le Conseil d'Administration et le Comité de Gestion ont fait l'objet d'une étude approfondie dans les études sur la gouvernance. L'importance du Conseil d'Administration dans le système de gouvernance des établissements ou des entreprises publiques réside dans sa responsabilité principale, qui consiste à protéger les intérêts de l'établissement en garantissant la mise en œuvre de la stratégie établie par le conseil.

---

[1] Revue HABARI-RDC, *« Pourquoi les entreprises publiques sont-elles presque toutes en faillite »,* Kinshasa, 2016

[2] Professeur NGOMA ya NZUZI, (2021), « Entrepreneuriat et Gouvernance d'Entreprise », DEA 2, Unikin

[3] Professeur MUKADI BONYI, (2013), «Droit de la Sécurité Sociale », Unikin ;

[4] Revue HABARI-RDC, *Op.cit.*

Cependant, le comité de direction assure la préparation des décisions et des propositions stratégiques qui seront soumises à l'approbation du conseil d'administration.[5] La gouvernance et la responsabilité sociétale des entreprises sont perçues comme deux nouveaux concepts du contrat psychologique qui visent à répondre aux attentes des parties prenantes, qui souhaitent que les organisations prennent en charge leurs responsabilités.[6] En RDC, un organisme public à caractère technique et social a été fondé, connu sous le nom de Caisse Nationale de Sécurité Sociale, CNSS en abrégé. En plus de la loi N°16/009 du 15 juillet 2016 établissant les règles concernant le régime général de sécurité sociale et la loi N°08/009 du 7 juillet 2008 relatives aux établissements publics, la Caisse est soumise au décret N°18/027 du 14 juillet 2018 qui établit, organise et gère un établissement public appelé Caisse Nationale de Sécurité Sociale, également connue sous le nom de CNSS. Elle possède une personnalité juridique et bénéficie de la protection de l'État. La caisse possède son propre patrimoine et bénéficie d'une gestion autonome. La dotation initiale de la Caisse comprend tous les actifs corporels, incorporels et financiers, ainsi que les créances, les dettes et les trésoreries nettes telles qu'elles sont énumérées dans le bilan de transport certifié par les commissaires aux comptes de l'Institut National de Sécurité Sociale.

Le système de sécurité sociale général assure la protection contre les risques professionnels pour les prestations en cas d'accident du travail et de maladies professionnelles, les prestations familiales, prénatales et de maternité, ainsi que les pensions pour les prestations d'invalidité, de vieillesse et de survivants.[7] La caisse de la sécurité sociale est soumise à des structures organiques telles que le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Collège des Commissaires aux Comptes pour son style de gouvernance. C'est pourquoi nous nous sommes demandé si les Organes de Gouvernance, tels que le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Collège des Commissaires aux Comptes, jouent-ils un rôle crucial dans le bon fonctionnement de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale. L'objectif principal de cette étude est d'optimiser le système de gouvernance des établissements publics en se basant sur la CNSS comme établissement central. En nous concentrant sur la problématique et l'objectif mentionnés précédemment, nous pouvons formuler l'hypothèse que la CNSS possède les ressources nécessaires pour améliorer son système de gouvernance qui fonctionne de manière efficace, concertée, transparente et surtout contrôlée par ses Responsables (le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Collège des Commissaires aux Comptes). Cette hypothèse est soutenue par son ministère de tutelle qui a dans ses attributions le secteur d'activités concerné par son objet d'organiser et de gérer le régime général de sécurité sociale.

Outre l'introduction et la conclusion, la présente étude est composée de trois sections. La première aborde la revue de la littérature qui expose différentes théories de la gouvernance des entreprises ; la deuxième se concentre sur la méthodologie et la troisième examine la gouvernance de la CNSS de 2012 à 2022.

