



Union - Discipline - Travail



PLAN STRATÉGIQUE DE GOUVERNANCE

FPM 2024-2030

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE



N° 13248 / MEMDEF/FPM/AG

Abidjan, le **12 septembre 2024**

RESOLUTION

PORTANT ADOPTION DU PLAN STRATEGIQUE DE GOUVERNANCE « PSG FPM 2024-2030 »

- Vu l'article 11 des statuts relatif aux organes du Fonds de Prévoyances Militaire ;
- Vu l'article 13 des statuts relatif aux pouvoirs de l'Assemblée Générale ordinaire ;
- Vu l'article 34 des statuts relatif à la composition du Conseil d'Administration ;
- Vu l'article 32 des statuts relatif aux pouvoirs du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration entendu :

L'Assemblée Générale du Fonds de Prévoyance Militaire réunie en sa session ordinaire le jeudi 12 septembre 2024 dans la salle de conférence de la caserne de Gendarmerie d'AGBAN.

DECIDE

Article 1 : L'adoption du Plan Stratégique de Gouvernance FPM 2024-2030 arrêté au montant de trois cent soixante-trois milliards six cent quarante-et-un millions trois cent soixante-dix mille (363 641 370 000) francs CFA.

Article 2 : Donner quitus entier et sans réserve au Conseil d'Administration pour sa mise en œuvre.

Fait à Abidjan, le 12 septembre 2024

Pour l'Assemblée Générale,



ADC KOFFI K.
Mesmin.
[Signature]

Le Président de séance

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES	3
LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES IMAGES	3
PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE	4
COMITE DES SAGES DU FONDS DE PREVOYANCE MILITAIRE	5
MOT DU MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE LA DEFENSE	7
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FPM	8
MOT DU DIRECTEUR GENERAL	9
ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS	10
INTRODUCTION	11
PARTIE I : SITUATION DE REFERENCE	12
Section 1 : Présentation du FPM	13
Section 2 : Patrimoine et ressources	22
Section 3 : Systèmes d'information et de communication.....	24
Section 4 : Perception du FPM auprès des membres participants	26
PARTIE II : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	27
Section 1. Analyse situationnelle	28
Section 2 : Leçons apprises.....	38
Section 3 : BENCHMARK : Analyse comparée des bonnes pratiques.....	42
Section 4 : Analyse causale	47
Gouvernance	47
Régime Maladie-Maternité-Décès	49
Régime Plan Epargne Retraite Mutualiste (PERM)	51
Section 5 : Analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM).....	58
Section 6 : Synthèse des défis critiques	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de gouvernance 1 ^{ière} génération	16
Figure 2 : Organigramme de gouvernance 2 ^{ième} génération	18
Figure 3 : Organigramme de gouvernance 3 ^{ième} génération	20
Figure 4 : Modélisation du système de gouvernance du FPM	31

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Détails du patrimoine foncier et immobilier du FPM hormis les bâtiments à usage administratif	22
Tableau 2 : Barème des cotisations Maladie-Maternité et Cotisations Décès-Invalidité	22
Tableau 3 : Barème des cotisations EFC/PERM	23
Tableau 4 : Etat du système d'information	24
Tableau 5 : Etat des contentieux judiciaires 2023	26
Tableau 6 : Analyse financière du régime MMD (en milliers de francs CFA)	33
Tableau 7 : Analyse financière du régime PERM (en milliers de F CFA)	34
Tableau 8 : Analyse financière du CESAM-SA (en milliers de francs CFA)	35
Tableau 9 : Analyse financière de la SOGETHO-SA (en milliers de francs CFA)	35
Tableau 10 : Liste des séminaires de formation	39
Tableau 11 : Etat des formations diplômantes financées par le FPM en 2023	40

LISTE DES IMAGES

Image 1 : Centre de Santé et d'Analyses Médicales	21
Image 2 : Bureaux annexes FPM LATRILLE	29
Image 3 : Programme Immobilier FPM LATRILLE	38

PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE



S.E.M Alassane OUATTARA
Président de la République de Côte d'Ivoire

COMITE DES SAGES DU FONDS DE PREVOYANCE MILITAIRE



M. Téné Birahima OUATTARA
Ministre d'Etat, Ministre de la Défense



Général de Corps d'Armée
Lassina DOUMBIA
Chef d'Etat-Major Général des Armées



Général de Corps d'Armée
Gaï ALEXANDRE APOLO TOURE
Commandant Supérieur de la Gendarmerie Nationale



Médecin Général de Brigade
KOUAME Messou Noël
Directeur de la Santé et de
l'Action Sociale des Armées





MOT DU MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE LA DEFENSE



En se dotant d'un Plan stratégique, le FPM révèle sa noble ambition de s'inscrire dans un cercle vertueux de croissance continue. Cette stratégie du FPM,

portée par sa vision, est menée, avec en point de mire, la politique nationale en faveur du renforcement de la gouvernance, la modernisation de l'Etat, la transformation culturelle et le renforcement de l'inclusion et de la solidarité nationale.

Le Plan National de Développement (PND 2021 – 2025), qui constitue le document de référence prônant cette politique nationale, fixe les repères du présent Plan Stratégique qui lui emprunte à juste titre des objectifs à atteindre et en constitue donc une parfaite déclinaison au niveau du FPM.

De même que la Côte d'Ivoire dans sa politique générale qui s'appuie entre autres sur le pilier 6 de la stratégie nationale, le FPM, dans sa vision, entend atteindre les progrès souhaités à travers la bonne gouvernance comme clé de voûte pour corriger les inégalités et favoriser les couches vulnérables.

Également, conformément à la vision de l'Etat qui est de faciliter l'accès des populations aux instruments de protection sociale, en leur garantissant l'utilisation des services sociaux de base, le FPM contribue au bien-être social des militaires et gendarmes ivoiriens.

Au niveau sous régional, l'agenda 2030 de l'Union Africaine (UA) s'engage à « ne laisser personne de côté ».

Au regard de ce qui précède, la vision de faire du FPM la mutuelle sociale de référence de l'espace UEMOA, à l'horizon 2030, a tout son sens et demeure à la fois soutenue par les engagements au niveau national et sous

régional. Plus qu'une intension, ce projet organisationnel du FPM, pour le prochain septennat, est surtout un engagement à mettre en œuvre, en rassemblant tous les moyens humains, matériels, partenariaux et financiers requis.

C'est un projet d'avenir qu'il appartient à chacun des acteurs de mettre en œuvre efficacement. C'est pourquoi, je souhaite vivement qu'il trouve un écho favorable auprès de tous les partenaires techniques et financiers soucieux d'un mieux-être du Militaire ivoirien.

Je ne saurais terminer mon propos sans exprimer ma reconnaissance à l'endroit des ministères techniques, notamment le **Ministère de l'Economie, du Plan et du Développement** ainsi que le **Ministère de la Construction, du Logement et de l'Urbanisme**, qui nous ont apporté leur expertise lors de l'élaboration du plan stratégique de gouvernance de notre mutuelle.

Enfin, mes remerciements vont à l'endroit de Son Excellence Monsieur le Président de la République qui, à travers son projet de gouvernance, crée un environnement favorable et des opportunités de développement que le FPM a su saisir à travers ce plan prometteur.

M. Téné Birahima OUATTARA
Ministre d'Etat, Ministre de la Défense

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FPM



La complexité et la densité des rapports socio-économiques, portées par des technologies de plus en plus innovantes, établissent des interactions sociétales marquées par les exigences, souvent incompressibles, des

populations ainsi que par l'absolue nécessité de la performance comme gage de crédibilité. Dans cet exigent environnement concurrentiel, la recherche de résultats remarquables ne peut se départir de la définition d'objectifs clairs ainsi que du processus encadré pour les atteindre : le Fonds de Prévoyance Militaire (FPM) entend s'inscrire fermement dans cette démarche afin, non seulement, de consolider ses acquis obtenus au prix de nombreux sacrifices consentis mais, surtout, pour dissiper les futures incertitudes au travers d'un Plan Stratégique de Gouvernance pour la période 2024-2030.

Le FPM dégage ainsi deux objectifs qui justifient sa création. À titre principal, il propose un régime de couverture totale ou partielle du risque maladie - maternité et du risque décès - invalidité en faveur des militaires, gendarmes et de leurs ayants droits. Parallèlement, il développe un second régime qui englobe toute activité contribuant à l'amélioration des conditions de vie et l'épanouissement de ses membres.

Au fil des années, les missions, portées par ses deux régimes que sont la **Maladie-Maternité-Décès (MMD)** et le **Plan Epargne Retraite Mutualiste (PERM)** ont donné au FPM un caractère unique dans l'écosystème mutualiste de la Côte d'Ivoire.

Je suis fier que notre Mutuelle ait répondu à ces attentes.

Cependant, de nombreux défis restent à relever pour amener les militaires et gendarmes de Côte d'Ivoire vers cet idéal, tant notre environnement social est dynamique. C'est pourquoi, le management de notre Mutuelle a besoin d'être modernisé. Ainsi, en vue de mieux atteindre ses

objectifs, le FPM a décidé de se doter d'une boussole, c'est-à-dire élaborer un plan stratégique pour la période 2024-2030. L'adoption de cette matrice constitue un moment important dans la vie d'une organisation et celui-ci l'est particulièrement pour le FPM.

Plus qu'un simple exercice de planification stratégique, la conception de cet outil de transformation va permettre au FPM d'adapter son organisation et ses interventions à ses nombreux défis.

Je mesure l'intensité des efforts communs qui ont été fournis pour préparer ce plan stratégique. Elle illustre la vitalité du FPM et en particulier l'intérêt, l'engagement et le professionnalisme de tous ceux qui ont participé à son élaboration. Je leur exprime, ici, ma gratitude et ma reconnaissance.

Tous ces engagements, initiatives et implications n'auraient abouti sans l'appui et le soutien de notre hiérarchie dont la compréhension du bien-fondé de notre démarche galvanise énormément les personnels du FPM.

Tout d'abord mes remerciements à **Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de la Défense**, pour son implication active à l'élaboration de ce document stratégique à travers la désignation d'un de ses conseillers techniques comme point focal de son cabinet.

Ensuite, ma profonde gratitude à la hiérarchie militaire, notamment **le Chef d'Etat-Major Général des Armées** et **le Commandant Supérieur de la Gendarmerie Nationale** pour leur soutien engagé.

Je demeure convaincu que ce document stratégique sera d'une grande valeur pour guider les activités du FPM au cours de la période 2024-2030, et ainsi contribuer à faire d'elle la Mutuelle sociale la plus aboutie de l'espace UEMOA pour l'épanouissement harmonieux des militaires et gendarmes ivoiriens.

Général de Brigade Bassanté Badara ALY
Président du Conseil d'Administration du FPM

MOT DU DIRECTEUR GENERAL



que les opportunités pour définir les orientations stratégiques des sept prochaines années pour notre Mutuelle qui est le Fonds de Prévoyance Militaire (FPM), nous nous engageons à mieux travailler ensemble, en faisant preuve davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration.

S'inspirant du PND 2021-2025, le document de référence qui prône la politique nationale de développement, le Plan Stratégique de Gouvernance (PSG) 2024-2030 du FPM s'inscrit dans les perspectives de développement et d'amélioration des prestations en faveur des membres participants. Cette stratégie vise, à terme, à **«faire du FPM la Mutuelle sociale de référence de l'espace UEMOA à l'horizon 2030»**.

Cette stratégie de gouvernance représente pour nous un engagement qui est de permettre au Militaire de vivre bien et de vieillir heureux. Elle nous fournit les outils, non seulement pour consolider les acquis de la gestion antérieure, mais également se projeter de façon rationnelle dans un avenir très radieux pour les militaires et gendarmes de Côte d'Ivoire.

Au moment où nous élaborons ce diagnostic stratégique, nous visons l'identification des problèmes et des goulots d'étranglement, des acquis ainsi que les opportunités pour définir les orientations stratégiques des sept prochaines années pour notre Mutuelle qui est le Fonds de Prévoyance Militaire (FPM), nous nous engageons à mieux travailler ensemble, en faisant preuve davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration.

Sa réalisation contribuera, à n'en point douter, au bien-être moral et social de nos frères d'armes. C'est pourquoi, pour sa mise en œuvre, nous sommes déterminés, avec l'appui de toute la hiérarchie militaire et de l'autorité de tutelle, à ne ménager aucun effort pour mobiliser les moyens humains, matériels, partenariaux et financiers nécessaires.

C'est donc avec satisfaction que je salue le processus qui a abouti à l'adoption du présent plan stratégique de gouvernance.

L'intensité des efforts qui ont été fournis pour préparer ce plan stratégique illustre l'intérêt accordé par tous les acteurs au bien-être du Militaire ivoirien et leur engagement sans faille à y contribuer.

C'est donc à juste titre que je me félicite des travaux engagés en vue de disposer d'un plan stratégique qui permettra effectivement d'impulser la dynamique sociale espérée par tous.

Outre les différents acteurs dont l'accompagnement, le soutien et le professionnalisme nous ont permis d'élaborer cet état des lieux, base de la stratégie, je tiens à remercier le Président du Conseil d'Administration du FPM et son équipe pour avoir autorisé cette initiative et facilité l'élaboration du plan.

Que Dieu bénisse le FPM, qu'il le conduise à la matérialisation de ses objectifs.

Commissaire Colonel-Major OKA Olivier
Directeur Général du FPM

ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
AUC	African Urban Concept
BAA	Base Aérienne d'Abidjan
CA	Conseil d'Administration
CEMGA	Chef d'Etat-major Général des Armées
CESAM SA	Centre de Santé et d'Analyses Médicales
CGAFD	Contrôleur Général de l'Administration et des Finances de la Défense
CMA	Centre Médical des Armées
CMM	Centre Médical Militaire
CMS	Centre Médical Spécialisé
CNP-PPP	Comité National de Pilotage des Partenariats Public-Privé
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNPTIR	Centre National de Prévention et du Traitement de l'Insuffisance Rénale
CNRAO	Centre National d'Oncologie médicale et de Radiothérapie Alassane Ouattara
COSUPGEND	Commandant Supérieur de la Gendarmerie Nationale
CPA	Commission Permanente d'Audit
CPS	Centre Principal de Santé
CRESAC	Centre Régional d'Evaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique
CS	Conseil de Sages
CSA	Centre de Santé des Armées
CSC	Comité de Surveillance et de Contrôle
DAI	Département d'Audit Interne
DCAI	Direction Centrale chargée de l'Administration et de l'Information
DCAL	Direction Centrale chargée de l'Administration et de la Logistique
DCFF	Direction Centrale des Finances et des relations avec les Filiales
DG	Directeur Général
DCPRE	Direction Centrale de la Prévoyance Retraite et de l'Entraide
DCCM	Direction Centrale de la Couverture Maladie
DCG	Département Contrôle de Gestion
DJC	Département Juridique et Contentieux
DPIP	Département de la Promotion Immobilière et du Patrimoine
DSASA	Direction de la Santé et de l'Action Sociale des Armées
FPM	Fonds de Prévoyance Militaire
IPS CGRAE	Institut de Prévoyance Sociale Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat
DICT	Département Inspection et Contrôle Technique
DCSID	Direction Centrale des Systèmes d'Information et de la Digitalisation
MEMDEF	Ministère d'Etat Ministère de la Défense
MMD	Maladie Maternité Décès
MUGEFCI	Mutuelle Générale des Fonctionnaires et Agents de l'Etat de Côte d'Ivoire
PCA	Président du Conseil d'Administration
PERM	Plan Epargne Retraite Mutualiste
PND	Plan National de Développement
PPP	Partenariat Public-Privé
PSG	Plan stratégique de Gouvernance
SOGETHO SA	Société de Gestion Touristique et Hôtelière
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

INTRODUCTION

1. Depuis 2012, la Côte d'Ivoire a replacé la planification stratégique au cœur de l'action publique. A cet effet, elle a déjà élaboré trois Plans Nationaux de Développement (PND 2012-2015, PND 2016-2020, PND 2021-2025) dans l'optique d'assurer un meilleur ruissellement des fruits de la croissance que connaît le pays (7,7% de croissance moyenne) depuis une décennie. Dans l'ensemble de ces documents stratégiques, le volet social a été pris en compte et spécifiquement dans le PND 2021-2025 à travers le pilier 4 dédié au renforcement de l'inclusion, de la solidarité et de l'action sociale.
2. Le Fonds de Prévoyance Militaire (FPM), Mutuelle sociale regroupant l'ensemble des militaires et gendarmes de Côte d'Ivoire, compte redynamiser ses actions en prenant particulièrement appui sur les orientations du pilier 4 du PND 2021-2025, afin de renforcer son action sociale auprès de ses membres participants et de leurs ayants droits.
3. Créé en 1985, avec pour but de faire face aux difficultés de l'Etat dans la prise en charge médicale des Militaires, le FPM est une mutuelle dont les missions essentielles sont la couverture totale ou partielle du risque maladie, maternité, décès et invalidité de ses membres participants et de leurs ayants droit ainsi que l'exercice de toute activité ayant pour objet l'amélioration des conditions de vie et d'épanouissement de ses membres participants.
4. Le FPM qui ne bénéficie pas encore de la part patronale en vue du renforcement dans la prise en charge sanitaire des Militaires, connaît depuis une décennie, d'énormes difficultés dans sa gestion au point où il fait l'objet d'insatisfaction de la part des membres participants et des partenaires.
5. Conscientes de cette réalité, les instances du FPM ont installé, en juin 2022, une nouvelle équipe dirigeante pour juguler cette situation qui s'aggrave au fil du temps. Pour ce faire, durant les six (06) premiers mois de son mandat, cette équipe a mis en place un ensemble d'outils de pilotage et de gestion opérationnelle.
6. Malgré les avancées et au regard des nombreux efforts qui restent encore à mener pour faire du FPM le vecteur de transformation sociale le plus abouti de l'espace UEMOA à l'horizon 2030, comme projeté par la nouvelle équipe, une réflexion s'est engagée en 2023 pour l'élaboration du premier plan stratégique de cette mutuelle sur l'horizon temporel 2024-2030.
7. Ce plan est structuré en deux parties. Outre le résumé synthétique, la première partie porte sur le diagnostic stratégique et la seconde partie aborde les choix stratégiques à opérer sur la période 2024-2030.

PARTIE I : SITUATION DE REFERENCE

-  **Section 1 : Présentation du FPM**
-  **Section 2 : Patrimoine et ressources**
-  **Section 3 : Systèmes d'information et de communication**
-  **Section 4 : Perception des membres participants**

Section 1 : Présentation du FPM

1. Historique

8. Créé en 1985 par le décret N°85-950 du 12 septembre 1985, dans le contexte de la crise économique secouant la Côte d'Ivoire, le FPM représentait la solution pour faire face aux difficultés de l'Etat à offrir aux Militaires et à leurs familles une couverture médicale de qualité.
9. A l'origine, Etablissement Public à caractère Administratif (EPA), le FPM est devenu une Société de Secours Mutuel le 21 avril 1992, sur décision du Conseil des Ministres. Sa gestion a été, par la suite, confiée à ses membres après que ses Statuts ont été adoptés par Arrêté n° 546/2011/INT/ATAP/AGP/S du 29/12/1992.

2. Objet

10. Le FPM a pour objet, à titre principal, d'assurer la couverture totale ou partielle du risque maladie - maternité et du risque décès - invalidité en faveur de ses membres et de leurs ayants droits. A titre accessoire, il exerce toute activité ayant pour objet l'amélioration des conditions de vie et l'épanouissement de ses membres.

