

Communication institutionnelle, confiance et performance du régime général de la sécurité sociale en république démocratique du Congo : Vers un modèle intégré de la relation entre la CNSS et ses parties prenantes

Institutional Communication, Trust, and Performance of the General Social Security Scheme in the Democratic Republic of the Congo: Toward an Integrated Model of the Relationship Between the CNSS and Its Stakeholders

Dr. John KANGOLO LUNKAMBA

Haute École de Commerce de Kinshasa (HEC-KIN)

École de Management, Genève (ESM)

ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-0283-3172>

Date de soumission : 19/08/2026

Date d'acceptation : 08/10/2026

Pour citer cet article :

KANGOLO LUNKAMBA J. (2026) «Communication institutionnelle, confiance et performance du régime général de la sécurité sociale en république démocratique du Congo : Vers un modèle intégré de la relation entre la CNSS et ses parties prenantes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 264 - 287

RÉSUMÉ

Cet article analyse la communication institutionnelle comme déterminant de la confiance et de la performance de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) en République Démocratique du Congo, dans sa relation avec deux parties prenantes majeures : les travailleurs et les entreprises contributrices. L'étude s'appuie sur les données de l'enquête doctorale de Kangolo Lunkamba (2023), portant sur 107 travailleurs issus de 18 entreprises à Kinshasa et Lubumbashi, ainsi que sur une analyse exploratoire du comportement contributif des entreprises. Les résultats mettent en évidence un déficit marqué de connaissance et surtout de visibilité de la situation contributive individuelle. Cette asymétrie informationnelle limite la capacité du travailleur à vérifier les cotisations déclarées et versées en son nom, fragilise la redevabilité de l'employeur et peut affecter la confiance envers l'institution.

L'analyse montre que la communication institutionnelle ne doit pas être réduite à la diffusion d'informations générales. Elle doit permettre au travailleur de connaître ses droits, de comprendre les obligations contributives et surtout d'accéder à une information individuelle, régulière et vérifiable sur sa situation. La visibilité contributive devient ainsi un mécanisme de contrôle : lorsqu'un travailleur peut comparer la rémunération déclarée, les retenues opérées et les cotisations effectivement enregistrées, il est mieux placé pour détecter une omission, demander une correction et protéger ses droits futurs.

Les résultats soutiennent ainsi un modèle relationnel intégré : *Communication institutionnelle ↔ Information accessible et vérifiable ↔ Visibilité contributive et capacité de contrôle ↔ Confiance institutionnelle ↔ Comportements favorables à la conformité ↔ Performance de la CNSS*. L'analyse exploratoire des entreprises prolonge ce mécanisme : lorsque le travailleur ignore ce qui est déclaré et payé en son nom, le risque de détection immédiate d'une irrégularité diminue. Cette situation peut créer une opportunité de sous-déclaration, de paiement partiel ou de non-paiement des cotisations. L'écart peut rester invisible pendant plusieurs années et n'être découvert qu'au moment de l'ouverture des droits, particulièrement lors de la reconstitution de carrière ou de la liquidation de la pension. L'article défend dès lors la visibilité contributive comme un instrument de prévention, de contrôle distribué et de sécurisation des droits sociaux, tout en considérant que le lien direct entre invisibilité et non-conformité doit être approfondi par des données administratives appariées.

Mots-clés : sécurité sociale ; communication institutionnelle ; confiance institutionnelle ; performance ; CNSS ; parties prenantes ; transparence contributive ; asymétrie d'information ; conformité contributive ; République Démocratique du Congo.

ABSTRACT

This article examines institutional communication as a determinant of trust and performance at the National Social Security Fund (CNSS) in the Democratic Republic of Congo, focusing on two major stakeholders: workers and contributing firms. The study draws on Kangolo Lunkamba's (2023) doctoral survey of 107 workers from 18 firms in Kinshasa and Lubumbashi, together with an exploratory analysis of firms' contribution behaviour. The findings reveal a marked deficit in knowledge and, above all, in the visibility of individual contribution records. This information asymmetry limits workers' ability to verify contributions declared and paid on their behalf, weakens employer accountability and may undermine trust in the institution.

The analysis shows that institutional communication should not be reduced to the dissemination of general information. It should enable workers to know their rights, understand contribution obligations and, above all, access regular and verifiable individual information on their contribution records. Contribution visibility therefore becomes a monitoring mechanism: when workers can compare declared remuneration, deductions made and contributions actually recorded, they are better able to detect omissions, request corrections and protect future entitlements.

The findings support an integrated relational model: *institutional communication ↔ accessible and verifiable information ↔ contribution visibility and monitoring capacity ↔ institutional trust ↔ compliance-oriented behaviours ↔ CNSS performance*. The exploratory firm-level analysis extends this mechanism: when workers do not know what is declared and paid on their behalf, the immediate probability of detecting an irregularity decreases. This may create opportunities for under-declaration, partial payment or non-payment of contributions. Such discrepancies may remain unnoticed for years and only emerge when benefits are claimed, particularly during career-record reconstruction or pension liquidation. The article therefore frames contribution visibility as a preventive, distributed-accountability and rights-protection mechanism, while recognizing that the direct link between invisibility and employer non-compliance should be further tested using matched administrative data.

Keywords: social security; institutional communication; institutional trust; performance; CNSS; stakeholders; contribution transparency; information asymmetry; contribution compliance; Democratic Republic of Congo.

1. INTRODUCTION

La sécurité sociale repose sur une promesse institutionnelle particulière : des contributions sont prélevées aujourd'hui afin de protéger les individus et les ménages contre des risques qui peuvent survenir demain. Cette temporalité crée une exigence de confiance. Le cotisant doit comprendre pourquoi il contribue, selon quelles règles, à quelles prestations il peut prétendre et comment l'institution administre les ressources qui lui sont confiées. Dans ce contexte, la communication n'est pas seulement un outil d'image ; elle participe directement à l'effectivité du droit social. (Organisation internationale du Travail [OIT], 1952).