I. REVUE DE LA LITTERATURE SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

1.1. La théorie actionnariale de la gouvernance

La théorie actionnariale de la gouvernance, aussi appelée modèle SHAREHOLDER, aborde la gouvernance d'entreprise en mettant les actionnaires au cœur des décisions. D'après cette théorie, la principale mission de l'entreprise consiste à accroître la valeur pour les Actionnaires.[8] Selon ces partisans, les Actionnaires sont les véritables propriétaires de l'entreprise et ont le pouvoir de prendre des décisions concernant la direction de celle-ci. Selon eux, il est primordial de donner la priorité à la maximisation des profits et à la génération de valeur pour les Actionnaires. Dans les années 1970, la gouvernance actionnariale a commencé à être une préoccupation majeure. La gouvernance financière basée sur le modèle actionnarial met l'accent sur la maximisation de la valeur des fonds propres et considère les Actionnaires comme les seuls créanciers restants. Le but principal de ce modèle est de garantir la protection des intérêts et de la richesse des Actionnaires en utilisant l'indicateur de performance de la

[5] Oger, Thomas ; *« les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ? »,* université catholique de Louvain, 2017

[6] MEIER Olivier, SCHIER Guillaume *; « Gouvernance, Ethique et RSE »,* Paris, Ed. Lavoisier, 2009,254p

[7] Journal officiel de la RDC, « recueil de textes légal, règlementaires et mesures d'exécution de la loi N°16/009 du 15 Juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale », numéro spécial, 2018,184p

[8] Odilon GAMELA, Cours de la «responsabilité sociétale de l'entreprise», Unikin, année 2017-2018.

valeur actionnariale (Valeur des Actionnaires). Or, cette approche moniste est restreinte car elle ne tient pas compte des intérêts de tous les acteurs de l'entreprise.

1.2. La théorie partenariale de la gouvernance

La théorie de gouvernance actionnariale a été critiquée pour sa focalisation exclusivement sur la rentabilité financière, ce qui a entraîné une approche plus globale qui prend en considération les attentes de tous les acteurs impliqués dans l'entreprise. Le modèle des parties prenantes, également appelé théorie partenariale de la gouvernance, est une approche alternative à la théorie actionnariale de la gouvernance. Son objectif est de souligner que Pour la théorie partenariale, il est essentiel que l'entreprise ne se concentre pas exclusivement sur la création de valeur pour les Actionnaires, mais aussi sur les intérêts des parties prenantes. Selon cette méthode, il est supposé que les acteurs impliqués peuvent influencer le succès ou l'échec d'une entreprise, et que leur implication peut favoriser la création de valeur à long terme pour l'entreprise et ses Actionnaires. De nombreux auteurs ont élaboré la théorie partenariale de la gouvernance, dont R. Edward Freeman, qui a publié en 1984 l'ouvrage "Gestion stratégique : une approche selon Freeman il soutient que les entreprises ont des devoirs envers toutes leurs parties prenantes. Il repère aussi les défis associés à la variété des acteurs impliqués, à la complexité des systèmes de gouvernance et à la difficulté de trouver un équilibre entre les divers intérêts en jeu des acteurs", qui est devenu une référence dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

1.3. La théorie cognitive de la gouvernance

La gouvernance disciplinaire comporte plusieurs limites, en négligeant le rôle des compétences et des connaissances humaines dans la génération de valeur pour l'entreprise. L'approche cognitive met en évidence l'importance des connaissances, des compétences et des capacités des entreprises dans leur capacité à innover, à saisir des opportunités d'investissement et à influencer leur environnement. Les théories contractuelles (Langlois et Foss, 1999), qui se focalisent sur les conflits d'intérêts et l'appropriation de rentes, oublient le rôle productif de la rente. Au sein des théories cognitives, il y a divers courants qui mettent en avant des arguments cognitifs variés. Trois principaux courants peuvent être identifiés :

- Selon Simon (1947), March et Simon (1958) ainsi que Cyert et March (1963), l'entreprise est perçue comme une coalition politique et une institution cognitive qui s'ajuste grâce à l'évolution organisationnelle. Cette équipe de chercheurs a développé une théorie du comportement organisationnel qui se concentre sur les processus de prise de décisions au sein des organisations. Selon Herbert Simon et James March (1958) une théorie de la rationalité limitée a été élaborée pour expliquer la façon dont les personnes prennent des décisions dans des environnements complexes et incertains. Cette théorie soutient que les personnes ont des capacités cognitives restreintes et sont souvent confrontées à des informations incomplètes ou contradictoires.
- La théorie économique Néo-Schumpetérienne évolutionniste, développée en particulier par Nelson et Winter (1982). Selon cette théorie, la liste des options est établie en se basant sur les connaissances acquises lors de l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles.
- La théorie de la Resource Based View (RBV), qui a été élaborée dans les années 1980 et 1990, trouve ses origines principalement dans la théorie de la croissance de l'entreprise de Penrose (1959). Dans un contexte concurrentiel, cette approche axée sur les ressources et les compétences souligne l'importance des ressources de l'entreprise, telles que les ressources humaines, technologiques et financières, pour réussir. La RBV considère que les entreprises qui disposent de ressources rares, inimitables, non substituables et organisées possèdent un avantage concurrentiel sur celles qui ne les possèdent pas. La mise en place de cette approche incite les entreprises à développer et à gérer de manière stratégique leurs ressources internes afin d'améliorer leur avantage concurrentiel à long terme. Selon cette approche, il est primordial de prendre en compte la transparence, la responsabilité et l'éthique lors de la prise de décision, ainsi que de prendre en considération les facteurs comportementaux lors de la conception des mécanismes de gouvernance.