3. Missions

11. Les missions du FPM, portées par ses deux (02) régimes que sont la Maladie-Maternité-Décès (MMD) et le Plan Epargne Retraite Mutualiste (PERM) consistent à offrir à ses membres l'accès à des soins de santé de qualité, à améliorer leurs conditions matérielles, morales et sociales à travers l'accès à des prêts sociaux, la mobilisation d'épargne, et d'octroyer une aide au départ à la retraite.
12. En vue de soutenir son régime PERM et d'assurer sa pérennité, le FPM a procédé à la création de deux (02) filiales, qui sont : le Centre de Santé et d'Analyses Médicales (CESAM-SA) et la Société de Gestion Touristique et Hôtelière (SOGETHO-SA).
13. Le FPM dispose de six (06) organes que sont : l'organe de décision (Assemblée Générale), l'organe de gestion (Conseil d'Administration), l'organe d'exécution (Direction Générale), l'organe de contrôle (Comité de Surveillance et de Contrôle), les organes de consultation (les Commissions Consultatives Locales et le Conseil des Sages).

4. Valeurs partagées

14. Les valeurs qui soutiennent et encadrent la vision du FPM sont déjà parties intégrantes du quotidien et du travail de la mutuelle. Elles sont cohérentes avec la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elles traduisent l'engagement à fonctionner dans une logique d'organisation orientée vers les membres participants et à mener une politique transversale vers les départements et les services. Ces valeurs concernent : le professionnalisme, la solidarité, l'intégrité, l'équité et la bonne gouvernance. Elles expriment des convictions et des croyances qui structurent des attitudes et comportements aussi bien individuels qu'organisationnels.

Le Professionnalisme

15. Le FPM s'est fixé comme principe de réaliser ses missions avec professionnalisme. Conformément à la vision du FPM, le professionnalisme est l'exercice avec compétence et rigueur de la fonction d'assurance selon les règles d'éthique et de déontologie en vigueur. Il requiert l'application rigoureuse et méthodique des procédures qui régissent ce métier ou cette activité, afin d'obtenir avec aisance et clarté, des résultats probants. Tout professionnel doit réunir les exigences de savoir, savoir-faire et savoir être liées à

son activité. Il a nécessairement le sens des responsabilités et la capacité d'écoute. Il est animé d'une volonté permanente de respect des personnes, ainsi que des règles de fonctionnement et de confidentialité. Il recherche l'amélioration permanente de ses résultats, par le renforcement des capacités, l'apprentissage et l'esprit d'innovation qui doivent guider toutes les actions du personnel. Dans cette logique, le personnel du FPM doit s'abstenir de toute action susceptible de porter préjudice à la structure.

La Solidarité

16. Une équipe est un groupe de personnes assurant en autonomie toutes les activités qui concourent à la réussite d'un objectif commun, reconnu et partagé. L'esprit d'équipe favorise le partage des responsabilités et la complémentarité dans l'accomplissement des activités. Il nécessite que les membres de l'équipe s'accordent sur les mêmes principes, développent un sens aigu du partenariat, agissent conformément aux règles prédéfinies et s'inscrivent dans la même finalité.
17. Fondé sur des dispositions d'humilité, de confiance mutuelle et de solidarité, l'esprit d'équipe implique l'interdépendance et la coopération entre les adhérents ; favorisant ainsi l'entraide et la garantie de l'atteinte de meilleurs résultats.

L'Intégrité

18. Principe moral déterminant pour tout professionnel, l'intégrité est la qualité d'une personne honnête et sincère, ayant un sens élevé du devoir. Au plan individuel, le personnel doit s'approprier cette valeur et faire preuve d'une conduite irréprochable dans l'exercice de ses fonctions. Il doit se distinguer par sa probité. Son engagement professionnel et sa rigueur dans l'accomplissement de ses tâches qui font de lui un agent digne, ayant un sens élevé de sa mission.
19. Pour être crédible et mériter la confiance des autres, l'agent du FPM doit faire preuve de transparence, d'impartialité et de rigueur dans la conduite des activités qui lui sont confiées.

La Bonne gouvernance

20. Cette valeur consiste à prendre des décisions dont l'objectif est de garantir le bon fonctionnement de la mutuelle et la qualité des services. En outre, elle concerne la mise en place d'une approche de gestion éclairée grâce à une formation appropriée des dirigeants et par une transparence sur les enjeux débattus et les décisions prises.

L'Equité

21. Elle traduit l'accès aux services et prestations du FPM à tous ses membres participants sans discrimination en plus d'adopter un comportement humaniste à l'égard des collègues et collaborateurs.

5. Organisation

5.1 Organisation du FPM

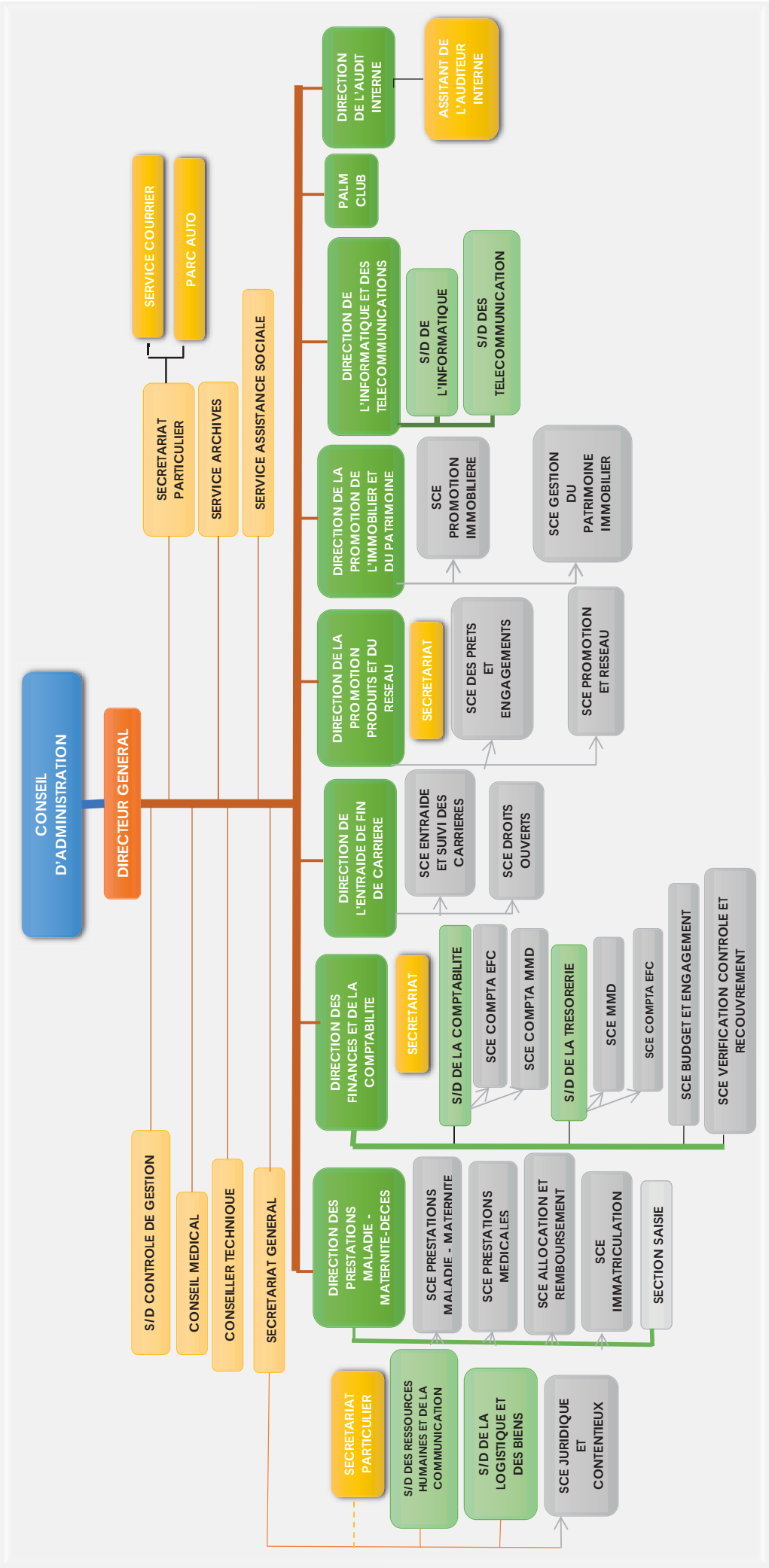
22. Pour rappel, les six (6) organes du FPM sont : (i) l'Assemblée Générale ; (ii) le Conseil d'Administration, (iii) la Direction Générale ; (iv) le Comité de Surveillance et de Contrôle ; (v) les Commissions consultatives locales et ; (vi) le Conseil des sages.
23. **L'Assemblée Générale (AG)**, organe de décision, se réunit en session ordinaire six (06) mois après la clôture budgétaire sur convocation du Conseil d'Administration, en session extraordinaire et/ou mixte au besoin. Ses délibérations sont prises à la majorité

- relative des délégués présents et représentés. Elles peuvent porter entre autres sur des questions de gestion, d'administration, des statuts et du règlement intérieur.
24. **Le Conseil d'Administration (CA)**, organe de gestion, détermine les orientations et veille à leur application. Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se saisit de toute question utile à la bonne marche du FPM. Il se réunit une fois par trimestre et est chargé, entre autres, de nommer ou révoquer le Directeur Général (DG), de définir et d'arrêter les émoluments à allouer au personnel.
 25. **La Direction Générale (DG)**, organe d'exécution, est organisée en Directions Centrales, Départements et Services. Elle assure les actes qui ont trait à la gestion courante des affaires du FPM sur délégation du CA.
 26. **Le Comité de Surveillance et de Contrôle (CSC)**, organe de contrôle du FPM, est chargé de contrôler l'exécution des décisions prises par l'AG, de proposer les améliorations et de garantir un fonctionnement efficient des organes autres que l'AG. Il se réunit au moins une fois par trimestre et en cas de besoins. Ses travaux doivent être sanctionnés par la production d'un rapport d'activités présenté à l'AG.
 27. **Le Conseil des Sages et les Commissions consultatives Locales**, organes consultatifs, composés respectivement :
 - ☛ **Des Commissions Consultatives Locales (CCL)** : représentées dans chaque région militaire par des : (i) Administrateurs ; (ii) Délégués de l'Assemblée Générale ; (iii) Médecins Conseils Délégués ainsi que (iv) le Représentant des retraités de la région militaire concernée. Elles ont pour objet d'informer les membres participants sur les activités du FPM. En outre, elles ont pour mission de recueillir leurs doléances, suggestions, réclamations et observations afin de les transmettre au CA. Enfin, elles font des propositions relatives à l'amélioration des prestations du FPM.
 - ☛ **Du Conseil des Sages (CS)** avec pour membres : (i) le Chef d'Etat-major Général des Armées (CEMGA) ; (ii) le Commandant Supérieur de la Gendarmerie Nationale (COSUPGEND) ; (iii) le Contrôleur Général de l'Administration et des Finances de la Défense (CGAFD) ; (iv) le Directeur de la Santé et de l'Action Sociale des Armées (DSASA) ; (v) un ancien Président du Conseil d'Administration (désigné par le Conseil d'Administration du FPM) ; (vi) un ancien Directeur Général du FPM désigné par le Conseil d'Administration. Le Conseil des sages a pour rôle de donner un avis consultatif sur les questions que lui soumettra le Conseil d'Administration du FPM, de faciliter les relations avec le Ministre en charge de la Défense, le Commandement et les membres participants. En outre, il a pour rôle d'attirer l'attention du Conseil d'Administration sur la portée de ses décisions sensibles dans les Armées.

5.2 Evolution des différents organigrammes du FPM

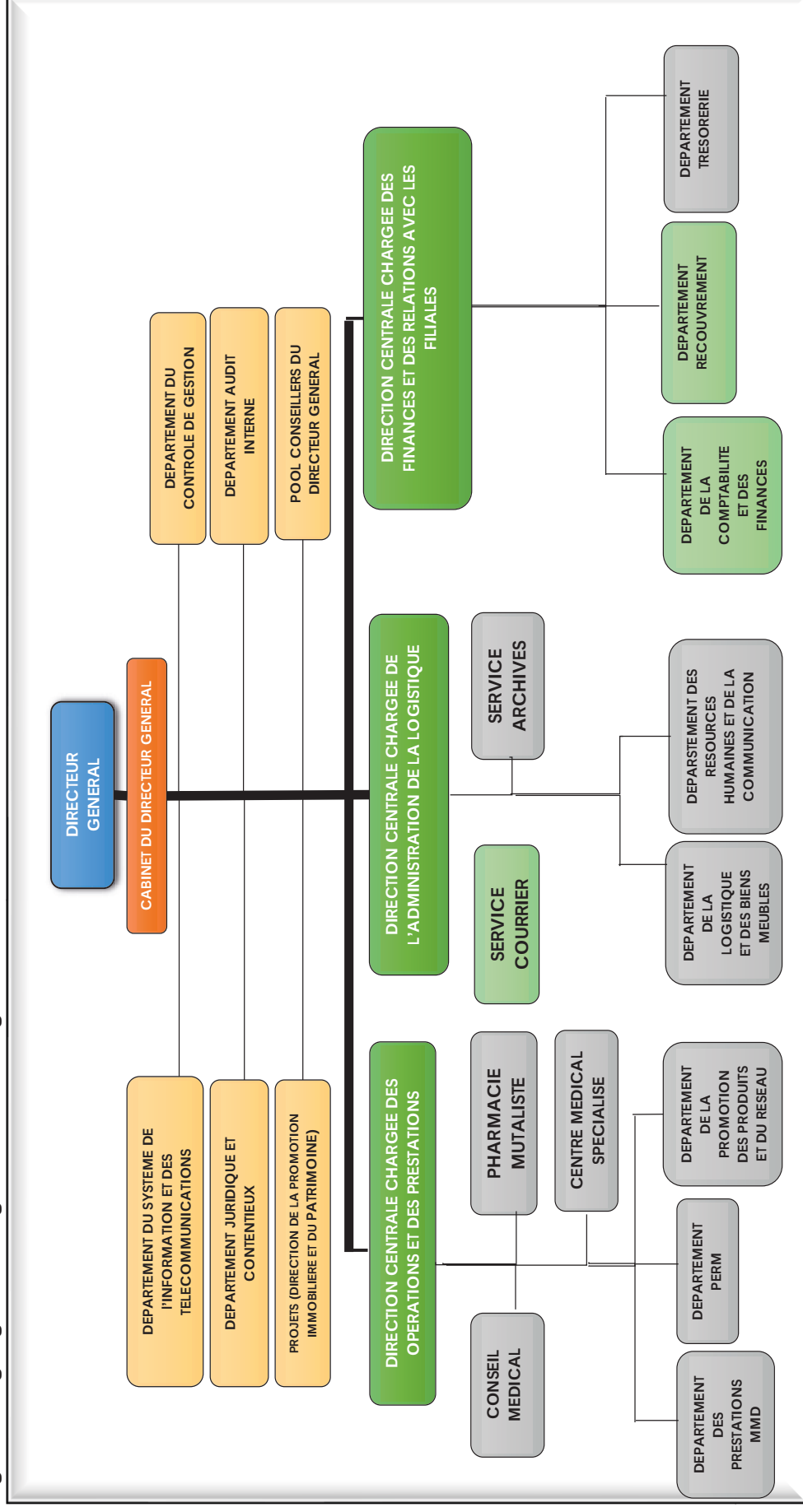
28. La première génération de l'organigramme du FPM est caractérisée par sept (07) directions opérationnelles et de l'Hôtel Palm Club. Cet organigramme se distingue par la supervision directe des activités opérationnelles par le DG.

Figure 1 : Organigramme de gouvernance 1^{ère} génération



Source : FPM, Département des Ressources Humaines et Communication, 2000

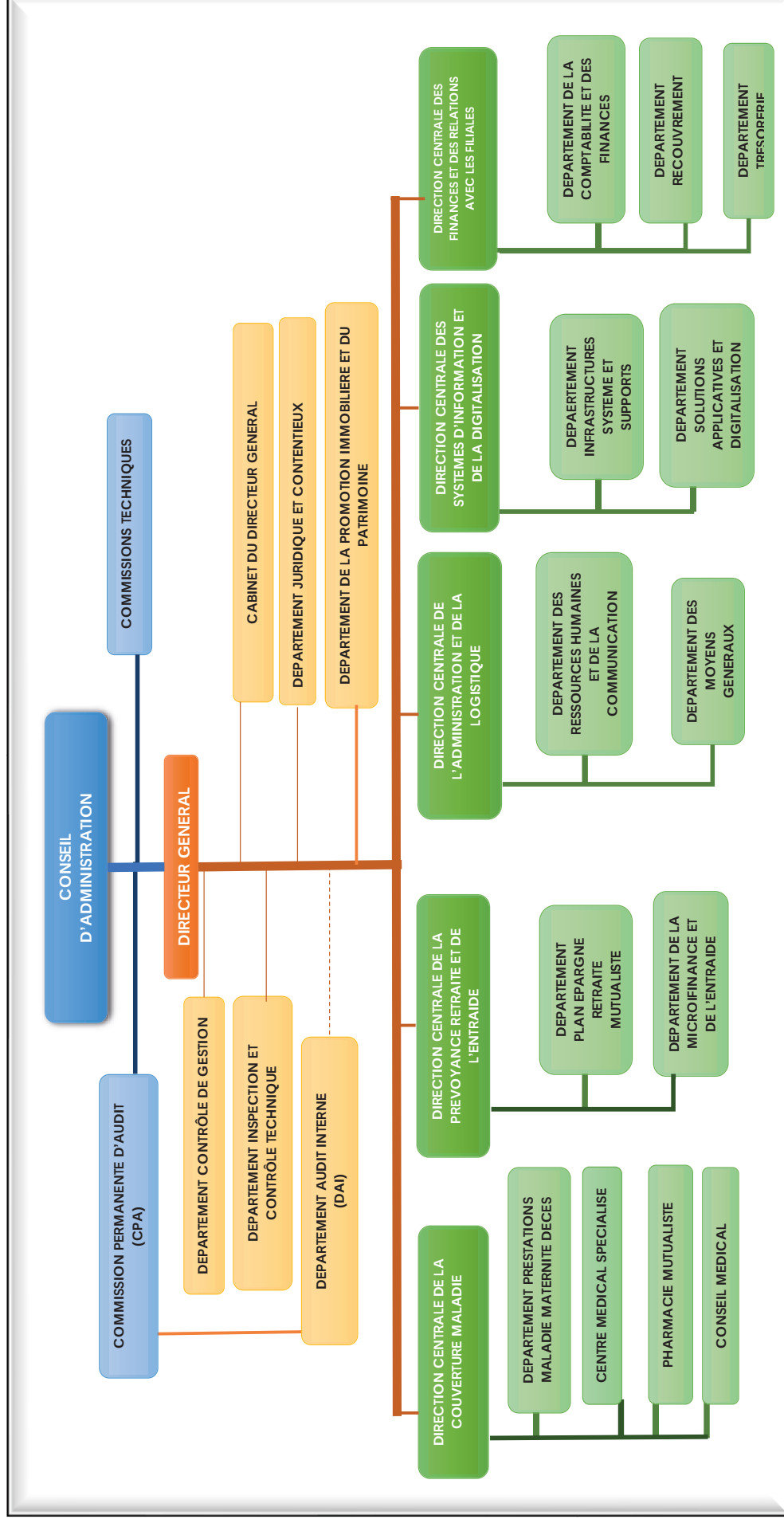
29. La mise en vigueur du règlement n°07/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA a nécessité une révision des Statuts et Règlement Intérieur du FPM le 29 août 2013. Dans l'optique d'assurer une meilleure coordination des différents corps de métiers (assurance, banque, santé, hôtellerie et immobilier) au sein du FPM, une réorganisation a été engagée entre 2015 et 2022 afin de déconcentrer les missions du Directeur Général et rendre plus efficace son action. A cet effet, trois (03) Directions Centrales ont été créées. Il s'agit de : (i) la Direction Centrale chargée des Opérations et des Prestations (DCOP) ; (ii) la Direction Centrale chargée des Finances et des relations avec les Filiales (DCFF) ; (iii) la Direction Centrale chargée de l'Administration et de l'Information (DCAI) qui s'est muée en 2017 en Direction Centrale chargée de l'Administration et de la Logistique (DCAL).

