CONFÉRENCE INTERAFRICAINE
DE LA PRÉVOYANCE SOCIALE
C.I.PRE.S



FICHE D'APTITUDES AUX DIFFERENTS POSTES DE DIRECTION

DANS LES ORGANISMES DE PRÉVOYANCE SOCIALE DES ETATS MEMBRES DE LA CIPRES

CONTRÔLE - ASSISTANCE - FORMATION - HARMONISATION

Bien gérer pour mieux assurer

FICHE D'APTITUDES AUX DIFFÉRENTS POSTES DE DIRECTION

DANS LES ORGANISMES DE PRÉVOYANCE SOCIALE DES ETATS MEMBRES DE LA CIPRES

Adoptée par **Décision N°738/CM/CIPRES** du 05 décembre 2025

Décembre 2025

Dans le cadre du plan stratégique de la Conférence, le Conseil des Ministres a confié au Secrétariat Exécutif la responsabilité de conduire le projet d'élaboration de fiche d'aptitudes et de compétences aux différents postes de Direction des Organismes de Prévoyance Sociale (OPS) de la zone CIPRES.

Ce projet a pour ambition de constituer un référentiel commun qui permet d'appuyer le développement des métiers de dirigeants dans les OPS de la zone CIPRES.

En lien avec l'organisation de la Direction Générale d'un OPS définie par le Socle juridique de sécurité sociale de la zone CIPRES, son élaboration s'inscrit dans un processus de fixation d'un cadre harmonisé des métiers essentiels au sein des OPS (référentiel métiers et de compétences), dans le but de rendre leur organisation plus lisible et de forger un langage commun dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1. Démarche adoptée

Afin d'aligner tous les OPS sur une même vision du développement et de la gestion des compétences de leurs dirigeants, le Secrétariat Exécutif a proposé une démarche méthodologique séquencées en deux étapes et impliquant différents niveaux d'acteurs.

Une première étape qui a consisté à une réflexion préalable avec les spécialistes en Ressources Humaines (RH) dans les OPS de la zone afin d'identifier le contour et les premiers éléments d'exigences aux postes de Direction.

Cette réflexion a été réalisée au cours du séminaire des Responsables de RH des Organismes de Prévoyances Sociale en juillet 2022 à Kinshasa (République Démocratique du Congo) sous l'égide du Secrétariat Exécutif avec l'appui des experts du Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC) de la Côte d'Ivoire.

Dans un deuxième temps, une étape d'approfondissement est venue compléter les résultats obtenus précédemment. Elle a consisté à échanger directement avec les principaux concernés (Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux, Directeurs) des OPS sur les modalités et les contextes d'exercices de leur fonction.

Le résultat final a été soumis aux instances dirigeantes de la Conférence qui l'a adopté comme référentiel commun dans la zone.

2. Objectif

Le référentiel de compétences vise à présenter **les exigences de bases** pour identifier le profil des personnes qui doivent exécuter les responsabilités de tops managements.

Cependant, il ne fournit pas d'instructions sur la façon d'exécuter les tâches dans chaque domaine d'activités.

Quand bien même, il ne prétend pas à inventorier les activités spécifiques des Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux, Directeurs (propres à chaque vision des OPS) mais **détermine la combinaison de compétences clés qui leur confère la capacité de les réaliser**.

Il vise à **servir de point de repère** pour :

- la création de postes ou le recrutement d'un Directeur Général, Directeur Général Adjoint ou Secrétaire Général, Directeur ;
- la mise à jour du référentiel de compétences des dirigeants ;
- la mise en place d'un système d'évaluation de performance des Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux, Directeurs ;
- la constitution d'un programme de développement de compétences des Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux, Directeurs.

3. Notions retenues dans le projet : « Aptitudes - compétences » et « postes - métiers »

Les aptitudes peuvent être définies comme les caractéristiques individuelles[1] stables qui se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Plus précisément, les aptitudes professionnelles sont celles que ce dernier a acquises grâce à l'expérience. Elles désignent la capacité à faire quelque chose ou à exercer une activité professionnelle bien précise.