II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1. Production des données

La recherche quantitative consiste à recueillir, à établir des liens entre des informations, des faits qui peuvent être mesurés et quantifiés, ou des faits sociaux qui peuvent être transformés en chiffres, statistiques et données. Ce type de recherche repose sur la mesure des opinions à travers une enquête,

un questionnaire ou encore la mesure du comportement en observant et en collectant des informations enregistrées. La recherche quantitative revêt une importance capitale dans le domaine des études démographiques ou des études concernant le vote et le comportement politique ou social en commun. Le traitement des données d'une réalité sociale étudiée en fonction d'un objectif spécifique doit être scientifique et efficace, car ses résultats devront être crédibles et vérifiables. Afin de comprendre le sens profond de notre recherche et d'atteindre la compréhension de cette forme de gouvernance appelée gouvernance des établissements publics, nous avons opté pour une méthode quantitative. Grâce à cette méthode, nous avons pu recueillir des informations nous permettent d'analyser les comportements, les opinions, les habitudes des agents de la Direction Générale de la CNSS, voire même les attentes en grande quantité, afin de comparer les résultats et de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé les techniques d'interview et le recueil documentaire. Elle est une technique standard utilisée pour la production de données. Pour notre cas, nous nous sommes basés sur les entretiens en face à face avec 25 agents de la Direction Générale de la CNSS qui nous ont permis d'obtenir les données directement auprès des participants en acquérant lesdites données de qualité car elle offre la possibilité de poser des questions détaillées et d'approfondir la production de données riches et informatives. Le recueil documentaire est une section essentielle car elle définit le cadre théorique de la recherche et présente au lecteur les idées de base, les hypothèses et les théories avancées sur le sujet de la recherche. Ce passage offre la possibilité de découvrir et de saisir les diverses perspectives et études sur le sujet. Il permet de formuler des hypothèses et de définir les théories qui seront étudiées dans le cadre de la recherche. Grâce à cela, nous avons pu recueillir des informations à partir des documents déjà existants sur notre sujet, en se concentrant principalement sur les rapports annuels et les annuaires de la CNSS de 2012 à 2022 afin d'obtenir des données chiffrées.

III. ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

La troisième partie étudie la gestion des ressources humaines, la production, les recettes techniques, la prise en charge des prestataires sociaux, la situation financière, etc.

3.1. Situation et catégorisation du personnel de la CNSS de 2012 à 2022

Jusqu'en 2022, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale de la RDC comptait 3812 Employés, parmi lesquels 141 dans la catégorie du Personnel de direction, 1859 Personnels d'encadrement, 1614 Personnels de maîtrise, 122 Personnels qualifiés, 48 Personnels Semi-Qualifiés et 28 sont des Manœuvres.

3.2. Situation des Employeurs et Travailleurs assujettis au régime général de la CNSS de 2012 à 2022

Quant à la catégorie Employeur, l'année 2012 est considérée comme une année de départ et elle nous apprend que de 2013 à 2022, il y a eu une croissance spectaculaire, passant de 0,75% à 112,58%, grâce à l'adhésion d'un grand nombre d'Employeurs et aux ressources fournies par la caisse à ses Contrôleurs et Inspecteurs pour améliorer leur travail. Le chiffre d'affaires de 2020 a augmenté de 73,19 % par rapport à 2012, mais cette hausse n'est pas significative par rapport à 2019 qui avait connu son sommet. La pandémie de COVID-19 et ses conséquences économiques sont à l'origine de tous ces changements.