Figure 2 : Organigramme de gouvernance 2^{ème} génération

Source : FPM, Département des Ressources Humaines et Communication, 2009

30. Cette dynamique s'est poursuivie en 2022 avec un autre réaménagement de l'organisation de la Direction Générale, prenant en compte deux (02) innovations relatives d'une part à la scission de la DCOP en deux nouvelles Directions à savoir la Direction Centrale de la Couverture Maladie (DCCM) et la Direction Centrale de la Prévoyance Retraite et de l'Entraide (DCPRE) et d'autre part la création d'une Direction Centrale des Systèmes d'Information et de la Digitalisation (DCSID) ainsi que de trois (03) organes de contrôle que sont le Département d'Audit Interne, le Département de Contrôle de Gestion et le Département de l'Inspection et du Contrôle Technique.
31. En outre, l'équipe dirigeante mise en place en juin 2022 a instauré la comitologie dans le mode de gouvernance du FPM afin d'assurer plus de transparence dans la conduite des missions assignées. Pour ce faire, quatre (04) commissions ont été créées au sein du Conseil d'Administration, à savoir : (i) la commission permanente d'audit et du contentieux ; (ii) la commission des marchés, des conventions et de réseaux de soins ; (iii) la commission chargée du suivi des ressources humaines et des organes consultatifs et ; (iv) la commission chargée du suivi du budget, des activités génératrices de revenus et des fonds de secours. Par ailleurs, ces réformes générales ont conduit à la création de quatre (04) commissions permanentes au niveau du Conseil d'Administration, de onze (11) commissions de gestion de projets et cinq (05) commissions évènementielles au sein de la Direction Générale (cf. annexes).
32. A la faveur de la troisième génération des réformes, la Direction Générale du FPM a ainsi été structurée autour de cinq (05) directions centrales, cinq (05) départements autonomes et douze (12) départements opérationnels (cf. organigramme 3^{ème} génération).

Figure 3 : Organigramme de gouvernance 3^{ème} génération



Source : FPM, Département des Ressources Humaines et Communication, 2012

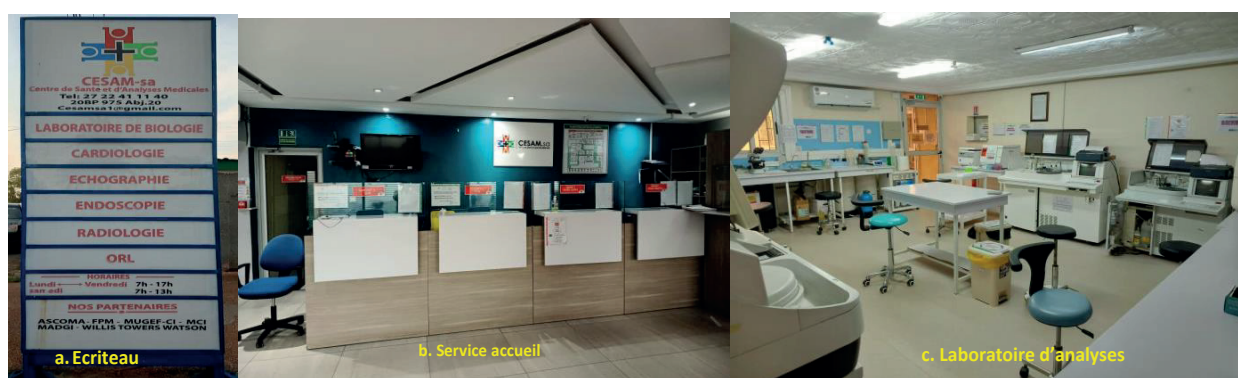
6. Fonctionnement

33. **Le Conseil d'Administration** se réunit une (01) fois par trimestre. Toutefois, il peut se tenir en réunion extraordinaire si l'intérêt du FPM l'exige. Le CA peut également se réunir à la demande des deux tiers des administrateurs. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation. Tout Administrateur peut donner mandat à un autre pour le représenter dans une délibération du CA. Les convocations sont faites au moyen d'avis de convocation adressés à chacun des Administrateurs et mentionnant l'ordre du jour proposé par le/les auteur (s) de la convocation. S'agissant de la phase de validation, elle ne peut avoir lieu que si les trois quarts au moins des membres qui le composent sont présents ou représentés à la séance. Les fonctions d'Administrateurs du FPM prennent fin, entre autres, à l'échéance normale (fin de mandat de trois ans renouvelable), et en cas de changement de collège, à la démission des Armées, à l'affectation hors du territoire national, à la renonciation volontaire au mandat, etc.
34. **La Direction Générale du FPM** met en œuvre les directives du CA à travers des activités opérationnelles qui sont assurées avec une hiérarchie fonctionnelle basée sur une organisation par tâches, selon des critères de spécialisation définis. Depuis le mois de juin 2022, la Direction Générale fonctionne avec cinq (05) Départements Autonomes et douze (12) Départements rattachés aux cinq (05) Directions Centrales, avec une communication verticale. (Cf. statuts et règlement d'application portant organisation et fonctionnement).

7. Les régimes et les filiales du FPM

35. Le PERM, anciennement Entraide de Fin de Carrière (EFC votée en décembre 1992) jusqu'en 2010, a pour objet de donner un pécule unique aux souscripteurs faisant valoir leur droit à la retraite. Dans l'optique d'accroître et d'optimiser ses ressources propres, le FPM, à travers l'Entraide de Fin de Carrière (EFC), a acquis en 2005 l'Hôtel Palm-club initialement propriété de la société Palm industrie. En 2008, le FPM a fait le choix de rentrer dans le capital social du Centre de Santé et d'Analyses Médicales (CESAM) à hauteur de 80% afin non seulement de renforcer la prise en charge sanitaires des membres participants mais également de rechercher des ressources additionnelles pour le PERM. Dans le même élan, en 2009, la Société de Gestion Touristique et Hôtelière (SOGETHO-SA) a été créée pour assurer la rénovation et la gestion de ce complexe hôtelier détenu à 100% par le FPM.

Image 1 : Centre de Santé et d'Analyses Médicales



Source : FPM

36. Quant au régime Maladie-Maternité-Décès (MMD), il assure principalement la couverture totale ou partielle du risque maladie maternité et du risque décès-invalidité de ses membres participants et de leurs ayants droits.

Section 2 : Patrimoine et ressources

1. Le patrimoine du FPM

37. L'actif économique du FPM est constitué de plusieurs biens mobiliers et immobiliers, entre autres : quatre (04) bâtiments à usage de bureaux dont deux (02) immeubles R+3 (un servant d'annexes de bureaux dans la commune de Cocody et un dans l'enceinte du Ministère de la Défense) et deux bâtiments en bandes respectivement de 06 et 31 bureaux (portes) au sein des locaux du Ministère d'Etat, Ministère de la Défense. Hormis les bâtiments à usage administratif, le patrimoine foncier et immobilier du FPM se résume dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Détails du patrimoine foncier et immobilier du FPM hormis les bâtiments à usage administratif

N°	SITES	CARACTERISTIQUES
01	AKOUAI-SANTE / BINGERVILLE	3 HA 27a 11ca
02	LOGBAKRO / YAMOUSSOUKRO	20 HA 55a 93ca
03	ABOBO BAOULE 2 ^{ème} EXTENSION	49 HA 40a 20ca
04	HOTEL PALM CLUB	88 chambres et une villa de 10 chambres (1 600 mètres carrés)
05	GALERIE MARCHANDE PALM-CLUB	13 bureaux et 12 boutiques
06	LOCAUX CENTRE DE SANTE (CESAM-SA)	1000 mètres carrés avec une capacité d'accueil de 90 patients
07	QUARTIER DU LYCEE TECHNIQUE/COCODY	2850 M ² bâti en R+1 avec sous-sol

Source : FPM, les données du Département Contrôle de Gestion

2. Les ressources du régime MMD

38. En ce qui concerne les ressources financières, le barème des cotisations du FPM au titre du régime MMD se décline comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Barème des cotisations Maladie-Maternité et Cotisations Décès-Invalidité

Membres participants	Montant
Cotisation Maladie-Maternité	
Officier	6 000 F +2,5% de la solde de base
Sous-Officiers	4 000 F +2,5% de la solde de base
Militaire du rang	3 100 F + 2,5% de la solde de base
Cotisation Décès-Invalidité	
Officier général	4 815 F
Officier supérieur	4 012 F
Officier subalterne	3 210 F
Sous-Officier supérieur	2 407 F
Sous-officier subalterne	1 557 F
Militaire du rang	1 168 F

Source : Règlement Intérieur FPM

3. Les ressources du régime PERM

39. En ce qui concerne les ressources financières, les montants des cotisations au titre du régime PERM, arrêtés depuis l'année 1992, se présentent comme indiqués dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Barème des cotisations EFC/PERM

Membres participants	Montant
Général	18 750 F
Colonel	18 580 F
Lieutenant-Colonel	17 920 F
Commandant	17 100 F
Capitaine	16 100 F
Lieutenant	13 790 F
Sous-Lieutenant	12 120 F
Aspirant	12 120 F
Adjudant-chef Major	11 920 F
Adjudant-chef	11 920 F
Adjudant	11 080 F
Sergent-chef	10 250 F
Sergent	9 420 F
Caporal-chef	8 170 F
Caporal	7 330 F
1 ^{ère} Classe	4 300 F
2 ^{ème} Classe	4 000 F
Elève	4 000 F

Source : Règlement intérieur FPM

Section 3 : Systèmes d'information et de communication

40. Les systèmes d'information et de communication jouent un rôle crucial dans le fonctionnement et la bonne marche des activités du FPM. Au titre des apports, le tableau synoptique ci-dessous permet de faire un état détaillé des principales rubriques.
41. En relation avec les équipes de la DCAL, les Commissions Consultatives Locales (CCL) fonctionnent au niveau des unités respectives des armées. Les CCL ont pour mission, entre autres, de relayer la communication et l'information.
42. Pour rappel, les CCL ont pour objet d'informer les membres participants sur les activités du FPM, en prenant soin de recueillir leurs doléances, suggestions, réclamations et observations afin de les transmettre au CA. En fin de compte, elles constituent des forces de propositions pour l'amélioration des prestations du FPM.

Tableau 4 : Etat du système d'information

RUBRIQUE	SYNTHÈSE DE LA SITUATION
L'automatisation et l'optimisation des processus d'interventions	Les systèmes informatiques permettent d'automatiser de nombreuses tâches et processus au sein du FPM. Cette automatisation conduit à une efficacité accrue, à une réduction des erreurs humaines et à des gains de temps significatifs.
L'application métiers (Système Intégré de Gestion Métiers : SIGM)	Il existe un support informatique encadrant les règles de gestion des régimes du FPM. Il répond au besoin d'automatisation des processus internes en facilitant la synergie et l'interaction entre les interventions du FPM.
Les activités supports	Assurées par un progiciel de gestion intégré (PGI), elles couvrent l'ensemble des activités telles que la comptabilité, le budget, les achats, etc..
La maintenance des applications et du matériel	Cette opération est exécutée en interne et aussi en externe lorsque la situation l'exige.
Le plan de sauvegarde	Les sauvegardes se font régulièrement sur des serveurs en interne pour assurer la reprise des activités en cas de sinistre.
La valorisation des données	Elle permet une meilleure prise de décision. Les systèmes d'information fournissent aux dirigeants des informations, des indicateurs et des données nécessaires pour des décisions éclairées.
La Sécurisation de l'information	Les systèmes informatiques incluent des mesures de sécurité pour protéger les données sensibles du FPM, telles que les pare-feux, les antivirus, les sauvegardes.
La Maintenance du système d'information	La maintenance est assurée à travers sa surveillance et son évaluation périodique. Les défaillances et insuffisances sont relevées et des pistes d'évolution sont identifiées et transformées en nouveaux projets.

Source : FPM

43. Ainsi, l'informatique et les systèmes d'information sont des éléments essentiels pour une gestion efficace, une prise de décision éclairée et une adaptation réussie aux défis et opportunités de l'environnement de l'entreprise moderne.
44. La communication du FPM s'articule autour de deux (02) axes, à savoir, la communication interne et la communication externe. S'agissant de la communication interne, elle se déploie par : (i) les courriers électroniques, (ii) les systèmes de messagerie ; (iii) les notes

de service ; (iv) les notes express ; (v) l'intranet ; (vi) les réunions du comité de direction avec l'ensemble du personnel.

45. En ce qui concerne la communication externe, elle s'effectue à travers : (i) les messages aux grands commandements ; (ii) le site web ; (iii) le magazine d'information « FPM info » ; (iv) les réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale ; (v) les tournées d'information et de sensibilisation dans les unités des Forces Armées de Côte d'Ivoire ainsi que ; (vi) les courriers institutionnels.

Section 4 : Perception du FPM auprès des membres participants

46. Le FPM est une mutuelle sociale dont les prestations rencontrent les besoins exprimés par les membres participants et leurs ayants droits, entre autres : (i) une couverture médicale ; (ii) une aide au départ à la retraite avant la perception des pensions ; (iii) les secours médicaux ; (iv) diverses allocations et ; (v) les prêts sociaux (équipement, consommation et logement).
47. Le FPM accorde une attention particulière à son image et à sa notoriété auprès des usagers, de ses partenaires et de son personnel.
48. Dans le cadre de l'amélioration de la perception vis-à-vis de ses partenaires, le FPM privilégie les procédures de règlement de contentieux à l'amiable. Le tableau suivant récapitule l'état des contentieux judiciaires en procédures.

Tableau 5 : Etat des contentieux judiciaires 2023

N°	AFFAIRES JUDICIAIRES	Année	2020
1	Affaire GF SOLUTION	2020	En cours
2	Affaire LC CONSTRUCTION	2020	En cours
3	Affaire JACOB TECHNOLOGIES	2020	En cours
4	Affaire PHARMAFRIQUE	2021	En cours
5	Affaire Dr ALLA Yéboué	2022	En cours

Source : FPM, les données du département juridique et contentieux

49. Pour consolider, voire renforcer ce rayonnement au sein de l'opinion publique, une enquête de satisfaction auprès des adhérents du FPM a été réalisée au cours du dernier trimestre de l'année 2022. Cette étude a abordé les questions liées au niveau de satisfaction des bénéficiaires et aux propositions formulées par ceux-ci en vue de contribuer à l'amélioration des prestations du FPM.

PARTIE II : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE



Section 1 : Analyse situationnelle



Section 2 : Leçons apprises



Section 3 : Benchmark : analyse comparée avec les bonnes pratiques



Section 4 : Analyse causale



Section 5 : Analyse FFOM



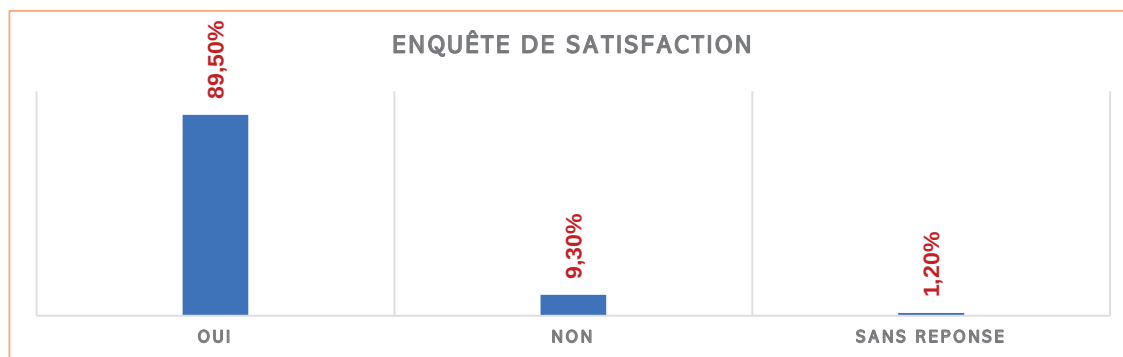
Section 6 : Synthèse des défis critiques

Section 1. Analyse situationnelle

50. Dans la matérialisation d'une Côte d'Ivoire solidaire, le Gouvernement s'est engagé à renforcer les mécanismes de protection sociale afin d'améliorer significativement le niveau de couverture sociale de son capital humain. Cet engagement de l'Etat ivoirien pour l'amélioration des conditions de vie des populations à travers une croissance économique plus inclusive s'est matérialisé par des reformes et actions majeures dans tous les secteurs d'activité dont celui de la Défense.
51. C'est dans cet élan que le FPM, qui représente une solution pour la couverture médicale des Militaires et leurs familles, a amélioré son cadre institutionnel et réglementaire sur la période 2010 - 2023. Ainsi, ce sont quinze (15) réformes induisant des acquis dans cinq (05) domaines, à savoir (i) la gouvernance ; (ii) le régime MMD ; (iii) le régime PERM ; (iv) le CESAM-SA et ; (v) la SOGETHO-SA.

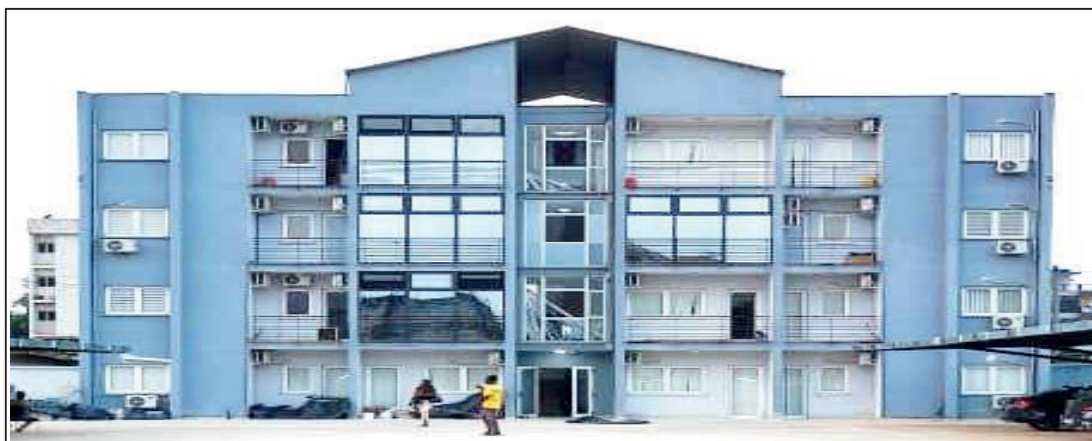
1. Etat des lieux des principales réalisations

52. Au titre de **la gouvernance**, il est à noter la mise en conformité des statuts et règlement intérieur du FPM avec le règlement N°07/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA. Par ailleurs, entre 2022 et 2023, le FPM a procédé à cinq (05) grandes réformes : (i) le réaménagement de l'organigramme de la Direction Générale suivant deux innovations ; (ii) l'introduction de la comitologie dans le mode de gouvernance du FPM ; (iii) la séparation des charges des deux régimes MMD et PERM ; (iv) la réalisation d'enquête de satisfaction et d'études et ; (v) l'ouverture de bureaux annexes pour le FPM.
53. Pour rappel, le réaménagement de l'organigramme de la Direction Générale a pris en compte : (i) la scission de la Direction Centrale des Opérations et des Prestations (DCOP) en deux nouvelles Directions, notamment la Direction Centrale de la Couverture Maladie (DCCM) et la Direction Centrale de la Prévoyance Retraite et de l'Entraide (DCPRE) ; (ii) la création de la Direction Centrale des Systèmes d'Information et de la Digitalisation (DCSID) et ; (iii) la création de trois (03) organes de contrôle que sont le Département Audit Interne, le Département Contrôle de Gestion puis le Département Inspection et Contrôle Technique.
54. A cela s'ajoute la comitologie dans le mode de gouvernance du FPM qui a consisté à la création de quatre (04) commissions dont l'une permanente et trois modulables au sein du Conseil d'Administration et de vingt (20) commissions au sein de la Direction Générale.
55. La séparation des charges des deux régimes MMD et PERM a porté sur l'autonomie des charges de fonctionnement des régimes du FPM. En ce qui concerne la réalisation de l'enquête, il s'est agi d'estimer le niveau de satisfaction des membres participants du FPM afin de redimensionner l'offre des services de soins.
56. Quant à la réalisation de l'étude, elle a porté sur le comportement des militaires et gendarmes ivoiriens face à la problématique de l'accès à la propriété immobilière. En effet, cette étude a révélé que 89,5% des militaires accordent un intérêt particulier à l'acquisition d'un logement contre seulement 9,3% des enquêtés pour qui l'acquisition d'un logement n'est pas indispensable.