En République Démocratique du Congo, la CNSS occupe une position centrale dans la mise en œuvre du régime général de sécurité sociale. Les documents antérieurs de l'auteur soulignent que la réforme légale a élargi ou précisé les droits, mais que l'évolution des règles et des procédures n'est pas toujours connue des membres et bénéficiaires. L'écart entre la norme juridique et sa compréhension pratique devient alors une source de non-recours, de méfiance, de contestation et parfois de non-conformité contributive. (Mukadi Bonyi, 1995 ; Muluma Munanga, 2014 ; Loko Mantuono, 2022). (Mulendevu Mukokobya, 2020 ; Kapingamulume Mukendi, 2021).

La problématique est d'autant plus importante que la communication institutionnelle s'inscrit dans un environnement marqué par une forte diversité linguistique et culturelle, des inégalités d'accès au numérique, une concentration des services dans certains centres urbains et des attentes croissantes de transparence. La CNSS doit donc simultanément informer, expliquer, écouter, rassurer, rendre compte et faciliter l'accès aux services.

Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) montrent que les organisations sont des systèmes d'action dans lesquels l'information constitue une ressource de pouvoir. Dans une institution publique, l'opacité des procédures peut renforcer les zones d'incertitude et éloigner l'utilisateur. À l'inverse, une information claire, traçable et accessible réduit la dépendance aux intermédiaires et contribue à une relation plus équilibrée entre l'administration et ses publics. Libaert (2017) rappelle, de son côté, que la communication d'une organisation doit être planifiée, cohérente et articulée à ses objectifs stratégiques.

Le présent article se distingue des travaux doctoraux antérieurs de l'auteur par un recentrage analytique. Alors que Kangolo Lunkamba (2023) examinait plus largement la performance, la gouvernance et la relation de la CNSS avec ses parties prenantes, cette étude place au centre du raisonnement le triptyque communication institutionnelle–confiance–performance. La transparence contributive n'est donc pas traitée comme une finalité isolée, mais comme l'un des mécanismes par lesquels la communication peut réduire l'asymétrie d'information, renforcer la capacité de contrôle du travailleur, consolider la confiance et favoriser des comportements contributifs compatibles avec une meilleure performance institutionnelle.

La question centrale devient dès lors la suivante : dans quelle mesure la communication institutionnelle de la CNSS peut-elle renforcer la confiance de ses parties prenantes et contribuer à sa performance ? Cette interrogation générale est déclinée en trois questions : (1) comment la communication influence-t-elle la connaissance et la visibilité des droits et cotisations ? (2) dans quelle mesure la visibilité contributive et la capacité de contrôle du travailleur peuvent-elles renforcer la confiance et la redevabilité de l'employeur ? (3) comment ces mécanismes peuvent-ils se traduire par une amélioration de la conformité contributive et de la performance de la CNSS ?

L'objectif général est de proposer un modèle intégré de la relation entre la CNSS et ses parties prenantes, articulant communication institutionnelle, confiance et performance. Plus

spécifiquement, il s'agit d'identifier les déficits informationnels observés, de préciser le rôle médiateur de la transparence et de la visibilité contributives, d'examiner le mécanisme reliant la capacité de contrôle du travailleur à la conformité de l'employeur, et de dégager les implications de ces relations pour la performance institutionnelle.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

2.1. Communication institutionnelle et mission de service public

La communication institutionnelle désigne l'ensemble des dispositifs par lesquels une organisation construit, diffuse et met en discussion les informations relatives à son identité, ses missions, ses décisions, ses services et ses résultats. Dans le secteur public, elle comporte une dimension supplémentaire : l'organisation communique au nom d'une mission d'intérêt général. Elle doit donc rechercher non seulement l'efficacité du message, mais aussi l'intelligibilité de la règle, l'égalité d'accès à l'information et la redevabilité.

D'Almeida (2014) met en évidence la place des récits organisationnels dans la construction de la légitimité. Pour une caisse de sécurité sociale, le récit institutionnel ne peut se réduire à une communication promotionnelle. Il doit relier la contribution présente à la protection future, expliquer la solidarité entre générations et catégories de population, et rendre visibles les résultats concrets du système. Une institution qui ne raconte pas clairement ce qu'elle fait laisse se développer des interprétations concurrentes, souvent nourries par l'expérience négative, la rumeur ou l'opacité perçue.

La communication interne concerne la circulation de l'information entre la direction, les services techniques, les directions provinciales, les agences et les agents en contact avec le public. Elle est la condition de cohérence de la communication externe. Un usager qui reçoit des réponses différentes selon le guichet ou l'agent conclut généralement à l'incertitude de la règle ou à l'inefficacité de l'organisation.

La communication externe vise les travailleurs, employeurs, bénéficiaires, organisations professionnelles, médias, partenaires publics et autres acteurs. Elle ne doit pas être conçue comme un flux descendant unique. Une approche moderne implique des mécanismes de retour : réclamations, enquêtes de satisfaction, consultations, centres d'appels, statistiques de demandes, écoute des réseaux sociaux et rencontres avec les organisations d'employeurs et de travailleurs.

Bartoli (2009) insiste sur le lien entre communication et organisation : communiquer efficacement suppose que les circuits de décision, les responsabilités et les processus soient eux-mêmes suffisamment clairs. Une stratégie de communication ne peut donc durablement compenser des procédures incohérentes. Elle doit accompagner leur simplification et leur standardisation.

2.2. Théorie des parties prenantes

L'approche par les parties prenantes conduit à considérer que la performance d'une institution dépend de sa capacité à organiser des relations soutenables avec des groupes ayant des intérêts, des obligations et des niveaux de pouvoir différents. Le travailleur attend la protection et la visibilité de ses droits ; l'employeur recherche des procédures simples et prévisibles ; le bénéficiaire attend un traitement rapide et digne ; l'État attend conformité, couverture et stabilité sociale.

Dans le cas de la sécurité sociale, l'approche par les parties prenantes conduit à analyser la communication comme un mécanisme de coordination entre groupes dont les obligations et les capacités de vérification sont asymétriques. La CNSS détient l'information institutionnelle et les

données administratives ; l'employeur produit et transmet une partie de l'information contributive ; le travailleur supporte les conséquences futures d'une éventuelle omission ou sous-déclaration. La qualité de la relation dépend donc de la circulation, de la compréhension et de la vérifiabilité de l'information.