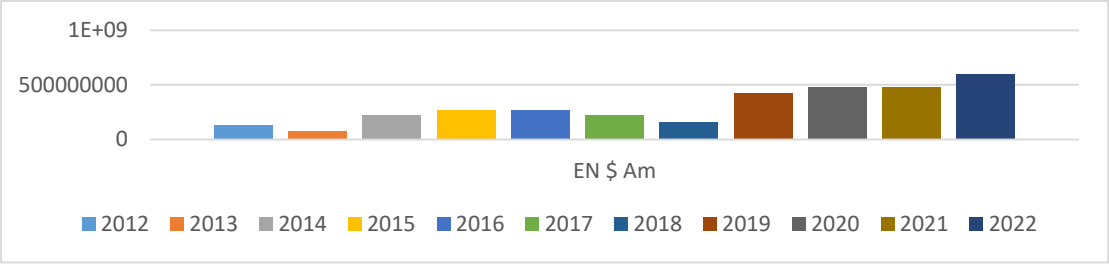
En ce qui concerne la catégorie Travailleur, l'année 2012 est toujours considérée comme une année de rachat et elle nous informe qu'il existe des fluctuations entre 2013 et 2022, avec une augmentation de 22,36% en 2015 grâce à l'efficacité du guichet unique des créations d'entreprises avec la Direction Générale des Impôts (DGI), l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) et l'Office National de l'Emploi (ONEM). La compréhension de la déclaration unique était un véritable défi pour les Employeurs, qui n'étaient pas encore en mesure de la définir correctement ;16,51% en 2018 par rapport à l'assainissement du fichier des Employeurs et Travailleurs soumis au régime général de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS), dans ledit fichier comprenait le cas de démission, de licenciement et de décès et la baisse de -5,85% en 2020 justifié par la pandémie de COVID-19 et ses conséquences sur le plan économique.

3.3. Evolution de la production de 2012 à 2022

La production englobe toutes les déclarations concernant le paiement des cotisations sociales, les majorations applicables en cas de retard de paiement et les taxations d'office en cas de non-déclaration dans les délais. Le graphique N°1 ci-dessous illustre comment les indices de production ont diminué de -45,3% en 2013 en raison du retard dans le calcul des majorations encourues pour retard de paiement et

de taxation d'office pour défaut de déclaration dans les délais ,ce calcul a été réalisé l'année suivante, à savoir en 2014. Les deux années 2017 et 2018, avec respectivement 70,27% et 23,07% d'augmentation, ont été légèrement supérieures à celles de 2016, avec 100,47% et 213,97% en 2019. Cette situation est due à l'amélioration du fichier des Employeurs et Travailleurs, à l'environnement politique marqué par les élections à tous les niveaux, ainsi qu'à la sensibilisation de la nouvelle loi N°16/009 du 15 juillet 2016 qui établit les règles concernant le régime général de la sécurité sociale auprès des Partenaires Sociaux. Cela a entravé l'engagement des contrôleurs et inspecteurs à répondre de manière adéquate à leurs tâches quotidiennes. Les autres années, telles que 2020, 2021 et 2022, ont connu une évolution significative, avec des taux de croissance de 260,74%, 261,04% et 345,04% respectivement. Cette production est soutenue par la collecte des déclarations de versement des cotisations sociales, le calcul des majorations de retard et les taxations d'office.

Figure N°1 : Evolution de la production de la CNSS de 2012 à 2022 en USD

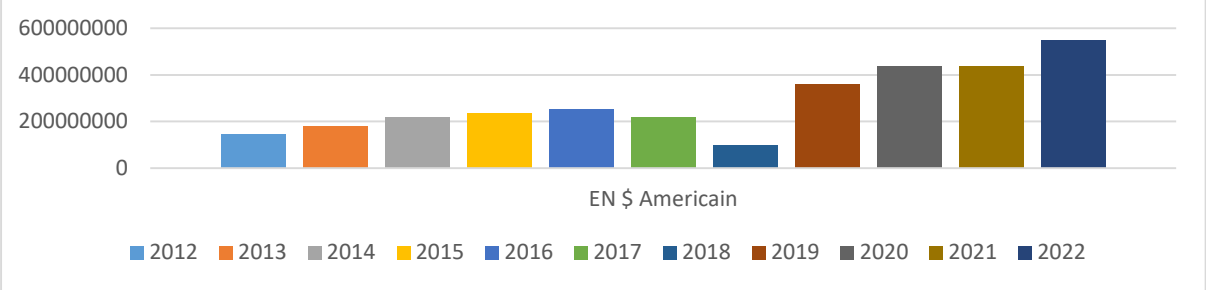


Source : Auteur, d'après nos enquêtes. Cette source est la même pour le reste de graphiques