Quant à la compétence, la notion proposée dans le cadre de ce projet s'inspire de celle de Guy Le Boterf [2] (2002) qui voit le professionnel compétent comme « celui qui sait agir c'est-à-dire mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente pour gérer une situation en mobilisant dans cette pratique une combinatoire appropriée **de ressources personnelles (connaissances, habiletés, aptitudes, capacités émotionnelles…) et externes (information, personnes ressources…) ».**

La compétence considère donc une capacité plus large et qui mobilise une combinaison spécifique de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes pour mener à bien une mission complexe et atteindre un niveau de performance donné.

C. Woodrufe[3] propose également de parler de compétences pour caractériser une mission donnée et de « domaine de compétences » lorsqu'on envisage l'ensemble des missions composant des postes similaires.

Le concept de « compétence » est donc associé à l'analyse des activités professionnelles et à l'inventaire de ce qui est nécessaire pour bien mener les missions qu'elles impliquent.

---

[1] Claude Lévy-Leboyer (Professeur émérite à l'Université René-Descartes Paris V) dans La gestion des compétences – Editions d'organisation

[2] Docteur en Lettres, Sciences Humaines et Sociologie, Guy Le Boterf est auditeur de l'Institut International de l'Audit Social.

[3] C. Woodrufe (1993), Assessment centres: identifying and developing competences, 2e édition, Londres, Institute of Personnel Management

Par ailleurs, afin de pouvoir définir des compétences, il est important de distinguer trois concepts, selon toujours Guy Le Boterf : le poste, l'emploi ou fonction et le métier.

Un poste ou plus précisément le poste de travail constitue une unité très précise et qui correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné. Il s'agit des activités et tâches affectées à un individu donné au sein d'une organisation donnée.

D'autre part, un ensemble homogène de postes de travail au sein d'une structure donnée constitue un emploi ou une fonction. Il regroupe des activités qui font appels aux mêmes compétences.

Enfin, le métier est un ensemble d'emplois liés entre eux par une forte proximité en matière d'activités et de compétences. **La notion de métier se réfère à des règles et compétences professionnelles communément admises. Le métier n'est pas lié à une organisation ou à une entreprise.**

Eu égard aux définitions ci-dessus, il est plus approprié de retenir le terme « **référentiel commun de compétences des métiers de Directeur** » pour dénommer ce document.

4. Le métier de « Directeur »

Dans le cadre de ce référentiel, le métier de Directeur désigne les activités attribuées aux emplois qui se trouvent au sommet de l'organigramme des OPS, en dehors du Conseil d'Administration. Il fait également référence à tous les postes d'encadrement supérieurs qui impliquent une haute responsabilité dans le pilotage stratégique des missions confiées à l'Organisme sous l'égide dudit Conseil.

D'une manière générale, le métier de « Directeur » dans ce document fait appel aux activités de deux personnalités bien distinctes :

- d'une part, les personnes qui occupent la fonction de **Directeur Général** ou de **Directeur Général Adjoint** ou **Secrétaire Général** dans les OPS et qui sont responsables devant le Conseil d'Administration ;
- d'autre part, les personnes occupants **des postes de niveaux immédiatement inférieurs** à ceux visés au point ci-dessus et qui exercent leurs missions sous la supervision directe du Directeur Général ou du Directeur Général Adjoint, ou Secrétaire Général.

Si la dénomination « Directeur Général et Directeur Général Adjoint ou Secrétaire Général » ressort d'un cadre règlementaire connu par tous les OPS, celle des autres postes de direction varie en fonction de la vision et du modèle d'intervention de chaque Organisme.