Graphique 1 : Intérêt pour l'acquisition de son propre logement

Source : Données de l'étude sur l'accès à la propriété immobilière

57. La dernière réforme concerne la mise à disposition de nouveaux locaux à usage de bureau représentant les bureaux annexes du siège. Ces locaux, **bâtis** sur le site de l'opération immobilière, ont permis à la fois de désengorger les locaux principaux du siège et de booster les activités du Programme FPM LATRILLE. La présence sur le site du programme a permis également aux équipes dédiées au projet de mieux s'imprégner des réalités des résidents. La mise à disposition des nouveaux locaux permet par ailleurs de faire une économie nette des charges locatives d'un montant mensuel de 423 500 FCFA.

Image 2 : Bureaux annexes FPM LATRILLE

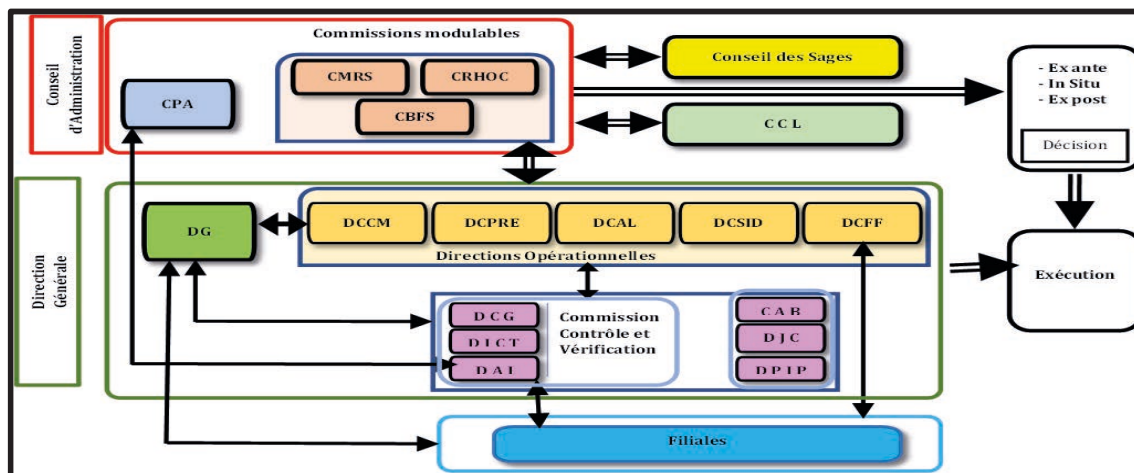
Source : FPM, 2023

58. Les principales réformes sur le régime MMD ont consisté à : (i) la mise en place d'une commission d'arrimage ; (ii) l'instauration d'une carte de santé semi-intelligente ; (iii) la digitalisation de la prise en charge médicale ; (iv) la signature de quatre (04) conventions avec des partenaires stratégiques et ; (vi) la prise de mesures relatives à la liquidation des factures de prestations médicales.
59. La mise en place de la commission d'arrimage le 12 décembre 2022 visait l'optimisation du parcours, du réseau et du panier de soins des Militaires et leurs familles. Cette commission est composée de représentants de la Direction Générale FPM, de la Direction de la Santé et de l'Action Sociale des Armées (DSASA), de la Direction des Finances (DF) du MEMDEF, de la Direction de la Législation Militaire (DLM), de la Mutuelle Générale des Fonctionnaires et Agents de l'Etat de Côte-d'Ivoire (MUGEFCI) et de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM). Cette réforme a contribué à la maîtrise des dépenses de santé.

60. En outre, la carte de santé semi-intelligente, instaurée en octobre 2022, a facilité et sécurisé la prise en charge sanitaire des membres participants et leurs ayants droits. Pour la prise en charge médicale, l'ensemble du parcours de soins est géré par un système informatique dénommé « FPM-Santé ».
61. Relativement à la signature des quatre (04) conventions qui ont permis au FPM de réduire ses dépenses de santé et faciliter la prise en charge médicale, on note : (i) la convention avec le CNPTIR signée le 24 mars 2023 par l'entremise du Ministère en charge de la santé, cette convention a facilité la prise en charge des bénéficiaires atteints d'Insuffisance Rénale Chronique devant bénéficier de dialyse ; (ii) la convention avec le CNRAO signée le 03 avril 2023 pour traiter les malades atteints de pathologies oncologiques ; (iii) la convention avec la DSASA signée le 26 avril 2023 pour améliorer la prise en charge sanitaire en secteur militaire et ; (iv) la convention avec l'IPS-CGRAE signée le 23 mai 2023 pour faciliter le paiement des cotisations maladies des retraités à travers le précompte automatique à la source sur la pension.
62. Enfin, les mesures relatives aux factures de prestations médicales ont concerné le gel de la dette de 10,8 milliards FCFA relatives aux factures antérieures à 2023 en vue de négocier son règlement par la tutelle (MEMDEF) et de permettre désormais à la Direction Générale le paiement mensuel et régulier de toutes les nouvelles factures de prestations médicales depuis le mois de janvier 2023.
63. Relativement au **régime PERM**, ce sont quatre (04) grandes réformes qui ont été réalisées à savoir : (i) la transformation du Plan Entraide de Fin de Carrière (EFC) qui s'est matérialisée par sa mutation en PERM depuis le 1^{er} janvier 2010 ; (ii) la prise en charge par la tutelle du paiement des droits des Départs Volontaires à la Retraite (DVR) en 2020 ; (iii) la redynamisation des activités du programme immobilier « FPM LATRILLE » avec l'ouverture des bureaux annexes sur le site en juin 2023 et ; (iv) l'internalisation de la couverture du risque décès dès le mois de janvier 2023.
64. Au niveau du **CESAM-SA**, quatre (04) principales réformes ont été réalisées. Il s'agit de : (i) la mise en conformité du service de radiologie ; (ii) l'obtention de l'accréditation du Centre Régional d'Evaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique (CRESAC) pour les prestations de biochimie et sérologie conformément à la norme ISO 15189 :2012 ; (iii) la mise en place d'un service commercial afin de capter la clientèle hors FPM et ; (iv) le réaménagement de l'organigramme.
65. En ce qui concerne la **SOGETHO-SA**, il est important de mentionner : (i) la création de la charte d'entreprise qui définit les valeurs et les normes de conduite pour la promotion d'un environnement de travail respectueux, responsable et intègre ; (ii) la mise en place d'un concept de services dénommé « **African Urban Concept (AUC)** » afin d'améliorer la qualité de service et ; (iii) la digitalisation de certaines activités à travers la mise en place d'outils numériques.
66. En somme, les effets induits par la mise en œuvre de ces réformes majeures, ont participé à la consolidation et à l'accroissement des acquis à l'actif du FPM, sur la période 2011 - 2023.
67. Au nombre des acquis du volet de la gouvernance, plusieurs éléments sont à relever. Il s'agit notamment de : (i) la redynamisation du Conseil d'Administration ; (ii) la confiance retrouvée entre les membres participants et le FPM et ; (iii) l'instauration d'un climat de confiance entre le FPM et ses partenaires.
68. S'agissant de **la redynamisation du Conseil d'Administration (CA)**, l'architecture du FPM s'est bonifiée avec la création de quatre (04) commissions. Il s'agit de : (i) la commission

permanente d'audit et du contentieux ; (ii) la commission des marchés, des conventions et des réseaux de soins ; (iii) la commission chargée du suivi des ressources humaines et des organes consultatifs et ; (iv) la commission chargée du suivi du budget, des activités génératrices de revenus et des fonds de secours. A cela s'ajoute, le renforcement des capacités techniques de la Direction Générale par la création de vingt (20) commissions. Ainsi, cette restructuration de l'architecture managériale a donné lieu à un nouveau système de gouvernance du FPM comme indiqué dans la modélisation ci-dessous.

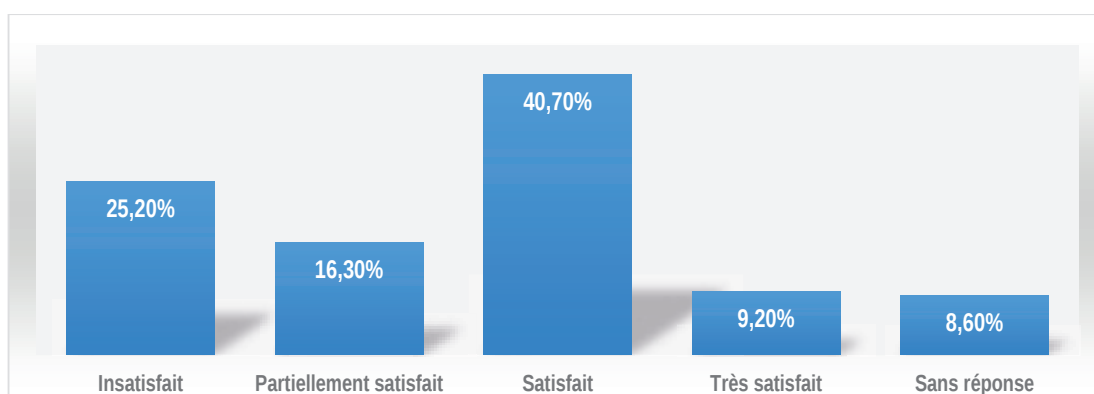
Figure 4 : Modélisation du système de gouvernance du FPM



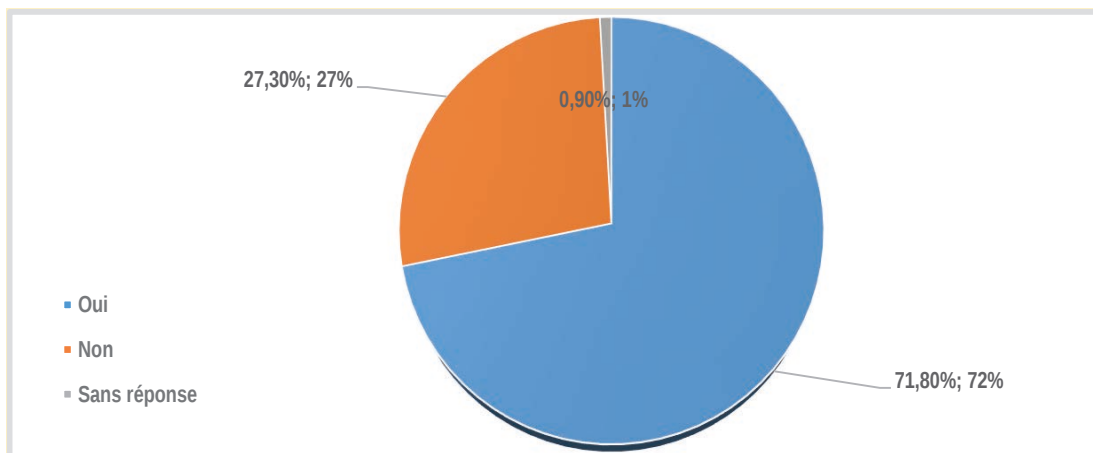
Source : Rapport de gestion au titre du 2nd semestre 2022

69. En ce qui concerne **la confiance retrouvée entre les membres participants et le FPM**, il est judicieux d'indiquer qu'une enquête de satisfaction, auprès des adhérents du Fonds de Prévoyance Militaire, réalisée en 2022, a permis d'observer des taux de satisfaction globale de 68,20% pour les offres de service et de 71,80% pour l'utilisation des services proposés par le Fonds comme l'indique les graphiques ci-après.

Graphique 1 : Répartition des répondants selon la satisfaction des offres de services

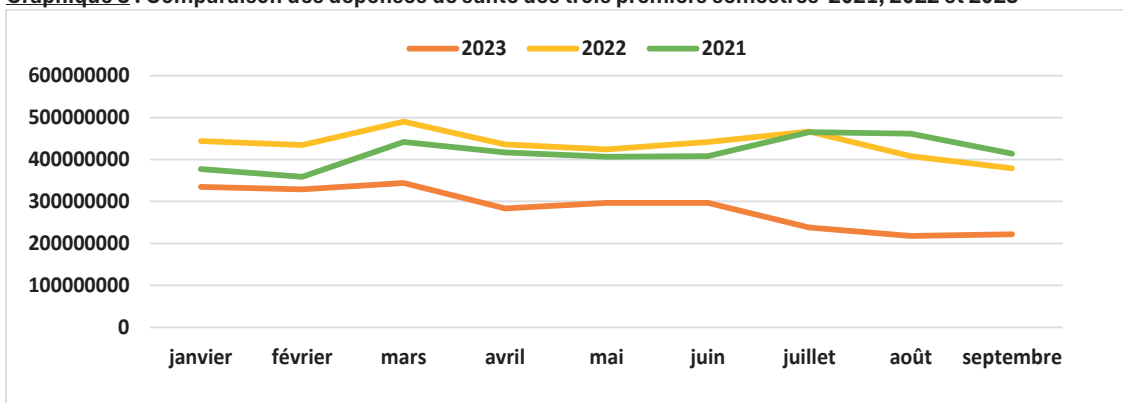


Source : FPM, les données de l'enquête de satisfaction auprès des membres participants

Graphique 2 : Répartition des répondants selon l'utilisation des services proposés par le FPM

Source : FPM, les données de l'enquête de satisfaction auprès des adhérents, 2022

70. En ce qui concerne ***l'instauration d'un climat de confiance entre le FPM et ses partenaires***, il est à relever qu'au terme de l'année 2023, ce sont au total quarante-trois (43) nouvelles demandes de conventions médicales qui ont été enregistrées. Cette dynamique sera poursuivie sur la période de mise en œuvre du PSG.
71. Pour les réalisations majeures qui concernent **le régime MMD**, il convient de noter une baisse considérable des charges mensuelles de prestations médicales sur l'année 2023 comparativement aux années antérieures. A titre illustratif, aux mois de juillet 2022 et 2023, les dépenses de prestations médicales s'élèvent respectivement à 465 millions de FCFA et 238 millions de FCFA, soit une variation à la baisse d'environ 49%. Aussi le taux de sinistralité oscille autour de 83% depuis le premier semestre 2023. Cette situation a induit une capacité de financement qui permet, d'une part le paiement effectif de la totalité des factures mensuelles de prestations médicales depuis janvier 2023, et d'autre part, la rénovation, la réhabilitation et l'équipement de cinq (05) structures de santé militaire à Abidjan.

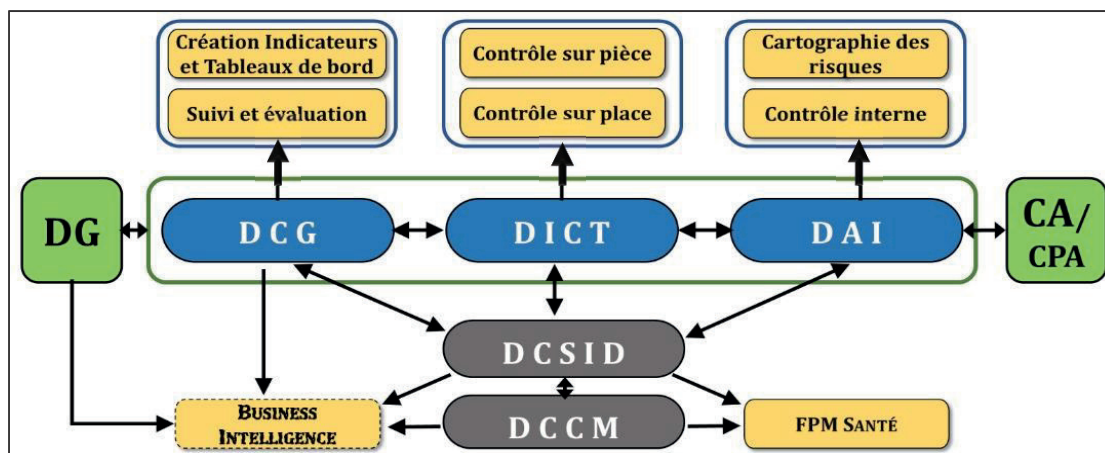
Graphique 3 : Comparaison des dépenses de santé des trois premiers semestres 2021, 2022 et 2023

Source : FPM, les données du Département Contrôle de Gestion

72. En outre, grâce au déploiement de l'application « FPM-SANTE » dans les 50 principales structures privées conventionnées, le FPM est parvenu à la digitalisation de la prise en charge médicale de ses membres participants. Cette innovation a permis de contrôler les prestations médicales afin de réduire la fraude et aussi faciliter le parcours de soins aux bénéficiaires.

73. Ensuite, la convention avec le Ministère en charge de la santé – CNPTIR a permis de réduire drastiquement le coût de la séance de dialyse de 66 000 F à 1 750 F pour la prise en charge de 73 bénéficiaires.
74. Quant à la convention avec l'IPS-CGRAE, elle a permis de faciliter le paiement des cotisations à 1 293 sur 2 161 retraités soit 40 % de l'effectif actif moins d'un an après sa mise en œuvre.

Graphique 4 : Chaîne de valeur de la Couverture Maladie



Source : FPM, les données du Département Contrôle de Gestion, 2023

2. Evolution des principaux indicateurs

75. Par ailleurs, l'analyse financière du **régime MMD** permet de noter une Capacité d'Autofinancement (CAF) positive en 2021 de 131 267 000 FCFA contrairement à 2022 qui présente une valeur négative donc **-1 132 551 822 de francs CFA**. La situation s'est nettement améliorée en 2023 avec une CAF positive de **558 020 941 FCFA** mettant ainsi en évidence une performance financière. Au cours de la période de 2021 à 2022, la situation financière du régime MMD enregistre une baisse de l'endettement financier de 82% et en 2023 une baisse drastique de 701,2% du fait de l'amélioration de la trésorerie.
76. **Le taux de charges de fonctionnement** indique la part des cotisations qui doit être affectée au fonctionnement. La norme est de 20% au maximum. Le ratio des charges de fonctionnement des années 2021, 2022 et 2023 respectivement de 37,39%, 30,04% et 33,97% sont au-delà de la norme qui stipule que ce taux doit être inférieur ou égale à 20%. Cela s'explique par la faiblesse du taux de cotisation et l'intensité des activités.

Tableau 6 : Analyse financière du régime MMD (en milliers de francs CFA)

PRINCIPAUX INDICATEURS	Prévision 2025	Prévision 2024	% VAR Prévs°	2023	2022	% VAR	2022	2021	% VAR
CAPACITE D'AUTO FINANCEMENT	1 174 863	1 744 396	-32,65%	558 020	-1 132 551	-149,27%	-1 132 551	131 267	-962,78%
ENDETTEMENT FINANCIER	-596 682	-480 514	24,18%	-384 707	54 872	701,20%	54 872	305 192	-82,00%
TAUX DE CHARGE DE FONCTIONNEMENT	18,50%	19,87%	-0,07	33,97%	30,04%	3,19	30,04%	37,39%	-7,35%
TAUX DE SINISTRALITE	79,34%	80,56%	-1,54%	76,44%	121,83%	-37,25%	121,83%	126,04%	-3,34%

Source : FPM, Direction Centrale des Finances et des relations avec les Filiales

77. Le taux de sinistralité s'est établi à 126,04% en 2021 et à 121,83% en 2022. Ces taux sont supérieurs à la norme de l'UEMOA comprise entre 70% et 80%. En 2023, le taux de sinistralité s'est amélioré et se situe à **76,44%**. Ceci traduit un assainissement

opérationnel et financier des prestations. On observe que ce taux respecte le canevas fixé des normes de l'UEMOA relative à la mutualité sociale.