2.3. Asymétrie informationnelle et visibilité contributive

L'asymétrie d'information apparaît lorsque l'une des parties dispose d'informations que l'autre ne possède pas ou ne peut pas vérifier. Dans la sécurité sociale, elle peut concerner le montant effectivement déclaré par l'employeur, l'historique des cotisations, le statut d'un dossier de prestation, le délai de traitement ou les critères d'éligibilité. Réduire ces asymétries par des comptes individuels, des notifications et des procédures publiques peut modifier les comportements et renforcer la capacité de contrôle du cotisant lui-même.

La confiance n'exclut pas le contrôle. Au contraire, la possibilité de vérifier une information renforce souvent la confiance. C'est pourquoi la digitalisation, lorsqu'elle est accompagnée de règles de protection des données et de mécanismes d'assistance, peut devenir un outil de gouvernance.

La notion de visibilité contributive désigne ici la capacité du travailleur à accéder à une information individualisée, compréhensible et vérifiable sur son affiliation, la rémunération déclarée, les périodes couvertes, les cotisations dues et enregistrées, ainsi que les éventuelles anomalies. Elle constitue la variable conceptuelle centrale du présent article. La communication cesse alors d'être seulement un flux de messages pour devenir un dispositif d'accès à l'information et de contrôle.

2.4. Confiance institutionnelle : statut théorique dans la présente étude

La confiance institutionnelle résulte alors d'une combinaison de facteurs : compétence perçue, prévisibilité des procédures, équité de traitement, transparence, qualité de service et possibilité de recours. La communication intervient dans chacun de ces facteurs. Elle permet d'expliquer une décision, d'annoncer un délai, de signaler une anomalie, de publier un résultat et de donner à l'usager la possibilité de suivre son dossier.

Dans le questionnaire adapté, la confiance institutionnelle est désormais mesurée par une échelle de six items portant sur l'exactitude de l'information, l'équité, la prévisibilité, la capacité de correction, la transparence et la confiance globale. Elle peut ainsi être traitée comme un médiateur empirique entre communication, visibilité contributive et performance. La cohérence interne de l'échelle est vérifiée avant l'analyse des relations structurelles.

2.5. Gouvernance, transparence et redevabilité

Les travaux antérieurs de l'auteur retiennent quatre dimensions essentielles de l'administration financière de la protection sociale : efficacité, efficience, pérennité et transparence. Ces dimensions sont étroitement liées à la qualité de l'information. L'efficacité suppose que les assurés connaissent les prestations ; l'efficience exige des circuits administratifs fluides ; la pérennité dépend notamment de la conformité contributive ; la transparence requiert une information régulière sur l'utilisation des ressources et les résultats. (Kapingamulume Mukendi, 2021 ; Loko Mantuono, 2022).

Une bonne gouvernance implique également des mécanismes de contrôle financier, des audits internes suffisamment autonomes, des audits externes, une application impartiale de la loi et des

dispositifs de prévention de la fraude. La communication intervient ici comme mécanisme de prévention : publier les obligations, expliquer les sanctions, rendre les procédures traçables et permettre aux travailleurs de vérifier leur situation contributive réduit l'espace disponible pour certaines pratiques irrégulières.

La redevabilité ne consiste pas uniquement à produire des rapports techniques. Elle suppose que l'information soit compréhensible par le public auquel elle est destinée. Un rapport annuel de plusieurs centaines de pages peut satisfaire une obligation formelle sans réellement informer le cotisant. La CNSS gagnerait à publier, en complément, des versions synthétiques, des tableaux de bord, des infographies et des indicateurs de délai, de couverture et de traitement des prestations. (Kapingamulume Mukendi, 2021).

2.6. Architecture théorique intégrée et littérature récente

Afin d'éviter une juxtaposition de références, le cadre théorique est recentré sur quatre perspectives complémentaires. La théorie des parties prenantes explique la pluralité des attentes et des obligations entre CNSS, employeurs et travailleurs ; l'asymétrie informationnelle éclaire les écarts d'accès et de vérification de l'information ; la confiance institutionnelle rend compte de la crédibilité accordée à l'institution et à ses messages ; enfin, la légitimité et la redevabilité permettent de relier transparence, justification des décisions et acceptabilité de l'action publique. Les auteurs classiques mobilisés dans l'article (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bartoli, 2009 ; Zémor, 2008 ; Libaert, 2017) sont ainsi conservés comme fondements, mais organisés autour d'une chaîne explicative commune plutôt que présentés comme des apports isolés.

Cette architecture est confortée par la littérature récente. Les travaux de l'AISS soulignent que la communication en sécurité sociale doit désormais dépasser la diffusion descendante pour faciliter l'action, la compréhension des droits et l'accès effectif aux services (AISS, 2025, 2026). Les analyses de la Banque mondiale sur la protection sociale en Afrique insistent également sur le rôle conjoint de la confiance, de la simplicité des dispositifs, des stratégies de communication et des plateformes numériques dans l'adhésion aux régimes sociaux (Banque mondiale, 2021). Dans le contexte congolais, l'expérience STEP-KIN montre que des outils numériques peuvent être combinés à des SMS, à la radio et à des mécanismes de réclamation afin de soutenir l'accès, la confiance et la redevabilité (FMI, 2023).

Les recherches récentes sur la transformation numérique des organismes de sécurité sociale confirment par ailleurs que la technologie ne produit pas mécaniquement de la confiance ou de la performance : ses effets dépendent de la gouvernance, des capacités organisationnelles, de la transparence et de la qualité de l'interaction avec les usagers (Frota, Chitiga-Mabugu et Mazenda, 2025). Plus largement, les travaux empiriques sur information publique, confiance et conformité montrent que la confiance peut jouer un rôle médiateur entre exposition à l'information et comportement, tout en rappelant que les relations observées dans des enquêtes transversales ne suffisent pas à établir une causalité stricte (Zhang et al., 2025 ; Dekker et al., 2025).