Aussi, **ce référentiel s'applique à ces postes du moment où la personne qui l'occupe répond aux critères cités ci-dessus**, quels que soient :

- leur appellation (manager, directeur, chef de département, conseiller, …) ;
- leur statut (fonctionnaire détaché, CDD, CDI, …) ;
- leur zone de compétences (géographiques, domaine professionnel, …)
- la relation établie entre cette dernière et le Directeur Général (hiérarchique ou fonctionnelle, exécutif ou non exécutif).

5. Portée du référentiel

Le référentiel fournit un cadre général de référence pour le métier de Directeur tout en rendant une lisibilité séparée entre les deux fonctions majeures de pilotage de chaque Organisme, que sont :

- la fonction de Directeur Général et de Directeur Général adjoint ou Secrétaire Général ;
- les autres fonctions de Direction.

Il importe de préciser que ce référentiel de compétences tente de rejoindre et de tenir compte de l'ensemble des missions et contextes de pratique de tous les OPS.

Face à une diversité des fonctions dans les OPS et dans un souci de **construire un outil harmonisé et simplifié**, une approche par l'identification des **axes d'interventions communs** est adoptée pour déterminer les compétences requises aux postes de Direction.

En tenant compte des normes de fonctionnement des OPS recommandées par la CIPRES ainsi que des contextes des postes de travail évoqués par les spécialistes en RH dans les OPS, les réflexions ont abouti à l'identification de **quatre axes d'interventions de référence au niveau de tout poste de Direction :**

- **Axe d'interventions 01** « Piloter la performance stratégique et opérationnelle de l'Organisme » qui recouvre la maitrise du processus stratégique ainsi que l'atteinte des objectifs dans une logique d'efficience et de conformité ;
- **Axe d'interventions 02** « Innover et transformer pour la réalisation de mission de service public » qui concerne le déploiement d'actions de veille, d'anticipation, d'innovation et de conception pour intégrer l'Organisme dans les évolutions (stratégique, juridique, technique, managérial, …) de la sécurité sociale et l'amélioration continue ;

- **Axe d'interventions 03** « Représenter et maintenir une bonne relation avec les partenaires et les parties prenantes » qui détermine la capacité à créer de la valeur ajoutée par rapport à l'ouverture de l'Organisme à l'environnement externe (fournisseurs, collectivités locales, Organismes internationaux, syndicats, assurés, cotisants, bénéficiaires, …) ;

- **Axe d'interventions 04** « Contribuer à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance de l'Organisme », s'adressant **spécifiquement au poste de Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux**, et qui définit les compétences clés pour appuyer le pouvoir public et le Conseil dans la définition de la politique générale et spécifique de mise en œuvre du programme de sécurité sociale.

Les quatre axes proposés ci-dessus ont un caractère indicatif. Ils **synthétisent, sans souci de hiérarchisation, les divers domaines correspondant aux activités généralement exercées** par les Directeurs Généraux et Directeurs dans les OPS.

Idéalement, **le référentiel de compétences sera actualisé** en fonction des degrés de progression et de diversification des pratiques du travail des Directeurs à la suite de l'évolution des missions de service public de sécurité sociale.

6. Domaines de définition des compétences

En se réfèrent à la définition retenue au point 2, le référentiel exprime les attendus au métier de Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux dans les OPS à travers les **trois volets constitutifs de la compétence :**

- le savoir qui correspond à l'ensemble des connaissances théoriques acquises au cours d'une formation, du parcours scolaire, universitaire et professionnel ;
- le savoir-faire qui résulte d'un apprentissage en situation par expérimentation en désignant la capacité de mise en œuvre pratique des connaissances (savoir-faire procéduraux et savoir-faire expérientiels) ;
- le savoir être qui indique la posture et les comportements à adopter par chacun devant les situations possibles auxquelles font face les Directeurs.

Le référentiel essaie de déterminer les trois points ci-dessus pour chaque axe d'interventions.