78. Pour les années **2024 et 2025**, le taux de sinistralité projeté est respectivement de **80,56%** et **79,34%** répondant à la norme de l'UEMOA. En ce qui concerne les activités de prestation médicale, les principaux indicateurs devraient également restés conformément à ladite norme.
79. Au niveau du régime **PERM**, les résultats enregistrés s'articulent autour de la reprise du programme immobilier « FPM-LATRILLE » et de l'internalisation de la couverture du risque décès.
80. Relativement au **CESAM-SA**, il faut noter la mise en conformité du service de radiologie aux exigences de l'Autorité de Radioprotection de Sureté et Sécurité Nucléaire (ARSN) et l'obtention de l'accréditation du CRESAC pour les prestations de biochimie et sérologie conformément à la norme ISO 15189 : 2012.
81. Au titre de la **SOGETHO-SA**, il faut noter un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) qui est passé de 1013 millions de FCFA en 2022 à 1024 millions de FCFA en 2023, soit une légère augmentation de 10,284 millions FCFA représentant une hausse sensible d'environ 0,01%.
82. Au titre de l'analyse financière **du PERM**, les principaux indicateurs financiers ont connu diverses évolutions entre les exercices 2021, 2022 et 2023.

Tableau 7 : Analyse financière du régime PERM (en milliers de F CFA)

PRINCIPAUX INDICATEURS	Prévision 2025	Prévision 2024	VAR	2023	2022	VAR	2022	2021	VAR
TAUX DE RENTABILITE ECONOMIQUE	1,11%	0,22%	1,00	-0,77%	-1,45%	1	-1,45%	-0,85%	-1
TAUX DE RENTABILITE FINANCIERE	5,42%	4,85%	0,11	3,14%	1,12%	2	1,12%	3,16%	-2
ENDETTEMENT FINANCIER	-5936571	-5112561	13,88%	-5548283	-5387986	2,30%	-5387986	-3841123	4,00%

Source : FPM, Direction Centrale des Finances et des relations avec les Filiales

83. Sur la période 2021-2022, le taux de rentabilité financière a enregistré une baisse de **2 points**. Ce taux a connu une embellie de **2 points** en 2023 comparativement à l'année 2022.
84. Au titre de la rentabilité économique, le régime PERM enregistre une baisse de **1 point** et a connu une amélioration de **1 point** en 2023.
85. L'amélioration des taux de rentabilité économique et de rentabilité financière en 2023 par rapport à 2021 et 2022 permet d'établir les projections des années 2024 et 2025 dans une dynamique de croissance.
86. En ce qui concerne le **CESAM-SA**, les principaux indicateurs financiers ont connu des fluctuations entre les exercices 2021 et 2022. La valeur de la Capacité d'Autofinancement (CAF) affiche une hausse d'environ 2% en 2022, liée à la faiblesse des flux de trésorerie. La CAF a connu une chute drastique du fait de la baisse considérable de l'activité en 2023. Le CESAM-SA encourt un risque de trésorerie au regard du volume important de l'endettement d'exploitation.
87. Fort de ce constat, en 2024 et 2025, il est prévu des niveaux des principaux indicateurs favorables au règlement de la quasi-moitié de la dette d'exploitation de manière à atténuer tout éventuel risque de trésorerie.

Tableau 8 : Analyse financière du CESAM-SA (en milliers de francs CFA)

PRINCIPAUX INDICATEURS	Prévision 2025	Prévision 2024	% VAR	2023	2022	% VAR	2022	2021	% VAR
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	69 493	226 250	-69,28%	11 124	142 697	-0,92%	142 697	140 016	1,91%
ENDETTEMENT D'EXPLOITATION	450 159	890 650	-49,46%	927 187	843 982	9,85%	843 982	667 064	26,52%
TRESORERIE DISPONIBLE	17 978	25 658	-29,93%	51 178	29 613	72,82%	29 613	-5 425	-645,86%

Source : FPM, Direction Centrale des Finances et des relations avec les Filiales

88. Pour la **SOGETHO-SA**, la CAF des années 2021 et 2022 enregistre une variation positive de 3%. En comparant les variations de la CAF de l'année 2023 à celle de 2022, on constate une légère régression de 1,14%.

Tableau 9 : Analyse financière de la SOGETHO-SA (en milliers de francs CFA)

PRINCIPAUX INDICATEURS	Prévision 2025	Prévision 2024	% VAR	2023	2022	% VAR	2022	2021	% VAR
CAPACITE D'AUTO FINANCEMENT	908 543	1 225 125	-26%	957 166	968 056	-1,14%	968 056	938 215	3%
RENTABILITE ECONOMIQUE	0,39%	18,44%	-0,98	14,10%	14,55%	-0,01	14,55%	12,39%	2
RENTABILITE FINANCIERE	16,26%	1,05%	14,51	16,65%	14,04%	1,85	14,04%	13,17%	1
ENDETTEMENT FINANCIER	263 473	-323 159	-182%	-425 960	-349 205	0,22%	-349 205	-340 229	2,64%
TAUX D'OCCUPATION	63%	74%	-15%	69%	63%	10%	63%	58%	3%

Source : FPM, Direction Centrale des Finances et des relations avec les Filiales

89. La variation de la rentabilité économique présente 02 points et celle de la rentabilité financière est de 01 point sur les exercices 2021 et 2022, cela traduit une performance. La rentabilité économique connaît une régression de 0,001 points entre la valeur affichée en 2022 et celle affichée en 2023. La rentabilité financière connaît aussi une hausse de 1 point à cette période de 2021 et 2022. Cette hausse est plus visible sur les années 2022 et 2023 et se situe à un peu moins de 2 points. Ceci traduit une performance de la SOGETHO-SA. La variation du taux d'occupation est en hausse de 3% entre l'exercice 2021 et 2022. Cette hausse passe à 10 points en comparaison avec la valeur affichée en 2022 et celle affichée en 2023.
90. La capacité d'autofinancement prévisionnelle de l'année 2025 connaîtrait une baisse de 26% au regard de la prévision de 2024. Cette situation devrait s'expliquer par une possible baisse de l'activité prévisionnelle de 2025. Cette baisse de l'activité pourrait également avoir un impact significatif sur les prévisions des taux de rentabilité économique et financière de la même année.
91. **En dépit de ces acquis, des difficultés de plusieurs ordres persistent** aussi bien au niveau de la gouvernance que des deux régimes.
92. Au niveau de la **gouvernance**, on enregistre d'une part, une insuffisance dans les critères du choix des Directeurs Généraux du FPM, du CESAM-SA et de l'Administrateur Général de la SOGETHO-SA, puis d'autre part, l'inexistence d'une feuille de route ou contrat de performance pour ces différents Directeurs Généraux. Cette situation affecte la performance globale du FPM.
93. Au titre du management de la gestion administrative, une faiblesse du cadre institutionnel avec notamment l'absence de textes pour encadrer les procédures de gestion de contrat. On constate également une absence d'implication du personnel dédié à la rédaction et le

suivi de certains contrats. Cela a pour conséquence la mauvaise gestion des marchés, des contrats et conventions.

94. Au niveau de la gestion financière, on note que les états financiers ne sont pas produits dans les délais au regard de la réglementation de l'UEMOA. Ces retards entraînent des sanctions pouvant aller jusqu'à la suspension de la mutuelle par l'Agence Ivoirienne de Régulation de la Mutualité Sociale (AIRMS).
95. S'agissant des ressources humaines, les difficultés persistent, à la fois, au niveau de la qualité et de la quantité.
96. En ce qui concerne la qualité, la faiblesse du renforcement de capacités, notamment sur les questions de la mutualité sociale, du management, du contrôle, du suivi et de l'évaluation des projets/programmes constitue la principale difficulté. Aussi, la faiblesse de qualité observée au niveau des ressources humaines peut s'expliquer par l'inexistence des fiches de poste et de règlement intérieur, encadrant respectivement les postes, les métiers et le personnel du FPM, ainsi que par la non mise à jour du manuel de procédures.
97. Quant à la quantité, l'effectif actuel qui est de 189 personnes dont 122 hommes et 67 femmes reste insuffisant au regard des missions du FPM.
98. Au-delà de ces difficultés, certains acquis ont été freinés par les insuffisances des textes. On note par ailleurs que les relations entre les filiales et la Direction Générale sont conflictuelles.
99. En ce qui concerne la digitalisation, on relève un faible niveau de la couverture fonctionnelle des activités et un matériel informatique insuffisant au regard des défis à relever, amplifiant les difficultés dans la gouvernance du FPM.
100. En outre, pour le **régime MMD**, l'absence d'un appui extérieur, en particulier celui de l'Etat, et d'un mécanisme de plafonnement des prestations médicales, ne facilitent pas la maîtrise des dépenses de santé au regard du large panier de soins. Ces difficultés sont accentuées par le faible niveau de digitalisation de la prise en charge médicale et le nombre important de cas de fraude.
101. En ce qui concerne le **régime PERM**, les réalisations enregistrées se sont heurtées à des difficultés de plusieurs ordres. Ces difficultés concernent la gestion du lourd passif de l'EFC et l'insuffisance des résultats attendus des investissements du PERM, réduisant ainsi sa rentabilité. Face au retard du règlement des sinistres décès par les assurances, le régime PERM se trouve confronté à un nombre important d'impayés. Cela entraîne un mécontentement des ayants cause. L'insuffisance dans la planification de la gestion du programme immobilier entraîne aussi la non-maîtrise des dépenses, occasionnant des retards dans la livraison des logements. A cela s'ajoute le faible niveau de digitalisation des activités métiers.
102. Au niveau du **CESAM-SA**, les difficultés enregistrées s'articulent autour du faible niveau de liquidité face aux échéances des fournisseurs et créent des tensions de trésorerie. Cette situation s'explique par le faible niveau de recouvrement des créances occasionnant des recours à une sous-traitance des actes médicaux au coût élevé et une insuffisance de l'offre de soins. En effet, on constate l'absence de certains services d'exploration fonctionnelle notamment l'Ophtalmologie, la Pneumologie, la Neurologie ainsi que certains équipements tels que les scanners, les colonnes d'endoscopie, etc. En outre, il existe des dysfonctionnements dans le mode de gestion dus en partie à la mésintelligence entre les associés. Ces difficultés sont accentuées par l'absence de politique commerciale, le faible niveau de digitalisation des activités métiers et l'absence de manuel de procédure de gestion opérationnelle.

103. Au titre des difficultés à relever pour la **SOGETHO-SA**, il faut faire remarquer le retard dans le remboursement du compte courant associé, le non-paiement du loyer du bail à construction et la dégradation des installations. Aussi, s'ajoutent des problèmes de gouvernance dus à l'inadéquation entre les statuts et le mode de fonctionnement de la SOGETHO-SA. Ces difficultés sont accentuées par l'insuffisance du contrôle, le niveau encore faible de digitalisation de ses activités et l'inexistence de manuels de procédures de gestion opérationnelle.

Section 2 : Leçons apprises

104. L'analyse de l'état des lieux du FPM débouche sur des leçons utiles à la construction du futur désiré. Celles-ci sont retracées comme suit :

1. La comitologie

105. La redynamisation du Conseil d'Administration (CA) par la création de quatre (04) commissions permanentes a permis d'impliquer davantage les administrateurs dans la gestion du FPM.

- **La commission permanente d'audit et du contentieux** a contribué à l'exécution des missions d'audit et à la mise en œuvre de ses recommandations. Elle permet désormais à travers ses rapports réguliers au CA, de s'imprégner du Processus de Management des Risques (PMR) au sein du FPM.
- **La commission des marchés, des conventions et des réseaux de soins** a permis au CA d'exercer son droit de regard sur les différentes opérations de passation de marchés et conventions.
- **La commission chargée du suivi des ressources humaines et des organes consultatifs** a permis de réactiver les Commissions Consultatives Locales (CCL). Désormais, elle ambitionne de redynamiser les CCL et solliciter l'éclairage du Conseil des Sages sur certaines questions. Aussi, à travers les rapports de cette commission, le CA suit le recrutement du personnel de la Direction Générale du FPM et de ses filiales.
- **La commission chargée du suivi du budget, des activités génératrices de revenus et des fonds de secours** a permis d'assurer une gestion prudente des ressources issues des AGR notamment les prêts sociaux accordés aux membres participants et le suivi du programme immobilier FPM-LATRILLE. En outre, à travers son rôle d'arbitre dans l'octroi de fonds de secours médicaux, elle a permis de répondre de façon objective aux besoins exprimés par certains membres participants. Elle constitue donc un pilier pour maîtriser la santé financière de la mutuelle et offrir des services de qualité aux bénéficiaires. Il faut aussi noter la création de 20 commissions au sein de la Direction Générale.

Image 3 : Programme Immobilier FPM LATRILLE



Source : Département de la promotion immobilière PFM

2. La tenue régulière des réunions

106. La tenue hebdomadaire des réunions du Comité de Direction (CODIR) permet d'assurer et de maintenir la cohésion au sein du FPM, entre les différents acteurs des chaînes directionnelle et opérationnelle. Elle permet aussi la communication efficace et la prise de

décision collégiale favorisant ainsi une gestion participative et plus d'efficacité dans la réalisation des objectifs du FPM.

3. Le renforcement de capacité

107. Le renforcement de capacité du personnel du FPM s'est illustré par la réalisation de séminaires de formation et le financement de formations individuelles diplômantes. Ces outils de renforcement de capacités ont permis d'améliorer la qualité des services offerts aux membres participants, d'actualiser les connaissances du personnel en matière de mutualité sociale, de renforcer les compétences du personnel, de favoriser une meilleure compréhension des enjeux sociaux et de renforcer la confiance des membres participants.
108. Le tableau suivant présente le détail des vingt-quatre (24) séminaires de formation organisés en faveur du personnel du FPM

Tableau 10 : Liste des séminaires de formation

N°	THEME	NOMBRE DE PARTICIPANTS
1	Maîtrise du processus de la planification et d'élaboration des budgets	2
2	Ethique professionnelle et bonne gouvernance	31
3	Quelles stratégies pour la prise en charge sanitaire efficiente du militaire et de sa famille ?	49
4	Comprendre et exploiter les réformes fiscales pour la gestion 2023	9
5	Quelle stratégie pour une maîtrise des dépenses du FPM ?	9
6	Atelier national de dissémination et formation sur les textes de l'UEMOA relatifs aux règles et ratios prudentiels de gestion et de contrôle des mutuelles sociales et de leur structure faitière	1
7	Le fonctionnement des organes statutaires d'une Mutuelle sociale	24
8	Le fonctionnement des organes statutaires d'une Mutuelle sociale	22
9	Atelier de validation du rapport de l'étude sur la cartographie des Mutuelles sociales et de leurs centres de santé de référence	2
10	Séances de formation des médecins conseils d'Abidjan et leurs secrétaires relatives au déploiement progressif de "FPM-Santé"	14
11	Fonctionnement de la commission permanente d'audit	17
12	Séminaire du comité AD HOC pour l'élaboration d'un guide de liquidation du dossier SOPHIA et AZUREENNE DE PROMOTION	20
13	Evaluer et optimiser les contrats la performance des contrats de santé d'entreprises	7
14	Séminaire de formation du comité d'éthique du FPM	5
15	1ère session nationale de réflexion stratégique	2
16	Mise en œuvre de l'inspection et du contrôle dans le domaine de l'assurance santé - cas pratique du FPM	20
17	Projet de développement local, mobilisation de ressources, suivi et évaluation	2
18	Formation des mutuelles sur la santé sexuelle et reproductive	1
19	Projet de développement local, mobilisation de ressources, suivi et évaluation	17
20	Entreprise à vocation mutualiste et entreprise à vocation commerciale, quels enjeux	15
21	Stratégies de production et de commercialisation des logements sociaux, défis et perspectives	6
22	Maîtriser la gestion de trésorerie de son entreprise pour une stabilité financière	8
23	Journée fiscale sur la réforme des impôts sur les traitements et salaires	7
24	De la cartographie des risques à l'élaboration du plan annuel d'audit	8

Source : FPM, les données du Département des Ressources Humaines et de la Communication, 2023

109. Outre les séminaires de formation organisés, le FPM a financé totalement six (06) formations, en 2023, sur les thèmes notamment de : la performance organisationnelle, économique et financière des Mutuelles sociales en Côte d'Ivoire, la réglementation et les règles d'exécution de l'UEMOA, la fraude dans les Mutuelles de santé, la Gestion des opérations de Trésorerie, les procédures administratives et financières. Les informations

détaillées des formations individuelles financées par le FPM sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 11 : Etat des formations diplômantes financées par le FPM en 2023

N°	BENEFICIAIRE	DIPLOME	STRUCTURE D'ACCEUIL	ANNEE ACADEMIQUE	LIEU	THEME
1	Chef de Service Audit Interne	Master 2 cadres de la mutualité de l'assurance et de la prévoyance	INPHB	22-23	Abidjan	Performance organisationnelle, économique et financière des Mutuelles sociales en Côte d'Ivoire. Une analyse à partir de la réglementation et des règles d'exécution de l'UEMOA : Cas du FPM
2	Chef de Département Inspection et Contrôle Technique	Master 2 professionnel en Management sanitaire et Gouvernance Hospitalière	CAMPC	23-24	Abidjan	L'étude de la fraude dans les Mutuelles de santé / cas du fonds de Prévoyance Militaire
3	Chef de Service Caisse MMD	Licence professionnelle en Science de Gestion comptable	Groupe CSI Pôle Polytechnique	22-23	Abidjan	La Gestion des opérations de Trésorerie : cas du Fonds de Prévoyance Militaire
4	Chef de Cabinet du DG	Licence 3 option Finances	HEC	22-23	Abidjan	Le financement de la protection sociale des Mutuelles : Cas du Fonds de Prévoyance Militaire
5	Assistant Contrôleur de Gestion	Licence 3: Droit, Economie, Gestion	Université d'Aix-Marseille	22-24	France	Le parcours et les méthodes informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises
6	Chef de service Comptabilité CMS	Master 1 option management des organisations	CAMPC	22-23	Abidjan	L'analyse des procédures administratives et financières : Cas du Fonds de Prévoyance Militaire

Source : FPM, les données du Département des Ressources Humaines et de la Communication, 2023

4. La planification et le suivi-évaluation

110. L'intégration de la planification et du suivi-évaluation dans la gestion du FPM a permis de définir des objectifs clairs, d'optimiser les ressources, d'adapter les stratégies en temps réel, de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les ajustements nécessaires. Cette action favorise, à travers la production de rapports périodiques d'activités, une meilleure gestion, une efficacité opérationnelle et une atteinte durable des objectifs. La culture de la planification au sens large est désormais instaurée au cœur de la gestion du FPM.

5. La mise en place d'un dispositif de contrôle

111. L'instauration du contrôle a permis de mettre en place un dispositif de vérification des prestations de santé, des documents administratifs et financiers ainsi que de la présence du personnel.
112. Le contrôle et la vérification des prestations de santé ont permis de déceler de nombreux cas de fraude et d'identifier les failles du système de prise en charge médicale. Cette action a induit la baisse des dépenses mensuelles de santé de cent cinquante millions (150 000 000) FCFA.
113. Le contrôle et la vérification des documents administratifs et financiers ont permis de déceler des incohérences et d'apporter des corrections afin d'optimiser la gestion.
114. Le dispositif de contrôle de présence a permis d'améliorer la ponctualité et l'assiduité du personnel.

6. L'appropriation d'une charte d'éthique, de bonne gouvernance et d'un code de bonne conduite

115. L'appropriation d'une charte d'éthique, de bonne gouvernance et d'un code de bonne conduite s'est matérialisée par la création d'un comité d'éthique au sein du FPM. Ce

comité, par ses activités, a proposé des directives et des valeurs pour garantir le respect des normes éthiques au sein du FPM. Celles-ci ont favorisé un environnement de travail responsable ainsi que le renforcement de la confiance entre le FPM et ses partenaires. En outre, elles ont réduit les risques de mauvaise conduite et préservé la réputation de la mutuelle.