3.4. Evolution des recettes techniques de 2012 à 2022

Les recettes techniques englobent toutes les sommes versées en cotisations, les majorations de retard et les impayés des cotisations versées pendant l'exercice, ainsi que les arriérés des cotisations des exercices précédents. Le graphique N°2 ci-dessous illustre l'évolution des indices des recettes techniques de la CNSS par rapport à l'année 2012. En 2017, nous avons observé une légère hausse de 51,1% et une diminution significative de -32,19% en 2018. Pour les deux années, cela s'explique par le contexte politique marqué par des élections à tous les niveaux, l'insécurité à l'Est d'une part, et un cadre macro-économique relativement stable marqué par un marché mondial des matières premières très perturbé d'autre part. Les recettes techniques ont connu une nouvelle augmentation à partir de l'année 2019 et ont continué à augmenter jusqu'en 2022, avec des taux respectivement de 147,92 % ; 202,51 % ; 203,12 % et 280,32 %. Les mesures prises par le conseil d'Administration et du Comité de Gestion ont permis la maximisation desdites recettes (l'effectivité du guichet unique, la revisitation de la convention collective d'Octobre 2021 et l'implication de chaque Contrôleur et Inspecteur à avoir une connaissance sur la nouvelle loi N°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale).

Figure N°2: Evolution des recettes techniques de la CNSS de 2012 à 2022 en USD



3.5. Evolution de la prise en charge des Prestataires Sociaux

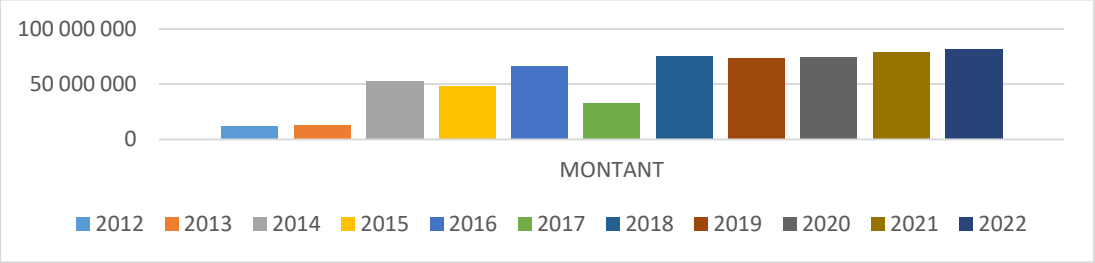
La gestion des Prestataires Sociaux consiste à accorder à ses Assurés, qui ont rempli les conditions nécessaires, les prestations requises en fonction des situations couvertes par le régime général de la sécurité sociale. Deux types de prestations sociales existent :

- à long terme (branches des Pensions, des Risques Professionnels et des Prestations Familiales) ;
- et à court terme (paiements des Allocations Uniques et Frais Funéraires).

En utilisant l'année 2012 comme année de base, cela nous indique qu'il y a eu des fluctuations entre 2013 et 2022. Les années 2015, 2017 et 2019 avec des taux de 5,63%, 8,35% et 12,6%, ont connu des baisses

en raison de la réorganisation du fichier des prestations sociales. En 2019, l'Institut National de Sécurité Social a récemment connu sa première réforme majeure depuis sa création en 1961, ce qui fait que la même année à cause de non maîtrise de l'application métier (un système informatique mis en place par la CNSS ayant pour objectif papier zéro et permettant la rapidité du traitement des dossiers), ladite chute est effective. De 2020 à 2022, avec des taux de 15,75% ; 25,41% et 35,96% respectivement, l'effectif a augmenté grâce à l'application métier qui a été gérée par des Agents formés par un Cabinet d'expert en informatique basé au Sénégal. En 2022, une commission importante a été mise en place pour traiter les dossiers de demande de pension et de risques professionnels sollicités par les Autorités de la CNSS.