Le modèle cumulatif retenu est donc : Communication institutionnelle → qualité et accessibilité de l'information → transparence/visibilité contributive → réduction de l'asymétrie informationnelle → confiance institutionnelle → conformité déclarée/perçue → performance perçue. La digitalisation, la proximité et la redevabilité sont traitées comme des mécanismes de soutien. La conformité effective et la performance objective nécessiteraient, quant à elles, des données administratives indépendantes sur les déclarations, paiements, délais, arriérés, prestations et coûts de gestion.

3. MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

3.1. Modèle conceptuel

À partir des cadres précédents, l'article retient une architecture théorique cumulative centrée sur trois concepts directeurs : communication institutionnelle, confiance et performance. La communication agit sur la qualité, l'accessibilité et la vérifiabilité de l'information ; ces propriétés conditionnent la visibilité contributive et la capacité de contrôle du travailleur. La confiance institutionnelle joue ensuite un rôle de médiation entre l'expérience informationnelle des parties prenantes et leur appréciation de la performance. Du côté des entreprises, la visibilité des cotisations par le travailleur est également envisagée comme un mécanisme de redevabilité susceptible de modifier les incitations à la conformité.

Le modèle conceptuel proposé est le suivant :

Communication institutionnelle → Qualité et accessibilité de l'information → Visibilité contributive / capacité de contrôle → Confiance institutionnelle → Conformité contributive et qualité de la relation avec les parties prenantes → Performance de la CNSS

La transparence contributive, la digitalisation, la proximité et la redevabilité constituent ainsi des mécanismes opérationnels du modèle, et non des finalités séparées du titre. Dans cette architecture, la communication institutionnelle constitue le levier initial ; la visibilité contributive et la confiance jouent des rôles intermédiaires ; la capacité de contrôle du travailleur, la conformité contributive des entreprises et la performance de la CNSS constituent les principaux résultats attendus.

3.2. Hypothèses relatives à la communication, à la confiance et à la performance

- H1 : Une meilleure exposition à la communication institutionnelle de la CNSS est positivement associée à la connaissance des droits, des cotisations et des procédures d'accès aux prestations.
- H2 : Une meilleure qualité et accessibilité de la communication institutionnelle sont positivement associées à la visibilité contributive et à la capacité de contrôle du travailleur.
- H3 : Une meilleure visibilité de la situation contributive est positivement associée à la confiance institutionnelle et à des comportements plus favorables au contrôle et à la conformité contributive.
- H4 : Une meilleure communication institutionnelle, directement et par l'intermédiaire de la visibilité contributive et de la confiance, est positivement associée à la performance perçue de la CNSS. H5 : Du côté des entreprises, une plus grande capacité des travailleurs à vérifier les déclarations et paiements effectués en leur nom est associée à une plus forte redevabilité et à une moindre propension à la non-conformité contributive ; cette dernière hypothèse demeure exploratoire et devra être vérifiée par appariement avec les données administratives de cotisation.

Les données disponibles permettent d'examiner descriptivement certains maillons de ces relations, sans constituer un test causal complet des hypothèses. Leur validation empirique intégrale nécessitera un dispositif longitudinal T0/T1, l'utilisation d'échelles validées et le rapprochement avec les données administratives de cotisations de la CNSS.

4. CONTEXTE CONGOLAIS ET ENJEUX DE COMMUNICATION DE LA CNSS

Le contexte congolais impose une approche différenciée. L'étendue du territoire, la dispersion de la population, la diversité linguistique et les écarts d'accès aux infrastructures rendent insuffisante une stratégie reposant exclusivement sur le site internet ou sur les guichets physiques. Une politique

multicanale est nécessaire : numérique dans les zones connectées, SMS et téléphonie mobile pour les usages de masse, radio et relais communautaires dans certains territoires, accueil physique renforcé pour les personnes âgées ou éloignées des usages numériques. (Muluma Munanga, 2014 ; Mulendevu Mukokobya, 2020).

Nos travaux signalent également un enjeu d'éducation à la sécurité sociale. De nombreux travailleurs ne disposent pas d'une connaissance suffisante des mécanismes de cotisation, des risques couverts et des procédures de prestation. Le déficit informationnel n'est donc pas seulement un problème de canal ; il concerne aussi le contenu et la pédagogie. Une communication utile doit partir des questions concrètes : combien est prélevé ? où va la cotisation ? comment vérifier que l'employeur a déclaré ? à quel moment une prestation est-elle ouverte ? quels documents faut-il fournir ? comment contester une décision ?

Dans ce contexte, la CNSS doit passer d'une logique de communication occasionnelle à une logique de service informationnel continu. Cette transformation suppose des contenus standardisés, des données fiables, une gouvernance des canaux, des agents formés et des indicateurs permettant de mesurer la qualité de la relation avec les usagers.

La gouvernance communicationnelle implique enfin une responsabilité claire. Les documents de base de l'auteur recommandent une unité de communication relevant d'un niveau suffisamment élevé de la direction, capable d'intégrer la communication dans la planification stratégique, la gestion des risques et la conduite du changement. Cette unité devrait coordonner les messages, soutenir les directions provinciales et assurer la cohérence entre communication institutionnelle, service aux usagers et transformation numérique.

5. MÉTHODOLOGIE

5.1. Nature et source des données

Le présent article exploite les données issues des travaux doctoraux de Kangolo Lunkamba (2023) et les réorganise autour d'une problématique spécifique : le rôle de la communication dans la confiance, la conformité contributive et la performance de la CNSS. L'échantillon comprend 107 travailleurs provenant de 18 entreprises sélectionnées à Kinshasa et Lubumbashi. Le volet travailleur permet d'analyser la connaissance des droits, l'accès à l'information, la visibilité des cotisations et la capacité de contrôle. Le volet entreprises apporte une lecture exploratoire des pratiques déclaratives et contributives. Cette réanalyse ne prétend pas transformer les données transversales en expérimentation causale ; elle vise à mettre en évidence un mécanisme explicatif cohérent et à identifier les relations qui devront être confirmées par des données longitudinales et administratives.