Section 3 : BENCHMARK : Analyse comparée des bonnes pratiques

116. Le benchmarking est un outil fondamental pour l'amélioration de la prise de décision. Il consiste à mesurer les performances d'un secteur par rapport à ce qui se fait de mieux ailleurs. Cette approche méthodologique permet d'améliorer les stratégies et techniques pour mieux atteindre les résultats escomptés. Sur la base des expériences des structures modèles comparées, il s'agira d'identifier les meilleures pratiques et d'adapter les approches les plus efficaces et les plus innovantes aux différentes procédures du FPM.
117. L'analyse comparée des pratiques de développement de mutuelle et de fonds de prévoyance en Côte d'Ivoire montre que le FPM peut se concentrer sur certains domaines pour améliorer son offre de service. Le cas de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) fera l'objet d'analyse.
118. La **Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS)** de Côte d'Ivoire, a été créée le 15 décembre 1955 sous le nom de Caisse de Compensation des Prestations Familiales (CCPF).
119. La CNPS est placée sous une double tutelle : Celle du Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale et celle du Ministère des Finances et du Budget. Elle est déconcentrée en une vingtaine d'agences locales disséminées sur toute l'étendue du territoire national.
120. La CNPS est le fruit d'une longue évolution qui s'est faite en plusieurs étapes. Le 13 décembre 1955 est créée la Caisse de Compensation des Prestations Familiales de Côte d'Ivoire (CCPF-CI) par l'arrêté n° 8868 du 13 novembre 1955 qui institue la branche des prestations familiales au profit des travailleurs salariés exerçant une activité en Côte d'Ivoire. La CCPF-CI a pour mission de payer les allocations familiales aux travailleurs.
121. Par la suite, elle crée le 24 février 1957, la branche des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles (AT/MP) gérée par les compagnies d'assurance privées (cf. Décret n° 57 - 245 du 24 février 1957).
122. Le 21 septembre 1960, est créée la branche retraite gérée par la Caisse de Retraite des Travailleurs Salariés de Côte d'Ivoire (CRTS-CI).
123. Le 20 décembre 1968, la Caisse de Compensation des Prestations Familiales et des Accidents du Travail et Maladies Professionnelles devient la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), par la loi n°68-595 portant code de prévoyance sociale.
124. Le 13 septembre 1980, elle est classée parmi les Etablissements Publics Nationaux (EPN) par la loi n° 80-1070 du 13 septembre 1980.
125. L'institution de prévoyance sociale IPS-CNPS, sous sa forme juridique actuelle, a été créée par le décret 2000-487 du 12 juillet 2000. Elle est régie par la loi n° 99-476 du 2 août 1999 portant définition et organisation des institutions de prévoyance sociale et la loi n° 99-477 de la même date portant modification du code de prévoyance sociale. Ce code a été modifié par la loi n°2005-557 du 2 décembre 2005 (complétant et modifiant le chapitre 2 du titre 5 et les ordonnances de 2000) et par l'ordonnance n°2012-03 du 11 janvier 2012, modifiant et complétant entre autres les articles 22, 50, 95, 149a et 163. En 2022, elle a enrôlé soixante-cinq mille (65 000) travailleurs indépendants en six mois, au titre du Régime Social des Travailleurs Indépendants (RSTI).
126. Sur la période 2014-2018, l'IPS-CNPS, dédiée au secteur privé ivoirien, a multiplié ses performances. L'institution a réalisé un résultat net de plus de 90 milliards FCFA en fin 2018. Soit le double en 5 ans de celui de fin 2014 qui était de 45 milliards FCFA.

127. Cette performance est tirée par la hausse des recouvrements des cotisations sociales qui sont passées de 186 milliards à 257 milliards FCFA sur la période, en raison notamment des réformes engagées en 2012 qui ont permis de relever l'âge de départ à la retraite et le niveau des cotisations sociales.
128. Par ailleurs, l'institution dispose d'un portefeuille monétaire et financier évalué à 380 milliards FCFA en 2018 contre 82 milliards FCFA en 2014. Auréolée d'une telle surface financière, la CNPS est désormais l'un des investisseurs les plus connus de la capitale ivoirienne. Elle a multiplié à cet effet les investissements dans l'immobilier et l'hôtellerie et est entrée ces dernières années dans le capital de plusieurs sociétés, entre autres ECOBANK Côte d'Ivoire, SIB, ERANOVE, AMETHIS, AFRIC INVEST, etc.
129. Avec plus de 700 000 assurés sociaux, la CNPS a en projet d'élargir son dispositif de sécurité sociale. Il est question de la mise en place d'un régime de retraite complémentaire par capitalisation pour les salariés du privé, d'un régime de prévoyance et de retraite pour les travailleurs indépendants (secteur formel et informel).
130. La CNPS ne sait pas que faire cotiser les travailleurs du secteur privé pour ensuite le leur reverser sous forme de pension à leur retraite. Elle sait aussi investir. A cet effet, elle a consolidé son rôle d'investisseur institutionnel par des prises de participations dans des entreprises ivoiriennes et des souscriptions aux emprunts obligataires de l'Etat, contribuant ainsi au financement de l'économie nationale.
131. Les investissements ainsi réalisés par la CNPS engendrent d'une part, des créations durables d'emplois et répondent aux besoins d'innovation, de diversification et de pérennisation des acquis économiques et sociaux initiés par le gouvernement de Côte d'Ivoire ; et d'autre part, ils assurent la viabilité du régime tout en améliorant la qualité des prestations.
132. En septembre 2017, la CNPS a pris 10% de parts dans le capital d'ECOBANK Côte d'Ivoire, lors d'une offre publique de ventes d'actions nouvelles, suivie d'une introduction en bourse.
133. En novembre 2017, dans le tour de table du projet de construction de l'hôtel MÖVENPICK de 160 chambres à Abidjan, estimé à 38 milliards de FCFA, la CNPS est le deuxième plus gros actionnaire. En parallèle de ces prises de participation, le fonds de pension consacre chaque année une enveloppe de 30 milliards de FCFA aux achats de produits du trésor public ivoirien tels les bons et les obligations.
134. En novembre 2014, le fonds a lancé une vaste opération immobilière, à travers sa filiale Côte d'Ivoire Promotion Immobilière (CIPI) dans le quartier résidentiel d'Angré, dans la commune de Cocody, de 32 immeubles de cinq étages chacun, soit 384 appartements.
135. La caisse de retraite ivoirienne contrôle près de : (i) 20 % de NSIA Banque Cote d'Ivoire, (ii) 20 % de la BNI Côte d'Ivoire ; (iii) 20% de BRIDGE Bank Group Côte d'Ivoire ; (iii) 15,5% de PETRO IVOIRE ; (iv) 15% de la LONACI ; (v) 6% du Groupe ORABANK Cote d'Ivoire ; (vi) 4,7 % du gestionnaire de services publics ouest-africains ERANOVE et ; (vi) 29% de MÖVENPICK Hôtel.
136. En 2023, la CNPS à travers un consortium, un quatuor mené par la BNI rachète la totalité des parts dans le capital de la BICICI détenues par le groupe BNP PARIBAS (59,79%) et PROPARGO (7,70%) représentant au total 11.247.810 actions (soit 67,49% du capital et des droits de vote), pour un prix total de 80 milliards de FCFA. La CNPS, membre assidu du conseil d'administration de plusieurs banques locales (NSIA Banque, BRIDGE Bank, BNI, etc...) fait désormais office d'actionnaire majoritaire de la "Nouvelle BICICI" avec 21,54% du capital de la nouvelle entité.

137. Pour réaliser ce succès l'IPS-CNPS s'est appuyée sur divers leviers à savoir : (i) l'opérationnalisation du régime social des travailleurs indépendants (huit millions de personnes directement concernées par la prise de cette décision en conseil des ministres le 17 juillet 2019, de l'ordonnance instituant les régimes de prévoyance sociale des travailleurs indépendants.) ; (ii) la mise en place d'une politique de transformation digitale (portail e-CNPS) qui, après une phase d'expérimentation auprès de quelques-uns de ses partenaires, a été généralisé ; (iii) la dématérialisation des processus avec la mise en exploitation effective du nouveau système d'information baptisé PROGRES (**PRO**giciel de **G**estion de la **RE**lation **S**ociale, a permis d'apporter de véritables réponses aux exigences d'un monde en parfaite mutation et où la sécurité sociale est attendue pour continuer à jouer pleinement son rôle).
138. Ces nouveaux outils ont permis de faire reculer l'évasion et la fraude dans les opérations de sécurité sociale. La stratégie de transformation numérique s'est traduite par une amélioration de l'efficacité des services et de la qualité de l'information. L'IPS-CNPS s'est également appuyée sur une plateforme collaborative pour adopter des méthodes agiles de développement de logiciels, ce qui a permis d'accroître l'efficacité du développement des applications et de gérer les incidents techniques. Les résultats du retour sur investissement des applications « e-Cotisations » et « e-Cm » ont encouragé l'institution à poursuivre sur la voie de la numérisation et de la simplification des procédures afin d'améliorer le service aux usagers.
139. Pour rappel, le portail e-CNPS permet aussi bien à l'employeur qu'au salarié d'accomplir toutes les formalités administratives auprès de la CNPS depuis un compte personnel en ligne, sans avoir à se déplacer (déclarer son personnel, établir ses appels à cotisation, payer ses cotisations CNPS et CMU, réclamer une attestation d'immatriculation, consulter sa carrière ou son compte cotisation, introduire une réclamation, etc.).
140. Pour atteindre les performances actuelles, l'IPS-CNPS a dû passer par une première étape difficile, en mettant en place une politique d'austérité suite aux recommandations d'un audit de l'inspection générale de la finance. A cet effet, sur un effectif de 2000 personnes, 1 000 ont été licenciés en l'espace de 5 ans. S'en est suivie une autre réforme dans les années 2000 relative à la lourdeur de son statut d'administration publique, pour les marchés publics, pour la validation des dossiers dans les niveaux hiérarchiques.
141. En accord avec le patronat et les syndicats des travailleurs, il avait été décidé que l'Etat ne devait pas avoir un rôle de contrôle a priori, c'est-à-dire qu'il ne pouvait pas s'ingérer dans la gestion quotidienne. Avec les partenaires sociaux, l'institution réclame un statut privé pour gérer un service public, afin d'avoir de la rapidité et de la fluidité dans le système de gestion. Le changement de statut a été le point de départ de son décollage. De fait, elle a maintenant la latitude de recruter les compétences nécessaires. C'est un point très important, car beaucoup d'organismes de sécurité sociale n'ont pas ce statut.
142. La deuxième étape a consisté à éprouver le modèle économique existant. Le premier modèle, suivant **modèle économique des générations imbriquées** pratiqué en Afrique de l'ouest et du centre et hérité des modèles français voulait, notamment au niveau du régime des retraites, que **les travailleurs d'aujourd'hui cotisent pour les travailleurs d'aujourd'hui**. Il cherchait donc à établir **l'équilibre entre les charges et les produits**. Mais dans un tel contexte, dès qu'il y a un choc sur l'environnement économique, l'équilibre devient difficile. Cela est accentué avec l'évolution démographique qui fait que l'on vive par exemple plus vieux, doublée de la récession au niveau des emplois. Dès lors, cet équilibre est rompu.

143. **Pour le changement de modèle économique, désormais, les actifs vont cotiser pour les retraités d'aujourd'hui et en partie pour les retraités de demain.** La portion ajoutée a permis de créer des réserves importantes. Pour cela, il a été question d'agir sur deux manettes : l'âge de la retraite est passé de 55 ans à 60 ans et le taux de cotisation est passé de 8 à 14% avec l'accord des partenaires sociaux qui ont compris le bien-fondé de ces mesures. Ainsi, le taux est passé à un niveau élevé pour engranger des ressources supplémentaires considérées comme de l'épargne. Cette majoration est investie et l'investissement crée de la richesse. Aussi, là où de 2005 à 2011, l'IPS-CNPS a réalisé 200 milliards de déficit, dès **2012 lorsque ce nouveau modèle économique a été mis en place**, la CNPS a atteint 8 milliards d'excédent la première année, 33 milliards en 2014, 45 milliards en 2015, 63 milliards en 2016, jusqu'à atteindre en 2019, 112 milliards d'excédent. Malgré la covid-19, en 2020, la structure a quand même atteint 100 milliards d'excédent. Ce sont tous ces excédents cumulés qui sont investis pour créer de la richesse. Le portefeuille monétaire financier qui est passé de 26 milliards en 2012 à 500 milliards fin 2020 compte passer, selon les prévisions, à 1000 milliards en 2025 et 2000 milliards en 2030, selon le Directeur Général de l'IPS-CNPS.
144. Ces différents résultats positifs ont permis de conforter le portefeuille financier et monétaire de la CNPS qui est passé de 26 milliards FCFA en 2012 pour atteindre 748 milliards FCFA en 2022.
145. Auparavant, axée sur les produits financiers, la stratégie du fonds de pension inclut dorénavant des prises de participation dans de grands groupes privés.
146. En quelques années, la CNPS a fait du fonds de pension des travailleurs du secteur privé l'un des investisseurs phares de l'économie ivoirienne. À son initiative, la CNPS a calqué sa stratégie sur le puissant fonds de pension de retraite sud-africain **Public Investment Corporation (PIC)**. Par le passé, la stratégie était axée sur les dépôts à terme (DAT). Elle a été réorientée en décidant de faire fructifier les fonds dans les investissements qui en trente ans a gravi tous les échelons du fonds de pension.
147. Comme pic, la CNPS a pris des participations dans plusieurs entreprises comme celles qu'elle détient dans ERANOVE depuis juin 2017. Il est aussi au capital des filiales ivoiriennes de société générale et D'ATTIJARIWABA BANK, du SEEN HOTEL Abidjan, propriété du Groupe TEYLUM, et a investi son capital dans les fonds des sociétés d'investissement AMETHIS, YELEN et AFRIC INVEST.
148. Cette politique ambitieuse d'investissements a pu voir le jour grâce aux réformes engagées par le gouvernement en 2012. En effet, ces réformes, entre autres, repoussent l'âge de la retraite de 55 à 60 ans et augmentent les cotisations de 8 % à 14 % du montant des salaires. Depuis 2013, la CNPS voit ses excédents croître d'année en année.
149. La dernière transaction de la CNPS est l'entrée, en novembre 2017, dans le tour de table du projet de construction de l'hôtel MÖVENPICK de 160 chambres à Abidjan, estimé à 38 milliards de FCFA (58 millions d'euros). Dans cette opération, l'institution est le deuxième plus gros actionnaire.
150. En septembre 2017, la CNPS avait pris des parts dans le capital d'ECOBANK Côte d'Ivoire, lors d'une offre publique de ventes d'actions nouvelles, suivie d'une introduction en bourse. Le fonds est désormais au Conseil d'Administration de la banque.
151. En parallèle de ces prises de participation, le fonds de pension consacre chaque année une enveloppe de 30 milliards de FCFA aux achats de produits du Trésor Public

ivoirien tels les bons et les obligations. En 2017, son patrimoine monétaire financier était de 300 milliards de FCFA, et l'objectif est d'atteindre 500 milliards en 2020 et 1 000 milliards à l'horizon 2023.

152. Pour y parvenir, la CNPS entrevoit une autre réforme qui permettra d'intégrer les travailleurs indépendants, estimés à 8 millions de personnes, pour passer de 700 000 à 10 millions d'assurés.
153. En attendant, la CNPS a lancé une vaste opération immobilière dans le quartier résidentiel d'Angré, dans la commune de Cocody, où sont en cours de construction 32 immeubles de cinq étages chacun, soit 384 appartements. Insatiable, la CNPS n'entend pas en rester là et est déjà à l'affût de nouvelles opportunités d'investissements.

Section 4 : Analyse causale

154. La photographie de la situation de référence du FPM montre clairement que l'institution de prévoyance fonctionne dans un environnement complexe marqué, dans un passé récent, par des faiblesses observées au niveau de sa gouvernance. Pour mieux appréhender cette situation et lever l'ensemble des pesanteurs négatives en vue de l'atteinte des résultats visés, un examen analytique, établissant les liens de causalité entre les différents niveaux de problèmes, a permis d'identifier les problèmes majeurs et leurs causes immédiates, sous-jacentes et structurelles qui expliquent les dysfonctionnements constatés.
155. Cette démarche répond aux principes directeurs de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) appliquées pour l'élaboration du Plan National de Développement (PND), cadre de référence des interventions de l'Etat de Côte d'Ivoire. L'analyse causale ci-après, a été réalisée dans une approche, à la fois systémique et prospectiviste orientée dans la perspective d'une planification stratégique et opérationnelle. Les déterminants stratégiques qui en résulteront, contribueront à alimenter la démarche du changement escompté par le Fonds de Prévoyance Militaire.
156. Le FPM, instrument de politique sociale, a pour objectif d'améliorer les conditions morales, matérielles et sociales des militaires et gendarmes de Côte d'Ivoire ainsi que leurs familles à travers la prise en charge sanitaire de qualité, l'aide au départ à la retraite, les prêts sociaux et l'accès à la propriété immobilière.

Gouvernance

157. L'analyse des déterminants stratégiques du domaine de **la gouvernance** permet d'identifier deux (02) problèmes majeurs. Ces problèmes se déclinent comme suit : **(i) la faiblesse du cadre de gouvernance institutionnel, légal et réglementaire observée au FPM ne favorise pas la pratique de méthodes innovantes en matière de politique sociale ; (ii) l'inefficacité de l'administration des ressources humaines, matérielles et financières ne permet pas d'accroître le rendement du FPM.**
158. S'agissant du problème central relatif à **la faiblesse du cadre de gouvernance légal, réglementaire et institutionnel, elle trouve ses raisons principalement** dans (i) la faiblesse enregistrée au niveau de certains textes d'organisation et de fonctionnement ; (ii) l'absence d'un cadre cohérent de planification, de suivi, d'évaluation et de communication, (iii) la faiblesse du cadre d'encadrement efficace du pilotage des partenariats et des contrats.
159. En ce qui concerne **la faiblesse enregistrée au niveau de certains textes**, elle concerne notamment : (i) les insuffisances des textes d'organisation et de fonctionnement du FPM ; (ii) la non-existence d'un cadre légal formel régissant les relations avec les institutions de tutelle et ; (iii) l'inadaptation du dispositif d'encadrement des activités.
160. **La faiblesse au niveau de certains textes d'organisation et de fonctionnement s'explique notamment** par : (i) l'inexistence d'un cadre légal pour le pilotage du changement en matière de gouvernance au sein du FPM ; (ii) la vétusté des cahiers de charges ; (iii) le non alignement sur les normes en vigueur de certains textes notamment les statuts et règlements intérieurs ; (iv) une faiblesse du cadre de collaboration avec les partenaires en matière de suivi des contrats
161. **S'agissant de la non-existence d'un cadre légal pour encadrer les relations avec la tutelle**, elle persiste du fait de : (i) l'absence d'un cadre de concertation avec la tutelle ; (ii) le manque de texte pour encadrer la contribution de la tutelle et ; (iii) l'inexistence d'échanges formels pour assurer le plaidoyer.