Figure N°3: Evolution des Prestations sociales payées par la CNSS de 2012 à 2022 en USD



En ce qui concerne le montant versé de 2012 à 2013, tout comme pour la catégorie Effectif des Prestataires Sociaux, les fluctuations n'ont pas changé. En 2022, le montant payé a augmenté de 589,12% grâce à la mise en œuvre du paiement à la caisse-espèce, créant une proximité entre la CNSS et ses bénéficiaires.

3.6. Situation patrimoniale

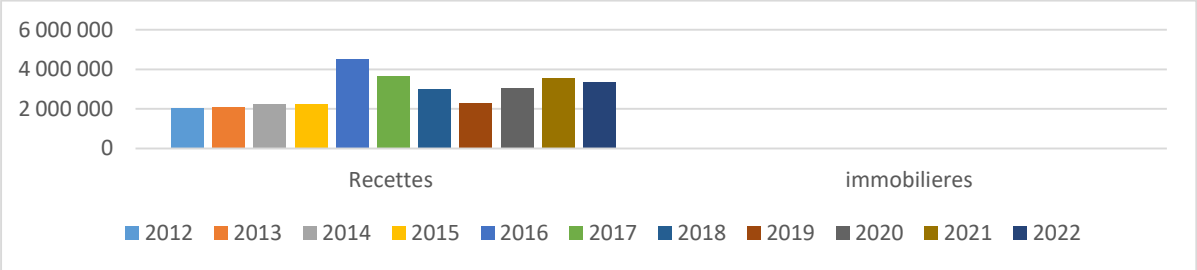
La CNSS dispose jusqu'en 2022 d'une importante collection d'immeubles dans toute la République avec un total de 165, 89 Bâtiments, 57 Villas, 16 terrains et 03 en constructions[9].

Jusqu'en 2022, La Caisse Nationale de Sécurité Sociale dispose en son sein 165 patrimoines immobiliers sur toute l'étendue de la RDC. Ceux-ci sont acquis avec les cotisations sociales des Travailleurs en garantissant le paiement régulier et l'amélioration des prestations sociales.

La CNSS durant la période entre 2010 et 2017 avait exécuté des travaux de remise en état de plusieurs unités locatives et autres édifices abritant ses services administratifs puisque certains étaient construits à l'époque coloniale.

Enfin, elle a également effectué le retrait des occupants (Autorités politiques et militaires) de ces bâtiments conformément au communiqué de presse référencé DG/CNSS/N°2737/2021 du 23 septembre 2021. Le graphique N°4 nous présente de manière claire et transparente l'évolution des indices des recettes immobilières au fil du temps entre 2012 et 2022. En 2016, après le recouvrement forcé des encours et des arriérés de loyers, la CNSS a augmenté de 121,55% par rapport aux années précédentes, tandis qu'en 2017, elle a diminué de 78,02% en raison de la réalisation de travaux de remise en état de plusieurs unités locatives (les immeubles étaient inoccupés pendant ces travaux).

Figure N°4 : Evolution des Recettes immobilières de la CNSS de 2012 à 2022 en USD



Une augmentation de 73,36% en 2021 suite à la sensibilisation de tous les locataires occupant des immeubles de payer leurs encours et arriérés faute de quoi ils devraient être déguerpis suivant le communiqué de presse cité ci-haut et une diminution de 64,22% en 2022 en raison du déguerpissement des Locataires récalcitrants.

[9] Rapports annuels de la Direction des Gestions Immobilières Ouest-Est, exercices 2012 à 2022

3.7. Situation financière

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale dispose de différentes ressources telles que la dotation initiale, les cotisations nécessaires pour financer les différentes branches du régime général de la sécurité sociale, les majorations encourues en cas de retard dans le paiement des cotisations et les intérêts moratoires, les subventions de l'État, les emprunts, le produit de placement de fonds, les dons et legs, ainsi que toutes les autres ressources qu'un texte législatif et règlementaire pourrait attribuer à la caisse. Les recettes totales incluent les revenus de la gestion technique, les revenus des cotisations des exercices précédents, les revenus des immeubles de rapport, les revenus de placement des réserves de sécurité sociale et les autres recettes. Les dépenses engagées incluent les dépenses liées aux différentes branches de la sécurité sociale (pension de retraites, risques professionnels et prestations aux familles), les actions sanitaires sociales et les dépenses connexes (consommation de matières et de fournitures, transport consommé, charges et pertes diverses, charges du personnel, intérêts payés, impôts et taxes).