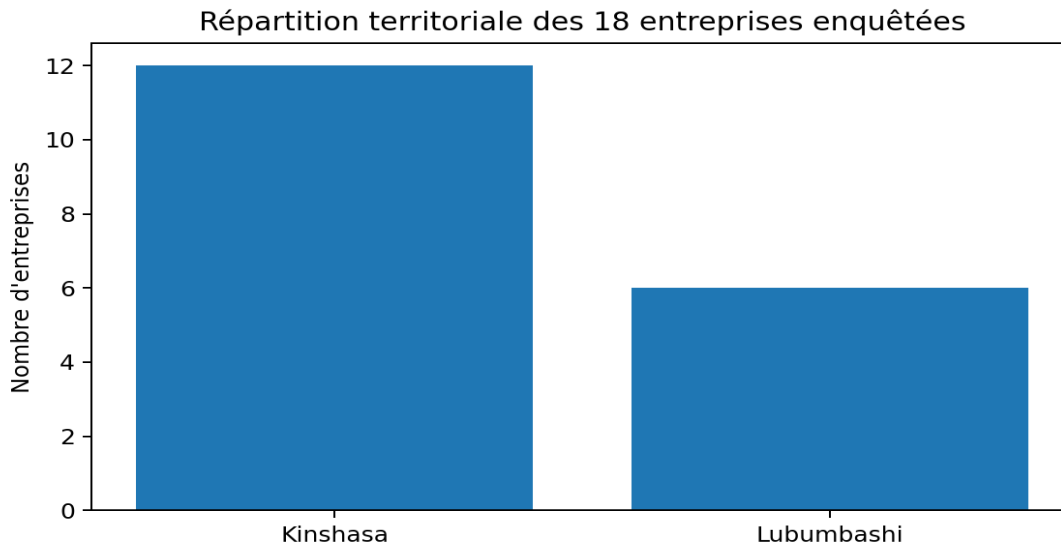
5.2. Population et échantillon

Le plan d'échantillonnage doctoral prévoyait initialement 100 travailleurs appartenant aux 18 entreprises formelles retenues par quotas. La sélection des entreprises était non probabiliste et raisonnée afin de couvrir la diversité recherchée selon la forme juridique, la nationalité, le secteur d'activité, la taille et le lieu. Douze entreprises (2/3) étaient situées à Kinshasa et six (1/3) à Lubumbashi. La collecte a finalement produit 107 questionnaires de travailleurs exploitables : l'effectif analytique observé est donc $n = 107$ et non 100. Les sept réponses supplémentaires sont conservées puisqu'elles répondent aux critères d'inclusion. Aucune multiplication artificielle en 321 observations n'est retenue dans cet article.

Pour les travailleurs, le protocole de quotas visait une diversité selon le sexe, l'ancienneté dans l'emploi formel, l'échelon professionnel et la situation familiale. La cible initiale prévoyait environ deux tiers d'hommes et un tiers de femmes ; quatre classes d'ancienneté ; 20 % de cadres, 33 % d'agents de maîtrise et le solde d'ouvriers/manœuvres ; ainsi qu'une diversité de situations familiales. Ces proportions décrivent le plan de sélection et ne doivent pas être confondues avec des estimations représentatives de l'ensemble des travailleurs congolais. L'unité répondante était le travailleur formel pour le volet individuel et, pour le volet entreprise, la personne en charge des cotisations au sein des ressources humaines, de l'administration ou des finances.

Niveau	Effectif final	Structure / précision
Travailleurs	107	Répondants exploitables (cible initiale : 100)
Entreprises	18	Sélection raisonnée par quotas
Entreprises - Kinshasa	12	66,7 % des entreprises
Entreprises - Lubumbashi	6	33,3 % des entreprises

Figure 1. Répartition des entreprises de l'échantillon entre Kinshasa et Lubumbashi. Source : protocole doctoral de l'auteur.



Source : Auteur

5.3. Instrument de collecte et dimensions analysées

Le questionnaire issu des travaux doctoraux permet d'observer plusieurs dimensions directement liées à la problématique de l'article : exposition à la sensibilisation, connaissance du taux de cotisation, connaissance des procédures d'accès aux prestations, information transmise par l'employeur, connaissance du numéro d'identification et visibilité de la situation contributive individuelle. Ces variables constituent le socle empirique de la présente réanalyse. Dans le modèle conceptuel proposé, la confiance institutionnelle est considérée comme une variable intermédiaire entre l'expérience informationnelle, la visibilité contributive et la performance perçue. Sa mesure future devra reposer sur une échelle multidimensionnelle validée. De même, la performance objective de la CNSS ne se confond pas avec la performance perçue : sa validation complète requiert des indicateurs administratifs tels que le recouvrement, les délais, les arriérés, la couverture et le traitement des prestations.

5.4. Opérationnalisation des variables observées et proposées

Concept	Variable observable	Codage indicatif
Exposition communicationnelle	Sensibilisation/formation reçue de la CNSS	Oui = 1 ; Non = 0
Information employeur	Information sur les prestations transmise par l'employeur	Oui = 1 ; Non = 0
Connaissance contributive	Connaissance du taux de cotisation	Oui = 1 ; Non = 0
Accès aux droits	Connaissance de la procédure d'accès aux prestations	Oui = 1 ; Non = 0
Visibilité contributive	Connaissance de la situation contributive individuelle	À confirmer selon le questionnaire
Identification sociale	Connaissance du numéro CNSS	Oui/Non selon la base originale
Transparence perçue	Item(s) de perception disponible(s)	À confirmer avant analyse inférentielle

5.5. Stratégie d'analyse

L'analyse des données disponibles est principalement descriptive. Elle repose sur les effectifs, les proportions et les croisements pouvant être établis sans ambiguïté à partir de l'enquête doctorale. L'objectif est de documenter le niveau d'information des travailleurs, leur connaissance des droits et obligations contributives, leur visibilité sur la situation individuelle et le rôle informationnel de l'employeur. Le volet relatif aux 18 entreprises est traité comme une analyse exploratoire : les déclarations recueillies ne sont pas assimilées à une mesure objective de la conformité contributive. Les résultats sont donc interprétés comme des constats descriptifs et comme des éléments soutenant un mécanisme explicatif à confirmer, et non comme la démonstration d'une causalité.