162. **Les raisons de l'inadaptation du cadre de régulation et d'encadrement des activités et des métiers** trouvent leur source notamment dans (i) la vétusté des textes d'encadrement des missions des équipes managériales ; (ii) la non finalisation des fiches de poste pour le pilotage des carrières et ; (iii) l'inexistence d'un manuel de procédures actualisé régissant les activités intragroupes du FPM.
163. En ce qui concerne l'absence d'un cadre cohérent de planification, de suivi, d'évaluation et de communication, elle trouve principalement sa source dans certaines insuffisances structurelles et procédurales. Au niveau structurel, il s'agit de l'inexistence d'un dispositif effectif pour piloter les activités de la gestion axée sur les résultats. Quant au niveau procédural, la principale raison réside dans l'absence de dispositif de communication interne et externe de qualité pour assurer un support efficace aux activités du FPM.
164. A l'analyse, l'inexistence du dispositif effectif de pilotage des activités de la gestion axée sur les résultats s'explique par l'absence d'un département en charge de la planification du suivi et de l'évaluation au sein de l'organigramme fonctionnel du FPM avec pour corollaires (ii) le manque de personnels dédiées ainsi que (iii) l'absence d'un manuel de procédures valide pour assurer l'opérationnalisation des activités de planification, de programmation, de suivi et évaluation au sein du FPM.
165. En outre, l'absence d'un dispositif de communication au sein du FPM nait de (i) l'inexistence d'un plan de communication ; (ii) l'insuffisance des capacités en la matière et ; (iii) la non opérationnalisation du département en charge de la communication ainsi que (iv) le manque d'activité en faveur du rayonnement du FPM et de ses réalisations. On note également la faible redynamisation des outils de communication doublée d'un faible engagement du FPM à développer des outils efficaces de communication.
166. Au titre de la faiblesse du cadre d'encadrement efficace du pilotage des partenariats et des contrats, les manifestations de ce problème concernent notamment la faiblesse de la collaboration entre le FPM et ses partenaires et la faiblesse du cadre de pilotage des contrats de prestation de la mutuelle.
167. En ce qui concerne **la faible qualité de la collaboration avec les partenaires**, elle se manifeste par l'accroissement du nombre de contentieux et le faible suivi des procédures judiciaires relatives aux contentieux en cours. Tandis que la faiblesse du cadre de pilotage des contrats du FPM avec ses partenaires, quant à elle, s'explique par (i) l'inexistence d'un comité de pilotage des contrats et (ii) la non-finalisation d'une feuille de route et d'un manuel de procédures pour encadrer la gestion des contrats.
168. Au niveau de la gouvernance administrative et financière, la faiblesse de l'efficacité des ressources humaines et matérielles et des rendements financiers se manifestent par la faiblesse de la performance au niveau (i) du dispositif administratif ; (ii) de la mobilisation et de la gestion des ressources financières ainsi que ; (iii) de la gestion des ressources matérielles et des moyens généraux pour assurer et garantir l'équilibre emplois-ressources.
169. La faiblesse de la performance du dispositif administratif s'explique notamment par (i) l'absence d'outils développés et dédiés au suivi de la performance ; (ii) la dégradation des conditions de travail et ; (iii) la faible culture de l'excellence qui prévalent au niveau du FPM.
170. En ce qui concerne l'absence d'outils dédiés à la performance, on note (i) la non finalisation des fiches de postes en référence aux métiers de la mutuelle sociale ; (ii) un retard dans l'instauration de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ; (iii) l'inadéquation des statuts et règlements intérieurs des filiales, en raison des nouvelles

spécialités ; (iv) l'inexistence de manuels de procédures à jour et ; (v) l'absence de contrats de performance pour mesurer la performance du FPM et de ses filiales.

171. S'agissant de la dégradation des conditions de travail, les causes qui expliquent cette situation sont notamment (i) les défauts de qualité et d'aménagement des locaux ; (ii) le déficit d'équipements techniques et roulants et ; (iii) la non-finalisation du projet de construction du nouveau siège du FPM.
172. De plus, à l'issue de l'analyse, la faible culture de l'excellence, quant à elle, se manifeste par (i) le faible engagement pour la récompense de l'excellence ; (ii) la non-institutionnalisation de la rentrée professionnelle et ; (iii) l'insuffisance de sensibilisation interne sur les valeurs du FPM.
173. En outre, **la faible performance du dispositif de mobilisation et de gestion des ressources financières** trouve sa source dans (i) la faiblesse du cadre fonctionnel de mobilisation des ressources ; (ii) l'inefficacité du/des modèle(s) de gestion des ressources et ; (iii) l'insuffisance du contrôle en matière de gestion financière et comptable.
174. Notre analyse met en lumière au titre de la faiblesse du cadre fonctionnel de mobilisation des ressources : (i) l'inadéquation du cadre de suivi de la trésorerie entre le FPM et ses filiales ; (ii) l'inefficacité récurrente des mécanismes de recouvrement des ressources financières et, (iii) certaines insuffisances dans le processus budgétaire au FPM.
175. Dans le même temps, l'insuffisance des contrôles des dépenses de fonctionnement et le suivi irrégulier de l'exécution budgétaire constituent les principales manifestations de l'inefficacité constatée de la gestion financière et comptable du FPM.
176. Par ailleurs, la faiblesse du contrôle de la gestion au sein du FPM et de ses filiales est causée principalement par (i) l'absence d'un plan annuel rigoureux de contrôle et ; (ii) la conduite irrégulière de contrôles opérationnels financiers et comptables.
177. En définitive, la faible performance de la gestion des ressources matérielles et des moyens généraux est induite par (i) l'insuffisance du matériel informatique de pointe ; (iii) des faiblesses de sécurisation et de maintenance du système d'information et ; (iv) la faiblesse des capacités techniques et opérationnelles de certains agents ainsi que des membres des instances du FPM.
178. S'agissant de l'insuffisance du matériel en lien avec les besoins du FPM, l'analyse montre que (i) le modèle de sécurisation du système d'information n'est pas optimal, (ii) les applications du groupe FPM sont désuètes, (iii) la mutualisation des applications n'est pas encore réalisée et ; (iv) les infrastructures ne sont pas encore mises à niveau.
179. En ce qui concerne, la faiblesse des capacités techniques et opérationnelles des ressources humaines au sein du FPM, elle s'explique notamment par (i) l'absence de plan de formation des ressources humaines et ; (ii) l'insuffisance ainsi que l'inadéquation des formations réalisées autant à l'attention du personnel technique que des équipes managériales.

Régime Maladie-Maternité-Décès

180. Au niveau du régime MMD, deux problèmes centraux ont été identifiés et sont relatifs à (i) la faible maîtrise des dépenses de santé et (ii) au retard dans le paiement des sinistres décès invalidité.
181. Les causes immédiates qui sous-tendent la faible maîtrise des dépenses de santé relèvent, à la fois : (i) du niveau élevé des dépenses de santé et (ii) de la fraude constatée sur les prestations maladie et maternité.

182. Relativement au niveau élevé des dépenses de santé, il ressort comme causes sous-jacentes, le fait qu'il existe un panier de soins trop large. Cette situation, qui découle d'une absence de définition des plafonds des prestations de santé, induit des charges de remboursement (partiel ou total) difficilement supportables par le FPM. A cela, s'ajoute l'absence d'effets escomptés par la mise en place du ticket modérateur en secteur privé. Enfin, l'absence d'outils informatiques pour la mise en œuvre de la nouvelle vision de gestion des activités de la « Pharmacie Mutualiste » est un problème à résoudre.
183. La seconde cause est la non-maîtrise de la tarification de la prise en charge en secteur non conventionné. Ce problème s'illustre par des modalités d'accès en secteur non conventionné insuffisamment défini et l'absence de conventions ciblées sur des prestations non disponibles dans le réseau de soins du FPM. Aussi, le faible niveau de contrôle des remboursements de frais médicaux hors réseau de soins est-il à relever. En outre, la faible orientation en secteur militaire et public, due à la faible qualité de l'hôtellerie et des Centres Médicaux Militaires ainsi que l'absence d'hôpitaux mutualistes dans les principales régions militaires qui permettraient une maîtrise totale des coûts de prestations, sont des éléments aggravants du problème précité. De plus, la non-finalisation des activités d'arrimage avec la CNAM et la MUGEFCI conduit à la persistance de la prise en charge médicale uniquement par le FPM.
184. Les causes sous-jacentes qui expliquent la fraude sur les prestations maladie et maternité tournent autour de trois acteurs que sont : (i) les professionnels de santé et les paramédicaux ; (ii) les prestataires de santé et ; (iii) les bénéficiaires.
185. Pour les professionnels de santé et les paramédicaux, la fraude concerne en générale la facturation fictive sur les prestations et l'utilisation frauduleuse de l'identité des adhérents au profit des tiers. S'agissant des prestataires de santé, la fraude est visible à travers la surfacturation des prestations médicales et la production de factures fictives.
186. Au niveau des bénéficiaires, la fraude est perceptible à travers le prêt de carte permettant à des tiers de bénéficier des prestations médicales.
187. De façon transversale, l'insuffisance d'activités de contrôle sur les trois acteurs clés est à noter aussi comme une cause majeure de la fraude. En outre, les actions d'information et de sensibilisation en matière d'éthique et déontologie au profit des professionnels de santé font véritablement défaut dans le processus de prise en charge des membres participants.
188. Sur ce point, le FPM enregistre un faible niveau de déploiement pour l'enrôlement des bénéficiaires et une insuffisance de la couverture fonctionnelle des prestations par le logiciel "FPM Santé" (Seuils et alertes, Chirurgie, Grands Malades, Reporting, Outils DICT). Dans le même élan, un besoin manifeste du déploiement du logiciel "FPM Santé" dans les centres de santé conventionnés notamment à l'intérieur du pays (Yamoussoukro, Daloa, Bouaké, Korhogo) reste à combler. Aussi, l'absence d'un module dans « FPM-SANTE » pour la mise en œuvre du produit « Prêt Santé » ne facilite-t-elle pas le paiement du ticket modérateur pour les adhérents dans le besoin.
189. Le retard dans le paiement des sinistres décès invalidité résulte de trois (03) causes immédiates. Il s'agit : (i) du non-paiement régulier des primes à l'assureur ; (ii) du retard dans la constitution des dossiers par les bénéficiaires pour le règlement des sinistres et ; (iii) de la lenteur du décaissement des allocations au profit des bénéficiaires.
190. En ce qui concerne le non-paiement régulier des primes à l'assureur, il résulte de deux causes sous-jacentes. La première est liée au non-respect des procédures de paiement des primes dû à la double responsabilité du FPM et de l'assureur. La deuxième cause

s'explique par le faible partage d'informations sur l'évolution du traitement des dossiers de paiement des primes. En effet, le travail en vase clos des différents acteurs et services ne facilite pas le suivi opérationnel du traitement des dossiers.

191. S'agissant des causes sous-jacentes liées au retard dans la constitution des dossiers par les bénéficiaires pour le règlement des sinistres, plusieurs explications possibles pourraient être données. D'abord, il faut noter le faible maillage du territoire pour le dépôt des dossiers des bénéficiaires en dehors d'Abidjan. En effet, l'approche centralisée de la gestion des risques décès invalidité rend lourde la procédure de prise en charge des bénéficiaires. Dans la même dynamique, il ressort un problème d'information et de sensibilisation des familles des adhérents, combiné avec l'absence de stratégie de communication adaptée (Système d'alerte, Numéro vert, Application mobile, etc.). Par ailleurs, les litiges dans les familles pour la constitution des dossiers de prise en charge, en cas de décès invalidité, sont des faits récurrents qui expliquent en partie l'insuffisance de complétude des dossiers par les bénéficiaires. Enfin, les difficultés liées à la simplification des procédures de la prise en charge en cas de décès invalidité sont à noter comme une autre cause majeure du problème identifié. Cela s'explique par la complexité du parcours du bénéficiaire dans la procédure de prise en charge des allocations décès invalidité et de l'absence de la prise d'initiative au niveau du FPM dans la recherche des bénéficiaires en cas de décès invalidité.
192. Pour ce qui concerne la lenteur du décaissement des allocations au profit des bénéficiaires dans le cadre du traitement des dossiers d'allocation, elle trouve son explication dans l'absence de traçabilité dans les procédures et l'absence de délai fixe pour la réalisation des différentes tâches du processus de prise en charge.
193. Les causes structurelles qui justifient la faible maîtrise des dépenses de santé et le retard dans le paiement des sinistres décès invalidité tirent essentiellement leur source dans le faible niveau de cotisation et la constante inflation dans le secteur de la santé. Ceci a pour conséquence un passif de 10,8 milliards de FCFA à régler aux prestataires de santé au 31 décembre 2022.
194. Par ailleurs, il convient de noter comme une autre cause structurelle, les difficultés constatées chez les bénéficiaires dans la constitution des dossiers pour la régularisation des frais de santé, décès invalidité. Enfin, l'absence de politique de déconcentration des prestations pour rapprocher les services des bénéficiaires pourrait être appréhendée également comme une cause profonde.

Régime Plan Epargne Retraite Mutualiste (PERM)

195. Au titre du PERM, l'examen critique du contexte de fonctionnement de cet instrument stratégique dans l'assistance des bénéficiaires et la création de richesses du FPM, révèle comme problèmes majeurs : (i) la faible autonomie du PERM à assurer la couverture intégrale des besoins d'accompagnement des militaires et gendarmes en situation de départ volontaire à la retraite et ceux, atteints par la limite d'âge pour faire valoir leur droit à la retraite ; (ii) la faible organisation administrative couplée à une productivité insuffisante des Activités Génératrices de Revenus développées par le PERM ; (iii) la faible optimisation de la rentabilité des activités commerciales de la SOGETHO (Hôtel Palm-Club et la galerie marchande) ; et (iv) la difficulté du CESAM-SA à proposer des offres de soins de santé plus diversifiées à la clientèle et à recouvrer efficacement ses créances auprès du FPM tout en optimisant de façon plus accrue son potentiel de croissance.

a. Aspect transversal

196. S'agissant de **la faible autonomie du PERM pour assurer la couverture intégrale des besoins d'accompagnement des militaires et gendarmes en situation de départ volontaire à la retraite et atteints par la limite d'âge du grade pour faire valoir leur droit à la retraite**, les causes immédiates consécutives à ce problème se déclinent par : (i) l'inexistence de mécanismes institutionnels promouvant la mobilisation de ressources additionnelles spécifiques, pour la prise en charge interne des départs volontaires à la retraite ; (ii) l'absence d'un mécanisme efficace de retraite complémentaire facultative au profit des adhérents du FPM ; (iii) la faible optimisation des résultats des AGR du PERM (projet immobilier LATRILLE) ; et (iv) l'absence de suivi régulier et rigoureux des prêts sociaux .
197. **L'inexistence de mécanismes institutionnels promouvant la mobilisation de ressources additionnelles spécifiques, pour une meilleure prise en charge interne des départs volontaires à la retraite**, s'explique notamment par l'absence de réformes nécessaires à la promotion de modèles économiques de capitalisation des ressources financières du FPM/PERM ainsi que par les insuffisances de la commission d'investissement, de gestion et de suivi-évaluation de projets du PERM. Cette faiblesse organisationnelle a eu pour conséquence la non-identification des niches d'opportunités d'investissement, créatrices par excellence de ressources additionnelles. L'absence de politique de capitalisation des ressources financières du PERM ainsi que la faiblesse des capacités techniques et opérationnelles de la Commission chargée des investissements entre autres, n'ont pas contribué à la création de richesses supplémentaires devant renforcer l'autonomie du PERM. Cette situation a contraint le PERM depuis 2017 à solliciter des subventions d'équilibre de l'Etat pour assumer ses responsabilités dans le cadre des départs volontaires à la retraite.
198. A l'analyse, la faiblesse des missions assignées à la commission d'investissement ne permet pas de détecter de façon efficace des niches d'opportunités d'investissement. Cette situation s'explique par l'insuffisance de compétences des membres de ladite commission. En plus, l'inexistence d'un manuel de procédures rigoureux pour la gestion opérationnelle de la commission compromet l'atteinte des résultats attendus.
199. En sus, la faible culture entrepreneuriale des dirigeants (absence de modules spécifiques dans les curricula de formation militaire) et la fine présence de l'esprit d'assistanat ne favorisent pas toujours la recherche d'opportunités d'investissement pour renforcer la trésorerie du PERM.
200. **Concernant l'absence d'un mécanisme efficace de retraite complémentaire facultative au profit des adhérents du FPM**, elle se justifie notamment par l'inexistence de dispositif juridique devant opérationnaliser ledit mécanisme, tel que les textes relatifs à la mise en œuvre du produit de retraite complémentaire facultatif au sein du FPM/PERM. Cette faiblesse observée n'a pas contribué à offrir aux membres participants de meilleurs revenus à la retraite.
201. En plus, l'absence de documents d'orientations stratégiques, fixant le cadre du suivi des indicateurs de performances, des résultats à réaliser en fonction du contexte économique et des capacités du PERM n'a pas permis la réalisation de plusieurs études, notamment les études actuarielles du régime de retraite. Cette navigation à vue n'a pas permis aux dirigeants d'alors d'anticiper les nombreux départs volontaires à la retraite en 2017.
202. Quant à **l'insuffisance observée au niveau de la performance des AGR du PERM**, elle s'explique essentiellement par une faible diversification du portefeuille de projets et de programmes d'investissements. Cette situation se justifie principalement par l'absence d'un mécanisme efficace de détection de projets à forte rentabilité et aussi par la non-

réalisation d'études de faisabilité relatives aux projets sélectionnés. De plus, la décision N°05/2022/COM/UEMOA fixant les indicateurs et ratios prudentiels pour le contrôle du fonctionnement et de la viabilité des mutuelles sociales et leurs structures faitières au sein de l'UEMOA dispose que le taux d'excédent net de l'exercice doit être inférieur ou égal à 5%. Cette réglementation induit une faible rentabilisation des frais de souscriptions des adhérents. Il convient par ailleurs de relever l'absence de manuel de procédures rigoureux pour une gestion plus optimale des projets et programmes d'investissement.

203. Dans le même élan, l'inexistence de contrats de performance arrimés aux objectifs de croissance assignés par le PERM aux AGR, compromet la réalisation de résultats plus probants. En sus, l'inexistence de dispositifs juridiques visant à assurer la conformité des textes du PERM avec les législations des secteurs d'investissement visés n'a pas favorisé la réalisation du plein potentiel des AGR.
204. Cette situation amplifie le degré d'incertitude de réalisation des résultats attendus, en ce sens que les Directions Générales successives avant juin 2022 n'ont pas suffisamment développé de stratégies innovantes visant à accroître de façon substantielle la richesse créée. Des causes structurelles liées à l'absence de modules de formation sur l'entrepreneuriat dans les curricula de formation des écoles et centres de formation militaire, expliquent en partie cette faible culture de maximisation du profit (*à travers l'identification de niches d'opportunités*) dans le style de management des responsables en charge de la gestion du FPM.
205. Quant à l'absence de dispositifs juridiques devant assurer un meilleur arrimage des textes du PERM aux législations des secteurs visés, elle se justifie par l'absence d'étude d'opportunités sur lesdits secteurs, ce qui n'a pas favorisé la mise à disposition de textes qui auraient permis de mieux diversifier de façon optimale le champ d'exploration d'autres AGR.
206. **Pour ce qui est de la faible organisation administrative, associée à une productivité insuffisante des Activités Génératrices de Revenus développées par le PERM**, elle se manifeste par les causes immédiates relatives à : (i) la faiblesse du cadre juridique d'exploitation des AGR du PERM ; (ii) l'absence de transparence dans la conduite des procédures des appels d'offres ; (iii) l'inexistence d'un plan efficient de programmation, de réalisation et d'exploitation des investissements relatifs aux AGR ; (iv) la faible capacité technique et opérationnelle du personnel (de fait) dédié à la conduite des AGR ; et (vi) l'absence de dispositif de suivi évaluation des AGR.
207. En conséquence, au regard des taux de rendement des ressources mobilisées pour l'opérationnalisation des AGR, il a été observé une faible optimisation des ressources générées. En sus, l'absence de partenariats avec des entreprises modèles des secteurs visés et l'absence de contrats de performances arrimés aux missions des chefs de départements en charge de la conduite des projets, a ralenti la dynamique des progrès souhaités.
208. **S'agissant de l'absence de suivi régulier et rigoureux des prêts sociaux**, elle se manifeste principalement dans l'inexistence de dispositifs adéquats pour la validation et le suivi des échéances de remboursement des prêts accordés aux membres participants. L'absence de revue périodique (trimestre/semestre) du portefeuille des prêts sociaux et la non-application rigoureuse de critères (quotités cessibles) pour l'octroi desdits prêts rend parfois difficile et long le recouvrement. A l'évidence, ces manquements s'expliquent notamment par : (i) les insuffisances du système d'information de traitement des prêts sociaux ; (ii) l'absence d'interface pour une meilleure prise en charge comptable des prêts sociaux et ; (iii) l'absence de compétence suffisante dans la gestion desdits prêts.