Les compétences techniques spécifiques, qui couvrent les domaines d'expertise nécessaires pour exercer un emploi de niveau Directeur bien déterminé, **sont définies par chaque Organisme en fonction de sa propre exigence mais en déclinaison des attendus cités dans ce référentiel.**

7. Détail du référentiel de compétences

➢ Métier de Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
1 : Piloter la performance stratégique et opérationnelle de l'Organisme	**Savoir**	Avoir une connaissance approfondie dans un des domaines d'interventions de l'Organisme. Avoir une bonne connaissance en : - Management - Système d'information - Gestion financière - Démarche d'analyse actuarielle de sécurité sociale - Sécurité sociale
	Savoir-faire	Être capable : - de définir la vision de l'Organisme - de porter la politique générale de l'Organisme - de définir les stratégies de l'Organisme et de fixer les Objectifs - de coordonner toutes les actions des Directions vers les objectifs de l'Organisme - de fédérer toutes les RH autour de la vision de l'Organisme - de résoudre les problèmes (stratégique et opérationnel)
	Savoir-être	Dispose : - d'un sens de leadership - d'une bonne capacité d'analyse et de synthèse - d'un sens de l'organisation - d'un sens d'animation et de dialogue - d'un sens d'écoute active - d'une exemplarité en matière de relations humaines

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
2 : Innover et transformer pour la réalisation de mission de service public	**Savoir**	Avoir une bonne connaissance en : - politique générale, législation et règlementation en matière de sécurité sociale du pays - gestion de projets - fonctionnement et problématique du système d'information
	Savoir-faire	Être capable : - d'anticiper et impulser tout changement qui peut impacter la réalisation des missions de l'Organisme ; - de conduire un diagnostic interne et externe de l'Organisme - d'identifier les axes d'évolutions et les décliner au niveau des Directions - de définir des projets innovants de développement pour l'Organisme
	Savoir-être	Dispose : - d'une capacité d'innovation et d'anticipation - d'un esprit d'ouverture - d'un sens du leadership
3 : Représenter et maintenir une bonne relation avec les parties prenantes (partenaires sociaux, assurés, cotisants, …) et les partenaires (fournisseurs, contrôleurs externes, …)	**Savoir**	Avoir une bonne connaissance en : - relation publique - techniques d'interactions sociales
	Savoir-faire	Être capable : - d'initier la politique d'ouverture de l'Organisme - de piloter et d'entretenir les partenariats externes - de valider les stratégies de communication
	Savoir-être	Dispose : - d'un comportement éthique - d'une aisance relationnelle - d'une bonne capacité en communication orale et écrite

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
4 : Contribuer à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance de l'Organisme	**Savoir**	Avoir une bonne connaissance en : - conception de politique publique Avoir une connaissance approfondie en gestion d'entreprises d'envergure nationale.
	Savoir-faire	Être capable : - de conseiller le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses missions - de proposer des reformes du régime géré par son Organisme - d'interagir efficacement avec les autorités gouvernementales. - de promouvoir les spécificités du service public de la sécurité sociale et ses valeurs auprès des différentes parties prenantes - de gérer les situations de crise avec les instances de gouvernance et les autres instances de représentation
	Savoir-être	- Entretenir une relation de confiance avec les pouvoirs publics et les instances de contrôle - Favoriser un climat serein au sein de l'Organisme

➢ Métier de Directeurs

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
1 : Piloter la performance stratégique et opérationnelle de l'Organisme	**Savoir**	Avoir une connaissance approfondie de son domaine (à décliner selon la spécificité du poste) Avoir une bonne connaissance en : - Management Par Objectif (MBO) et Par Processus - Système d'information - Fonctionnement des OPS
	Savoir-faire	Être capable : - de formuler une vision stratégique de son domaine en lien avec celle du top management - d'identifier les problèmes, de proposer de solutions et de donner des avis d'experts pour orienter la prise de décisions - d'élaborer un plan d'actions et d'en faire le suivi et l'évaluation - de mettre en place des outils de pilotage et d'aide à la décision - de porter ses collaborateurs selon la politique RH de l'Organisme à l'atteinte des objectifs de son entité - de concevoir et mettre en œuvre les dispositifs adéquats qui garantissent la conformité des opérations réalisées par son entité - de rationaliser la gestion du budget alloué à ses axes stratégiques - d'optimiser l'exploitation des moyens logistiques mise à la disposition de son entité dans l'exécution de son plan d'actions - de déléguer et d'assurer le coaching de ses collaborateurs
	Savoir-être	Dispose : - d'un sens de l'autorité - d'une capacité d'analyse et de synthèse - d'un sens de l'organisation - d'un sens d'animation et de dialogue - d'une exemplarité en matière de relations humaines