Les résultats rapportent les effectifs et proportions disponibles dans l'enquête et distinguent les constats empiriques des relations explicatives proposées. Les analyses de causalité sont formulées comme des mécanismes à éprouver, notamment par un futur protocole longitudinal et par l'appariement avec les données administratives de cotisations.

5.6. Protocole proposé pour la validation future du modèle

La validation intégrale des hypothèses H1 à H5 pourra être conduite dans une étude longitudinale distincte. Un protocole T0/T1, avec mesure de l'exposition aux actions de communication et groupe de comparaison, permettrait d'évaluer l'évolution de la communication, de la visibilité contributive, de la confiance et de la performance perçue. Après prétest et validation des échelles, la cohérence interne pourra être examinée par l'alpha de Cronbach ; les changements pourront être étudiés par tests appariés et tailles d'effet ; les différences entre groupes par des tests adaptés ; et les changements comportementaux par Khi-deux, odds ratios ou tests exacts lorsque les effectifs l'exigent. Une régression multivariée pourra ensuite estimer les associations ajustées. Pour la conformité contributive, la validation la plus robuste exigera surtout l'appariement des réponses avec les données administratives de la CNSS : rémunérations déclarées, cotisations dues et versées, périodes cotisées, arriérés, pénalités et régularisations.

6. RÉSULTATS EMPIRIQUES ET ANALYSE EXPLORATOIRE

6.1. Niveau d'information et connaissance du système

Par ailleurs, seulement 18 travailleurs sur 107, soit environ 16,8 %, savent comment procéder pour accéder aux prestations offertes par la CNSS. Cette faible proportion montre qu'au-delà de l'existence juridique des droits sociaux, leur exercice effectif peut être limité par une connaissance insuffisante des procédures permettant d'en bénéficier.

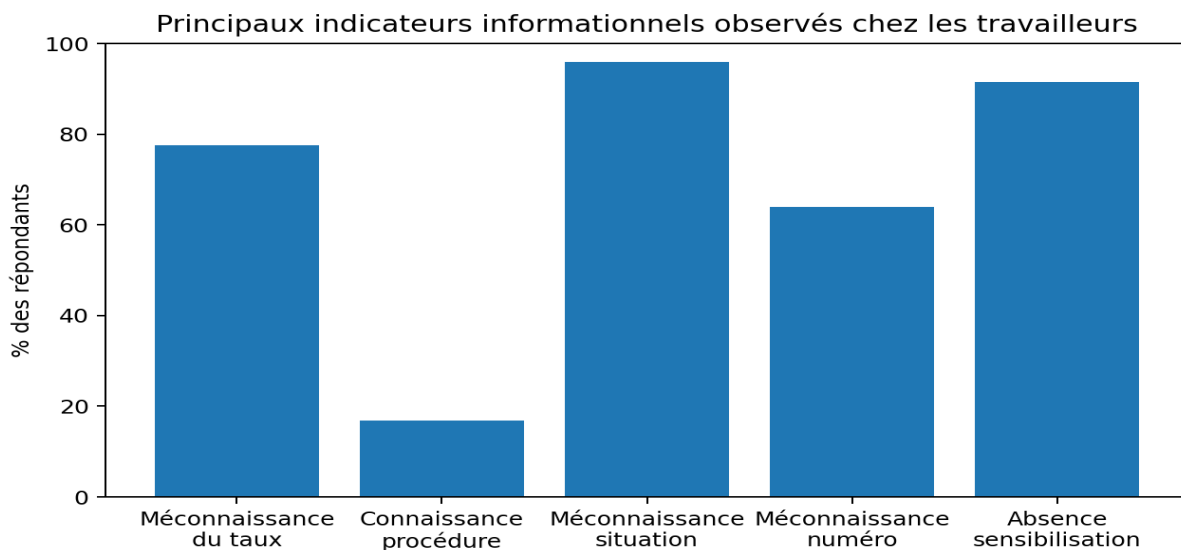
Les résultats indiquent également qu'environ 96 % des répondants ne connaissent pas leur situation contributive individuelle auprès de la CNSS. De même, environ 64 % déclarent ne pas connaître leur numéro d'identification à la sécurité sociale. Ces deux indicateurs sont présentés en pourcentage lorsque la base disponible ne permet pas d'établir sans ambiguïté un effectif individuel complet pour la question concernée.

Enfin, 98 travailleurs sur 107, soit 91,59 %, déclarent n'avoir bénéficié d'aucune sensibilisation ou formation de la part de la CNSS.

Indicateur	Résultat observé	Lecture
Méconnaissance du taux de cotisation	83/107 (77,57 %)	Faible maîtrise d'une information contributive fondamentale
Connaissance de la procédure d'accès aux prestations	18/107 (≈16,8 %)	Difficulté à transformer le droit reconnu en démarche effective
Méconnaissance de la situation contributive	≈96 %	Très faible visibilité individuelle sur les cotisations
Méconnaissance du numéro d'identification	≈64 %	Faible appropriation de l'identité individuelle de sécurité sociale
Absence de sensibilisation/formation CNSS	98/107 (91,59 %)	Interaction pédagogique directe extrêmement limitée

Pris ensemble, ces résultats mettent en évidence un déficit informationnel structurel. La méconnaissance du taux, du numéro d'identification et surtout de la situation contributive limite la capacité du travailleur à suivre son affiliation et à détecter une omission ou une irrégularité susceptible d'affecter ses droits futurs.

Figure 2. Principaux résultats descriptifs issus des données effectivement collectées (n = 107 ; dénominateur variable lorsque précisé). Source : élaboration de l'auteur à partir de l'enquête doctorale.



Source : Auteur

6.2. Rôle de l'employeur dans la chaîne d'information

Les entreprises et leurs services de ressources humaines constituent une interface essentielle entre les travailleurs et la CNSS. Pour la question relative à l'information reçue de l'employeur, 102 travailleurs ont fourni une réponse exploitable.

Parmi ces 102 répondants, 63 travailleurs, soit 61,76 %, déclarent recevoir de leur employeur des informations relatives aux prestations disponibles, tandis que 39 travailleurs, soit 38,24 %, déclarent ne pas bénéficier de cette information.