Selon le traité créant une Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (C.I.P.R.E.S.), les gouvernements de la Conférence ont convenu de continuer à atteindre les objectifs concernant les règles communes de gestion. Le respect des normes de gestion établies par la CIPRES est essentiel pour les Gestionnaires des Organismes de Prévoyance Sociale (O.P.S.) afin de garantir la production d'informations financières et comptables fiables et uniformes. Le plan comptable de la CIPRES vise donc à établir les règles communes à suivre par tous les Organismes de Prévoyance Sociale des États membres de la CIPRES et à établir les conditions nécessaires pour garantir la cohérence et la continuité des pratiques comptables au fil du temps. Afin de mieux concilier l'utile avec l'agréable, nous avons décidé de dresser les bilans comptables de cinq années, soit de 2018 à 2022, afin de voir comment les choses ont évolué à un moment donné. Cela nous permet de comprendre comment le patrimoine de l'Etablissement public appelé Caisse Nationale de Sécurité Sociale « CNSS » a évolué, ainsi que la provenance des ressources utilisées pour acquérir ce patrimoine. Eu égard à ce qui précède, il ressort que :

- les Capitaux propres font partie des fonds propres et comprennent le capital social, les réserves, le report à nouveau, les primes d'émission et le résultat de l'exercice. De 2019 à 2021 soit respectivement -20%, -16% et -29% ; il y a eu une baisse des capitaux propres suite à la diminution des réserves et du report à nouveau qui était très mal renseigné et une augmentation de 456,91% par rapport à la bonne gestion des primes d'émission ;
- les emprunts et les dettes assimilées sont des ressources financières externes, contractées auprès d'établissements de crédit et/ou de tiers divers, affectées de façon durable au financement des moyens d'exploitation ou de production. Les dettes financières et assimilées ont augmenté de 4 489,45% en 2022 au regard des autres années à cause de la hausse de contribution des Agents à la pension de retraite et la provision des charges et pertes ;
- les passifs circulant hors trésorerie sont des dettes à court terme qui ne concernent pas directement les tâches opérationnelles de l'Etablissement. Ceux-ci ont connu une augmentation en flèche de 2019 à 2022 soit respectivement 43%,229%,681,90% et 4 437,43% suite aux paiements des prestations sociales, personnel et des impôts Professionnels sur le Revenu (IPR) et des Impôts sur le Revenu Locatif (IRL) pour le compte du Trésor public ;
- les valeurs immobilisées, les années 2018 et 2019 ont évolué respectivement de 55% et 70% par rapport à l'année initiale suite au bon comportement des éléments faisant partis desdites valeurs (immobilisations incorporelles, terrains, immobilisations encours incorporelles et corporelles…) et une petite baisse de 69,50% et 58,24% (2021 et 2022) par rapport aux deux années citées ci-haut suite au non maintien de quelques éléments des mêmes valeurs immobilisées ;
- les stocks et les encours font partie des Actifs de l'Entreprise et sont une des composantes importantes du besoin en fonds de roulement. Ils ont évolué en flèche soit de 12% en 2019 à 54,36% en 2022 suite à la bonne gestion des fournitures, matières diverses et de production stockée. Une baisse sensiblement de -61% en 2020 suite à l'utilisation des produits et production stockée (avènement de Covid-19 qui avait paralysé l'économie mondiale);
- les créances à l'Actif du bilan contiennent toutes les créances que l'Entreprise détient envers les tiers à la date de clôture de l'exercice comptable, lesdites créances ont connu une augmentation

de 15% en 2019 et de 42,88% en 2022 en raison de non régularisation avec les tiers et ont connu une baisse sensible de -30% en 2020 et de -6,06% en 2021 (les divers comptes ont été régularisé) ;

- et enfin la trésorerie active concerne les liquidités disponibles pour les dépenses immédiates et les opérations quotidiennes. Elle inclut les fonds en caisse, les comptes à court terme rapidement convertibles en espèces. De 2019 à 2021 soit respectivement -41%,-32% et -14,88% ; il n'y a pas eu trop de dépenses immédiates et opérations quotidiennes et une augmentation de 2 178,59% en 2022 à cause de diverses dépenses.