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
2 : Innover et transformer pour la réalisation de mission de service public	**Savoir**	Avoir une bonne connaissance en : - politique générale, législation et règlementation en matière de sécurité sociale du pays - méthodes d'analyses et de conceptions appliquées à son domaine - gestion de projets - système d'information
	Savoir-faire	Être capable : - de veiller à toutes évolutions des environnements internes et externes de son domaine pour la bonne réalisation de la mission de service public de sécurité sociale (à décliner selon la spécificité du poste) - de proposer des nouvelles pratiques ou idées dans son domaine en fonction de l'évolution des environnements internes et externes (à décliner selon la spécificité du poste) - de conduire le changement initié par la Direction Générale ou à son initiative - de communiquer avec les parties prenantes
	Savoir-être	Dispose : - d'une capacité de créativité et d'anticipation - d'un esprit d'ouverture - d'un sens du leadership

Axe d'intervention	Volet de compétences	Attendus
3 : Représenter et maintenir une bonne relation avec les parties prenantes et les partenaires	**Savoir**	Avoir une bonne connaissance en : - relation publique - techniques d'interactions sociales
	Savoir-faire	Être capable : - de déterminer les opportunités de partenariats externes en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels (à décliner selon la spécificité du poste) - de porter la vision de la Direction Générale/de l'Organisme et la défendre devant les partenaires et les parties prenantes - de gérer les situations de crises
	Savoir-être	Dispose : - d'un comportement éthique - d'une aisance relationnelle - d'une bonne capacité en communication orale et écrite

8. Autres prérequis à démontrer pour accéder aux postes

Outre la disposition des compétences énumérées ci-dessus, tout candidat aux postes de Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints ou Secrétaires Généraux, Directeurs doit avoir des bons antécédents pour justifier la compatibilité de son engagement avec les normes éthiques et de sureté applicables à la gestion du service public de sécurité sociale.

Il peut s'agir, sans être exhaustif, des antécédents :

- judiciaires ;
- médicaux (exclusivement réalisé par un médecin) ;
- sociétaux ;
- au regard des réglementations sur le service national ou le service civique ;
- professionnels ;
- etc.

Conformément à la **Décision N°738/CM/CIPRES du 05 décembre 2025** du Conseil des Ministres de tutelle de la prévoyance sociale, la présente « **fiche d'aptitudes aux différents postes de direction** » est adoptée en tant que norme en la matière dans la zone CIPRES.

Les Organismes de Prévoyance Sociale des États membres de la CIPRES sont invités à se doter de référentiel de compétences aligner à cette norme, pour leurs postes de Directions y compris celui du Directeur Général.

LES ETATS MEMBRES DE LA C.I.PRE.S

1- Bénin

2- Burkina Faso

3- Cameroun

4- Centrafrique

5- Comores

6- Congo

7- Côte d'Ivoire

8- Gabon

9- Guinée



Guinée Bissau -10

Guinée Equatoriale -11

Madagascar -12

Mali -13

Niger -14

RD Congo -15

Sénégal -16

Tchad - 17

Togo - 18

Quartier Atchanté, Cité OUA LOME 2, en face du CHU CAMPUS,
derrière la Pharmacie Univers Santé - Boite postale : 1 BP 1228 Lomé 1 -
Email : cipres@lacipres.org / cipres.org@gmail.com - Tél : +228 22 26 17 94 / +228 22 26 20 45