Ces résultats montrent que l'employeur constitue déjà un relais significatif de communication. Toutefois, le fait que plus d'un tiers des travailleurs concernés ne reçoivent pas les informations attendues met en évidence les limites d'un système dans lequel la transmission de l'information sociale dépend fortement de l'entreprise.

La CNSS ne peut donc pas déléguer implicitement l'ensemble de sa mission pédagogique aux employeurs. Elle devrait définir des contenus de référence, des standards minimaux d'information et des outils permettant aux travailleurs d'accéder directement aux informations essentielles relatives à leur affiliation et à leurs droits.

Information transmise par l'employeur	Effectif observé	Proportion
Travailleurs informés	63	61,76 %
Travailleurs non informés	39	38,24 %
Total	102	100 %

6.3. Sensibilisation et accès aux prestations

L'un des résultats les plus significatifs concerne l'interaction pédagogique directe entre les travailleurs et la CNSS. Sur les 107 travailleurs interrogés, 98, soit 91,59 %, déclarent n'avoir reçu aucune sensibilisation ni formation de la part de la caisse.

À l'inverse, seulement 9 travailleurs sur 107, soit environ 8,41 %, déclarent avoir bénéficié d'une forme de sensibilisation ou de formation.

Ce résultat permet d'éclairer plusieurs autres observations. Lorsqu'un système de sécurité sociale est relativement complexe et que plus de neuf travailleurs sur dix n'ont bénéficié d'aucune interaction pédagogique directe avec l'organisme gestionnaire, la méconnaissance des prestations, des taux, des procédures et des mécanismes de recours devient difficilement évitable.

Source : élaboration de l'auteur à partir des données originales de l'enquête (n = 107). Ce résultat converge avec les autres indicateurs informationnels observés auprès des travailleurs.

En particulier, 98 travailleurs sur 107 déclarent n'avoir bénéficié d'aucune sensibilisation ou formation de la CNSS.

Pris ensemble, ces indicateurs suggèrent l'existence d'un déficit communicationnel structurel plutôt que d'une simple insuffisance ponctuelle d'information.

6.4. Résultats relatifs aux entreprises contributrices : lecture exploratoire

6.4.1. Situation déclarative et contributive des entreprises

Cette analyse complète les résultats obtenus auprès des travailleurs. Elle reste principalement descriptive, compte tenu du faible effectif des entreprises interrogées et de la faible variabilité de certains indicateurs déclaratifs.

L'analyse des entreprises contributrices repose sur l'échantillon effectivement enquêté de 18 entreprises. Aucun redressement ni extrapolation des effectifs n'est appliqué.

Les données indiquent que les 18 entreprises interrogées déclarent être affiliées à la CNSS et payer leurs cotisations. Par ailleurs, 17 entreprises sur 18 indiquent avoir procédé à l'identification de l'ensemble de leurs travailleurs, contre une entreprise pour laquelle cette condition n'est pas entièrement satisfaite.

Ces résultats témoignent d'une connaissance formelle relativement importante des obligations institutionnelles. Ils doivent néanmoins être interprétés avec précaution. Le fait qu'une entreprise déclare être affiliée et payer ses cotisations ne permet pas, à lui seul, d'établir la conformité substantielle des déclarations en ce qui concerne les effectifs réellement employés, les rémunérations servant d'assiette aux cotisations, les montants effectivement dus et la régularité des versements.

Il convient donc de distinguer conformité déclarée, conformité administrative et conformité contributive effective.

6.4.2. De l'invisibilité des cotisations au risque de non-conformité de l'employeur

L'analyse exploratoire doit être rapprochée du constat effectué auprès des travailleurs : environ 96 % déclarent ne pas connaître leur situation contributive individuelle. Cette absence de visibilité crée une asymétrie d'information particulière. L'employeur connaît les rémunérations qu'il déclare, les périodes déclarées et les montants qu'il verse à la CNSS, tandis que le travailleur ne dispose pas, en temps réel, des mêmes moyens de vérification. Dans cette configuration, la retenue éventuellement visible sur le bulletin de paie ne constitue pas, à elle seule, une preuve que la déclaration et le versement correspondants ont été correctement effectués auprès de la CNSS.

Cette asymétrie modifie les possibilités de contrôle. Lorsque le travailleur peut consulter périodiquement son relevé contributif et rapprocher la rémunération déclarée, la période couverte et les cotisations enregistrées, une sous-déclaration, une omission ou un défaut de versement peut être détecté rapidement et signalé. À l'inverse, lorsque cette information demeure invisible, la probabilité de détection immédiate par le salarié diminue. L'absence de contrôle individuel peut ainsi réduire la contrainte de redevabilité qui pèse sur l'employeur et créer un environnement plus permissif à des comportements opportunistes : déclarer une assiette inférieure à la rémunération réelle, omettre certaines périodes ou certains travailleurs, payer moins que le montant dû, ou ne pas reverser certaines cotisations.

Le mécanisme causal proposé par l'article peut dès lors être formulé ainsi : faible communication et absence de relevé individuel → faible connaissance des cotisations effectivement déclarées et payées → incapacité du travailleur à contrôler son compte → diminution du risque de détection immédiate d'une irrégularité → opportunité accrue de sous-déclaration ou de non-paiement par l'employeur → constitution d'écarts contributifs → fragilisation des droits futurs et de la performance du régime.

Inversement, la visibilité contributive renforce le contrôle exercé par le travailleur et augmente la probabilité qu'une anomalie soit identifiée précocement, ce qui peut exercer un effet préventif sur la conformité de l'employeur.

Cette lecture prolonge directement la thèse de Kangolo Lunkamba (2023), qui place la circulation de l'information, la transparence et la redevabilité parmi les conditions de performance de la CNSS. Dans le présent article, cet apport est précisé : la transparence contributive n'est pas seulement une composante de la qualité de service ; elle devient un mécanisme de contrôle distribué dans lequel le travailleur participe à la surveillance de sa propre trajectoire contributive. La communication de la CNSS vers le travailleur peut donc agir indirectement sur le comportement de l'employeur en rendant les déclarations et paiements davantage vérifiables.