CONCLUSION

Cette étude visait principalement à améliorer le système de gouvernance des établissements publics en se concentrant sur la CNSS en tant qu'établissement public. Son objectif principal était de vérifier si chaque organe de gouvernance, y compris le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Collège des Commissaires aux comptes, accomplissaient correctement le travail qui lui est confié pour assurer le bon fonctionnement de la CNSS. Nous avons pu confirmer notre hypothèse de recherche grâce aux résultats obtenus.

Afin de permettre à la CNSS d'atteindre son objectif, nous suggérons à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale :

- de rendre publics les procès-verbaux des différents conseils ou réunions, car elle demeure jusque-là un établissement public qui n'a pas des Concurrents et n'a rien à cacher ;
- de diviser en branches (la caisse de pensions, la caisse de risques professionnels et la caisse de prestations aux familles) comme dans d'autres pays (Maroc, Sénégal, France...) afin d'améliorer la prise en charge des Prestataires sociaux ;
- de créer une banque à capitaux congolais en vue de préserver les fonds de sécurité sociale contre toutes sortes de sollicitations contraires à son objet social (mieux orienter les cotisations sociales des actifs ou travailleurs immatriculés à la CNSS). Les dépôts de fonds dans les comptes à vue comme à termes et l'octroi de crédits permettront de mieux fructifier lesdites cotisations sociales ;
- de mettre en place un cabinet d'expert pour un retour à l'engagement par un recrutement. Ce dernier temps, la méritocratie n'existe plus, les recommandations des Politiques s'invitent à la couverture des insuffisances ;
- de vulgariser la loi N°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de sécurité sociale aux Partenaires de la CNSS et au reste de la population ;
- de prendre en compte des directives du Bureau de Liaison pour l'Afrique Centrale « BLAISAC » et de la Conférence Interafricaine sur la Prévoyance Sociale « C.I.P.R.E.S. » dans la gouvernance de la caisse.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque mondiale, (1989), « *Rapport sur l'Afrique subsaharienne, de la crise à une croissance durable* », France, pg.68
- Barneto P., Gregorio G., (2009), «*DSCG2 : Finance (manuel et applications)*», 2ème édition, DUNOD, Paris ;
- Caby J. and G. Hirigoyen, (2005), « *La valeur partenariale : un outil de gouvernance* », La Revue du Financier, n° 155, Paris ;
- Charreaux G., (1997) « *corporate governance : théories et faits* », economica, Paris ;
- COASE Ronald, (1998), « *De l'usage de la gouvernance en matière de développement durable* », Economica, Paris ;
- Hutteau Gilles, (2019) « *le droit de la sécurité sociale. Système et finalités* », Presses des hautes études en santé publique, Paris, pg.98
- Jensen et Meckling, (2020),"*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*" Journal Financial Economics volume 3;
- Journal offi ciel de la RDC, (2008), «*LOI N° 08/010 du 07 Juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et a la gestion du portefeuille de l'État* », numéro spécial
- Journal officiel de la RDC, (2008), « *LOI N° 08/009 du 07 Juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics* », numéro spécial

- Kalombo Bongala, «*introduction au droit congolais de la sécurité sociale »,* PUC, Kinshasa.
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume ; (2009), « *Gouvernance, Ethique et RSE* », Paris, Ed. Lavoisier ;
- Mintzberg H., (2003), « *le pouvoir dans les organisations* », Editons organisations, Paris, 958p.J. Caby and G. Hirigoyen, (2005), « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », La Revue du Financier, Paris;
- Oger, Thomas ; « *les entreprises doivent-elles être protégées de leur conseil d'administration ?* », université catholique de Louvain, 2017
- OCDE, (2004), « *Principe de gouvernement de l'entreprise* », Paris ;
- OCDE, (2005), « *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques* », Paris ;
- Pierre Denis, (1994), « *droit de la sécurité sociale* », UCL, TOME II.
- Paquerot M., (1996), «*L'enracinement des dirigeants et ses effets*», Revue Française de Gestion, 1996 ;
- Shleifer et Vishny, (1997), « *A survey of corporate governance* », the journal of finance.