209. Ce laxisme observé au niveau des procédures de gestion des prêts, continue de ne pas favoriser un recouvrement optimal des ressources mobilisées, nécessaires à assurer un revolving efficace des prêts. Cet état de fait affaiblit le volet secours de la prévoyance du FPM.
210. **La faiblesse du cadre juridique d'exploitation des AGR du PERM** trouve principalement sa source dans l'absence de mécanismes juridiques efficaces pour assurer la rentabilité des AGR. Il n'existe par exemple pas de mécanismes juridiques qui pourraient convenablement encadrer la mise en place d'une Société de construction immobilière, une microfinance ou encore une société d'investissement etc.
211. Pour preuve, l'article 25 du règlement d'exécution N°04/2022/COM/UEMOA relatif aux règles prudentielles et aux mécanismes de garantie et au contrôle du fonctionnement des mutuelles sociales et leurs structures faitières au sein de l'UEMOA stipule que la gestion des activités autres que la couverture des risques liés à la personne, conformes à l'objet des mutuelles sociales et de leurs structures faitières doit se faire sur la base du principe de cantonnement des patrimoines et de la séparation des opérations.
212. De ce fait, le PERM fait face à une faible adéquation des règlements communautaires et des conventions existantes avec le contexte économique de gestion des AGR. Aussi, convient-il de relever l'absence de critères juridiques et financiers (Taux Internes de Rentabilité projeté) conditionnant la contractualisation entre le FPM/PERM et ses partenaires.
213. En plus, la faiblesse juridique des conventions entre le FPM et certains partenaires a engendré de nombreux contentieux judiciaires qui auraient pu être évités dans un cadre d'exploitation plus adapté. La récurrence des contentieux judiciaires depuis 2020 avec les partenaires tels que : (i) GF SOLUTIONS ; (ii) LC CONSTRUCTION ; (iii) JACOB TECHNOLOGIES ; (iv) PHARMAFRIQUE ; et (v) Dr. ALLA YEBOUE a impacté négativement l'image institutionnelle du FPM aussi bien auprès des membres participants que de l'opinion publique en général.
214. Par ailleurs, l'absence de transparence dans la conduite des procédures d'appels d'offres se justifie notamment par l'inexistence de cahier de charges et procédures devant réguler la passation de marchés entre le FPM et les prestataires de services. Cette situation qui entrave fortement les critères de bonne gouvernance visés par le FPM rend difficile la possibilité de notation financière de l'institution, encore moins son accès sur le marché financier pour espérer disposer d'un portefeuille monétaire et financier solide en lien avec ses ambitions de créer davantage de richesses. En outre, la récurrence des contentieux entre le FPM/PERM et ses partenaires trouve sa source en l'absence de cadre de concertation, un organe support des statuts et règlement intérieur pour privilégier les règlements à l'amiable d'éventuels contentieux. L'absence de sociétés dédiées en charge de l'exploitation des AGR ne facilite pas la transparence de gestion avec pour corollaires quelques défaillances constatées dans le suivi et la finalisation de certains contrats de construction.
215. **Concernant l'inexistence d'un plan efficient de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi évaluation des AGR**, elle s'explique essentiellement par l'absence d'un organe (cellule) spécifique en charge de la planification, de la programmation, de la budgétisation et du suivi-évaluation des investissements liés aux AGR. Cette situation a engendré le ralentissement, voire l'arrêt de l'exécution de certains travaux notamment, le programme immobilier FPM LATRILLE (*non-respect des délais de livraison des logements aux souscripteurs*) et les travaux de construction de la Salle Polyvalente de l'Hôtel Palm Club. L'absence de politiques d'anticipation n'a pas facilité

l'acquisition conséquente de réserves foncières pour les projets à développer dans les années à venir. En plus, les capacités techniques insuffisantes du personnel n'ont pas toujours permis au FPM de développer de bons réflexes de planification. Le contexte peu approprié de fonctionnement des structures en charge de la gestion des AGR ne favorise pas suffisamment la mobilisation de personnel métier compétent, dédié de façon spécifique à chacune des AGR. Cette situation est due en partie à l'absence de critères objectifs dans le recrutement de personnes ressources en charges de l'administration des AGR.

216. Quant à **l'absence de dispositif de suivi-évaluation des AGR**, elle s'explique notamment par la faiblesse de ressources dédiées au suivi de l'opérationnalisation et de l'évaluation à terme des dites interventions. Le peu d'intérêt accordé malheureusement aux instruments efficaces de contrôle et de reddition de la gestion des AGR, ne fournit pas de leviers nécessaires au PERM pour optimiser son potentiel de croissance. En outre, il demeure entendu que le ralentissement, voire l'arrêt de la réalisation des programmes immobiliers trouve sa source dans la faible planification et programmation des interventions relatives à l'exécution des AGR.

b. Aspects spécifiques

217. En ce qui concerne **la SOGETHO et le CESAM-SA**, l'étude révèle respectivement comme problèmes centraux : (i) la faible optimisation de la rentabilité des activités commerciales de la SOGETHO (Hôtel Palm-Club et la galerie marchande) et ; (ii) la difficulté du CESAM à proposer des offres de soins de santé plus diversifiées, en plus des membres participants, à un public plus large et à recouvrer efficacement ses créances auprès du FPM tout en optimisant de façon plus accrue son potentiel de croissance.
218. Les causes immédiates consécutives au premier problème central se déclinent comme suit : (i) l'inadéquation entre le statut juridique de la SOGETHO et son mode de gestion ; (ii) la faible capacité managériale des membres des organes de gestion de la SOGETHO ; (iii) l'absence de plan efficace de réhabilitation de l'hôtel PALM-CLUB et des infrastructures connexes ; (iv) l'absence de dispositifs adéquats de contrôle et de suivi des opérations de l'hôtel Palm-Club et ; (v) l'insuffisance de la qualité des prestations de l'hôtel PALM-CLUB.
219. **S'agissant de l'inadéquation entre le statut juridique de la SOGETHO et son mode de gestion**, elle trouve sa source principalement en la faiblesse du cadre juridique devant assurer le bon fonctionnement des organes de gestion de la SOGETHO SA. Cette situation est marquée par l'inadéquation du mode d'administration de la SOGETHO SA. Aussi, l'absence de cadre formel et adéquat de concertation entre le FPM et la SOGETHO SA fragilise la relation entre le FPM et sa filiale.
220. **Quant à l'absence de dispositifs adéquats de contrôle et de suivi des opérations de l'hôtel Palm-Club**, elle trouve sa source essentiellement en l'absence de procédures de gestion rigoureuse pour assurer un meilleur suivi de l'exploitation de l'hôtel Palm Club. Cette situation résulte principalement de l'absence de manuel de procédures de gestion opérationnelle des cycles d'exploitation ainsi que de l'insuffisance des capacités techniques des équipes opérationnelles en personnels compétents et expérimentés. Cela a fait observer un entretien insuffisant des locaux (mauvaise hygiène en cuisine et à certains endroits critiques de l'hôtel etc.) ainsi que l'absence de certaines commodités telles que le service de bagagistes, de portique de sécurité à l'entrée de l'hôtel et de scanner pour bagages, etc. nécessaires à une meilleure offre de services à la clientèle.
221. Cela entame de toute évidence, l'indépendance de cet organe stratégique de gestion et donne un mauvais signal aux parties prenantes en termes de gouvernance. Par ailleurs,

l'inexistence d'un dispositif innovant de recouvrement des créances devant éviter l'accumulation de stock de passifs, trouve sa source dans l'absence de textes devant permettre d'assurer le recouvrement efficace des créances. En sus, l'inexistence d'outils de contrôle et de suivi des créances ne favorise pas un recouvrement efficace des créances de la SOGETHO SA.

222. **Relativement à la faible capacité managériale des membres des organes de gestion de la SOGETHO**, elle s'explique notamment par l'insuffisance des capacités techniques et opérationnelles des membres des organes de gestion. Cette situation est accentuée par la faible capacité managériale du personnel cadre de la SOGETHO SA et l'inexistence de procédures de gestion adéquates et de ressources humaines compétentes pour l'administration efficiente des activités de l'hôtel Palm-Club. Ces manquements ont affecté considérablement la bonne reddition des actes de gestion de la SOGETHO SA, en rendant opaque et difficile le suivi des indicateurs de performance définis.
223. **En ce qui concerne l'absence de plan efficace de réhabilitation de l'hôtel Palm-Club et des infrastructures connexes**, elle se justifie principalement par l'absence d'un plan efficace de réhabilitation et d'équipement des infrastructures de la SOGETHO SA à périodicité définie. Cette situation a entraîné une dégradation du bâtiment principal de l'hôtel ainsi que des installations (fuite d'eau, avaries...). L'inexistence d'un plan d'équipement attrayant et innovant se justifie notamment par la non-réalisation d'inventaires périodiques des infrastructures et des installations y afférentes. Cela ne facilite pas l'identification en temps opportun des faiblesses à corriger. Tout naturellement, l'ensemble de ces manquements impacte négativement la qualité des prestations de l'hôtel Palm Club, ces dernières années. En plus, il faut noter la faible promotion de modèle de financement innovant pour la réalisation de projets de modernisation des infrastructures de la SOGETHO SA.
224. L'inexistence de cellule en charge de la planification, de la programmation et du suivi évaluation des interventions de la SOGETHO SA, explique en partie l'absence d'anticipation de la dégradation des infrastructures observées. Selon les entretiens directs réalisés à la SOGETHO SA, cette situation est en partie due aux tensions de trésorerie qui s'expliquent par un service de dette très astreignant (plus de 700 millions de FCFA à reverser chaque année au FPM) et peu adapté au plan de gestion de la SOGETHO.
225. Quant à l'Insuffisance de la qualité des prestations de l'hôtel Palm-Club, elle se justifie en plus des points indiqués ci-dessus, notamment par l'absence de benchmark dans le secteur de l'hôtellerie pour capitaliser les "best practice" auprès des confrères de la même catégorie et par l'absence d'enquête d'opinion auprès de la clientèle. L'hôtel Palm Club manque de certaines commodités essentielles (*soins de bien-être : sauna ; Hammam, etc.*) qui entravent une meilleure prestation de services à la clientèle. Cet état perdure en raison de la non-réalisation d'inventaire périodique des offres de services de l'hôtel. Aussi, le faible dispositif de sécurité (*absence de portique de sécurité ; de scanner bagages etc.*) et de sûreté de l'hôtel ne participe pas à une fidélisation efficace et durable de la clientèle de Palm Club. Par ailleurs, le plan de communication ne met pas suffisamment en relief les atouts de l'hôtel.
226. En ce qui concerne les causes immédiates observées lors de l'analyse des déterminants stratégiques du CESAM-SA, elles se déclinent par : (i) l'absence d'étude d'évaluation sur les opportunités de diversification et de renforcement des offres de soins de santé du FPM/ CESAM-SA ; (ii) la faiblesse du cadre juridique de collaboration entre le FPM et l'associé minoritaire ; (iii) l'absence de plan innovant de recouvrement des créances dues par le FPM (accumulation du stock des passifs) ; (iv) l'insuffisance des offres de soins de santé au

CESAM-SA ; (v) l'absence de stratégies commerciales adéquates pour attirer de nouveaux types de clients (*autres que les membres participants et leurs ayants droit*).

227. En ce qui concerne l'offre des soins de santé, il a été relevé un manque de vision du management du FPM, visant à promouvoir et développer à une échelle plus ambitieuse les prestations médicales du FPM. Cette situation résulte principalement du choix du FPM de limiter les offres de soins de santé aux seuls membres participants et leurs ayants droits. L'absence de promotion de réflexions prospectivistes au sein du FPM depuis plusieurs décennies, n'a pas favorisé le développement d'infrastructures hospitalières d'envergure internationale à l'instar de l'hôpital royal (hôpital des armées) du Maroc et d'autres grands hôpitaux administrés par l'armée. L'une des causes principales de cette absence de planification de projets ambitieux s'explique en partie par l'absence d'études thématiques sur les meilleures pratiques pour mieux s'adapter à la demande locale et internationale.
228. **En ce qui concerne le CESAM SA, la faiblesse du cadre juridique de collaboration entre le FPM et l'associé minoritaire** s'explique notamment par la récurrence de contentieux juridiques entre le FPM et l'associé minoritaire. Cela, comme indiqué plus haut, a écorché l'image de l'institution auprès des membres participants et de l'opinion publique.
229. **S'agissant de l'absence de plan innovant de recouvrement des créances dues par le FPM (accumulation du stock des passifs)**, elle se justifie, en dépit des efforts accomplis, par l'inadéquation des outils et procédures de recouvrement des créances. L'absence de capacités techniques spécifiques des personnes en charge du suivi des opérations de recouvrement des créances du CESAM SA ne favorise pas un suivi et un recouvrement efficient des factures de prestations du CESAM-SA. Ce constat justifie en partie les tensions de trésorerie observées ces dernières années (stock élevé des créances commerciales).
230. **Concernant l'insuffisance des offres de soins de santé au CESAM-SA**, elle se justifie par l'absence de consultations en médecine générale et en spécialité (ophtalmologie, pneumologie, etc.) pour attirer davantage de patients. L'absence de stratégies commerciales adéquates pour rendre plus attractives les prestations du CESAM-SA et attirer de nouveaux types de clients (autres que les membres participants et leurs ayants droits) trouve son origine dans la méconnaissance des opportunités qu'offrirait la diversification des soins de santé.

Section 5 : Analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM)

FORCES	FAIBLESSES
CADRE DE GOUVERNANCE	
-Obligation d’adhésion des Militaires et Gendarmes ; -Cotisations garanties ; -Disponibilité de ressources humaines de qualité -Conformité des textes du FPM avec la réglementation de la mutualité sociale au sein de l’UEMOA en 2013 ; -Existence d’outils de bonne gouvernance ; -Renforcement des activités économiques du Fonds par l’existence de filiales	-Faible taux de cotisation des membres participants ; -Insuffisance des textes sur le profil type des dirigeants du FPM et des filiales ; -Faible niveau de digitalisation du FPM et des filiales ; -Inadéquation entre les statuts et le mode de gestion de la SOGETHO ; -Faible niveau de formation des membres des organes dirigeants ; -Méconnaissance des textes régissant la mutuelle sociale par les membres des organes dirigeants ; -Inexistence de fiches de poste du personnel ; -Retard dans la mise à jour des textes depuis août 2013 ; -Inexistence de statuts et règlement intérieur du personnel du FPM ; -Inexistence de statuts et règlement intérieur du personnel du CESAM ; -Faiblesse au niveau de la gouvernance institutionnelle de la SOGETHO ; -Difficulté de fonctionnement au niveau des organes dirigeants du CESAM-SA
REGIME PERM	
-Possibilité de réaliser des Activités Génératrice de Revenu (AGR) ; -Existence de terrains viabilisés pour la réalisation d’Opérations immobilières.	-Faible rendement des AGR ; -Inachèvement des projets engagés ; -Apurement obligatoire des droits acquis liés à l’EFC.
REGIME MMD	
-Existence de conventions permettant de bénéficier d’un bon réseau de soins ; -Existence d’une convention avec la Direction de la Santé et de l’Action Sociale (DSASA). -Existence de partenariat avec l’IPS-CGRAE.	-Insuffisance de contrôle des dépenses de santé ; -Inexistence de seuil sur les prestations médicales ; -Absence de plafonnement du panier de soins ; -Non-maîtrise des dépenses de santé ; -Taux de sinistralité excédant la norme de l’UEMOA ; -Lourd passif lié au MMD ; -Faible capacité d’autofinancement du MMD.

OPPORTUNITES	MENACES
CADRE DE GOUVERNANCE	
-Volonté politique du ministère de tutelle à cautionner les actions du FPM ; -Possibilité d'utiliser les ressources humaines et le patrimoine militaire ; -Monopole de la clientèle militaire (membres participants) ; -Bonne notoriété ; -Possibilité de couverture de risque long conformément aux textes de l'UEMOA (Règlement n°004/2022/COM/UEMOA) -Le pilier 4 du PND 2021-2025 fait la promotion de la solidarité et de l'action sociale ; -Possibilité d'arrimage à la politique nationale d'éducation ; -Possibilité d'utiliser les indicateurs de l'UEMOA pour le suivi de la gestion. -Existence d'un organe régulateur Agence Ivoirienne de Régulation et de la Mutualité Sociale (AIRMS) ;	
REGIME PERM	
-Possibilité d'arrimage à la politique nationale de développement des logements sociaux et économiques ; -Possibilité d'arrimage à la politique nationale du tourisme ;	
REGIME MMD	
-Utilisation du système de santé des armées sur l'ensemble du territoire ; -Rajeunissement des effectifs de l'armée ; -Possibilité d'arrimage à la CMU et à la politique nationale de santé ; -Possibilité d'arrimage à la MUGEFCI pour la prise en charge pharmaceutique des grands malades.	
-Très forte sensibilité de l'environnement relatif aux membres participants ; -Faible contribution de l'Etat à la prise en charge médicale du militaire ; -Nombreux dossiers pendants devant la justice ; -Inaccessibilité des locaux du FPM en cas de crise ; -Dissolution du FPM.	
-Non-respect des engagements dans la livraison des maisons ; -Forte pression des souscripteurs du programme immobilier. -Délai très long pour le paiement des capitaux décès ; -Financement des Départements Volontaires à la Retraite ; -Perte de la confiance des adhérents.	
-Forte propension de fraude sur les prestations de santé ; -Risque d'augmentation des dépenses de santé lié à la prise en charge du ticket modérateur par des tiers ; -Faiblesse des plateaux techniques des centres de santé militaires ; -Accroissement du déficit financier du régime MMD ; -Nombre croissant des grands malades.	

Section 6 : Synthèse des défis critiques

231. Au terme de l'examen de l'environnement interne et externe du FPM, les principaux défis à relever portent notamment sur :

- Le renforcement du cadre de gouvernance du FPM ;
- Le renforcement de l'autonomie financière du PERM afin d'assurer une couverture intégrale des besoins d'accompagnement à la retraite des militaires et gendarmes ;
- L'amélioration du cadre de sélection et de gestion des AGR afin de garantir de façon durable la création de richesses plus accrues ;
- L'adaptation de l'offre des soins de santé du CESAM aux besoins de la demande tout en maîtrisant le recouvrement des créances ;
- L'amélioration de la qualité des prestations de l'hôtel Palm club ;
- Le renforcement du contrôle et du suivi des dépenses de santé au titre du MMD ;
- La prise en charge optimale des cas de décès et d'invalidité.



REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail



Ce document a été élaboré par le FPM avec la participation de:

- ❖ Ministère d'Etat, Ministère de la Défense :
 - Cabinet du Ministre d'Etat, Ministre de la Défense,
 - Direction Générale des Affaires Stratégiques
- ❖ Ministère de l'Economie, du Plan et du Développement
- ❖ Ministère de la Construction, du Logement et de l'Urbanisme



Tel: (+225) 27 2025 7799 / Fax: 27 2021 3361 / BP V 327. Abidjan-Plateau,
Boulevard Cadre, Avenue 13. / direction@fpmnet.ci / www.fpmnet.ci



Tel: (+225) 27 2240 5300 / Abidjan-Cocody Boulevard Latrille - Carrefour du Lycée
Technique Abidjan / reception@palmclub.ci / www.hotelpalmclub.com



Tel: (+225) 27 2241 1140 / cesamsa1@gmail.com / 20 BP 975 Abidjan 20 /
Abidjan-Cocody, entrée arrière Centre des Impôts II Plateaux / Resto BMW,
Boulevard Latrille



Tous droits réservés

Toute reproduction, distribution, modification ou divulgation non autorisée de ce document, en tout ou en partie, est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur.