Le risque est particulièrement important pour les prestations à long terme. Une anomalie contributive peut rester silencieuse pendant plusieurs années lorsque le travailleur n'a pas accès à son historique. Elle peut n'apparaître qu'au moment de la liquidation de la pension de retraite ou

de la reconstitution de la carrière, lorsque les périodes manquantes, les rémunérations sous-déclarées ou les cotisations non enregistrées deviennent déterminantes pour l'ouverture ou le calcul du droit. À ce stade, la correction peut être plus difficile : l'entreprise peut avoir changé de forme, cessé ses activités, perdu ses archives ou contester des faits anciens. La transparence en temps réel transforme ainsi un contrôle tardif, au moment de la prestation, en contrôle préventif pendant la vie active.

Il convient toutefois de distinguer argument causal et preuve causale. Les données historiques disponibles montrent fortement le premier maillon du mécanisme — la très faible visibilité contributive des travailleurs — mais elles ne permettent pas, à elles seules, d'établir que cette invisibilité a effectivement causé une fraude ou un défaut de paiement dans les 18 entreprises enquêtées. Pour tester empiriquement cette causalité, la prochaine collecte devra rapprocher, entreprise par entreprise et travailleur par travailleur, le niveau de visibilité contributive avec des données objectives de conformité : rémunération réelle et rémunération déclarée, cotisations dues et cotisations versées, ponctualité des paiements, périodes manquantes, arriérés et corrections après notification au travailleur. Une comparaison T0/T1, avant et après mise à disposition d'un relevé ou d'une notification contributive, permettrait alors d'estimer si l'augmentation de la visibilité réduit effectivement les irrégularités de déclaration et de paiement.

Compte tenu du faible effectif ($n = 18$) et de la faible variabilité de plusieurs variables, ces résultats doivent être considérés comme exploratoires. Ils décrivent les déclarations des entreprises interrogées mais ne permettent pas d'établir la conformité contributive effective des entreprises congolaises. Une mesure substantielle de la conformité requerrait des données objectives sur les montants dus, déclarés et payés, les délais, les salariés effectivement déclarés et les périodes non cotisées.

6.5. Lecture intégrée des relations entre communication, confiance, conformité et performance

La lecture croisée des résultats permet de dépasser la juxtaposition des indicateurs. Le déficit de communication observé se traduit par une connaissance limitée des droits et, plus encore, par une faible visibilité de la situation contributive individuelle. Or cette visibilité constitue le point de passage entre information et contrôle : sans accès aux données déclarées et payées en son nom, le travailleur ne peut ni vérifier la conformité de son employeur ni réagir rapidement à une anomalie.

L'analyse conduit ainsi à considérer la communication comme un mécanisme de gouvernance. Une information générale peut sensibiliser, mais une information individualisée et vérifiable permet au travailleur d'agir. Elle renforce sa capacité à demander des explications, à signaler un écart et à exiger une correction. Ce mécanisme contribue à la confiance lorsque l'institution rend la situation contributive lisible, traçable et accessible.

6.5.1. Portée empirique et interprétation du modèle

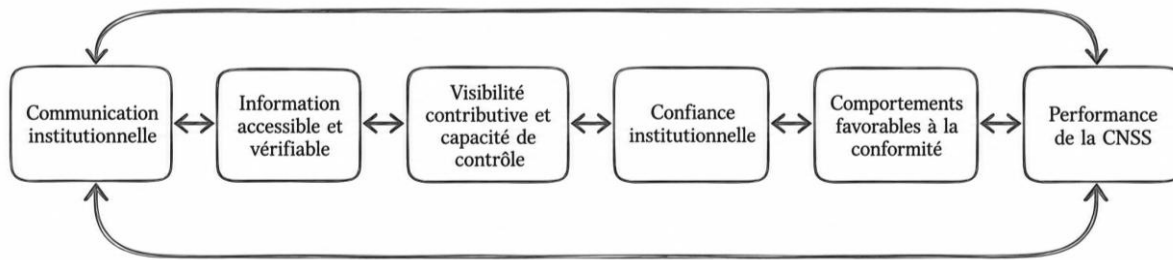
Les données historiques mobilisées dans cet article ne permettent pas de valider une échelle T0/T1 de confiance ou de performance ni d'identifier un effet causal de la communication. Elles documentent en revanche de manière directe plusieurs maillons essentiels du modèle : déficit de sensibilisation, faible connaissance des règles, faible visibilité contributive et dépendance informationnelle à l'égard de l'employeur et de l'institution. La confiance et la performance sont

dès lors maintenues dans le modèle comme dimensions conceptuelles à valider plus complètement dans une collecte ultérieure.

6.5.2. Communication, visibilité et capacité d'action du travailleur

Les résultats descriptifs conduisent à considérer que l'enjeu de performance ne réside pas seulement dans la quantité de messages diffusés, mais dans leur capacité à produire de la connaissance, de la visibilité et de l'action. Cette relation demeure une proposition analytique : une communication efficace devrait être appréciée par ses effets sur la compréhension des droits, la possibilité de contrôler les cotisations, la résolution des anomalies, la confiance et, à terme, la qualité du recouvrement et du service.

Figure 3. Modèle conceptuel intégré reliant communication, visibilité contributive, confiance, conformité et performance



Source : Auteur

6.5.3. Visibilité contributive et protection des droits

Du côté des travailleurs, l'absence de visibilité crée une dépendance informationnelle vis-à-vis de l'employeur et de l'institution. Le travailleur peut constater une retenue sur sa rémunération sans disposer d'un moyen simple de vérifier que le montant correspondant a effectivement été déclaré et versé. Cette dissociation entre retenue, déclaration et paiement constitue un risque majeur pour la protection des droits sociaux.

6.5.4. Connaissance, contrôle et redevabilité

La connaissance des droits et la visibilité des cotisations jouent dès lors des rôles complémentaires. La première permet au travailleur de savoir ce qui devrait être fait ; la seconde lui permet de vérifier ce qui a effectivement été fait. C'est cette combinaison qui peut transformer l'assuré d'un bénéficiaire passif en partie prenante capable d'exercer un contrôle de proximité.

6.5.5. Contribution potentielle à la performance de la CNSS

Pour la CNSS, cette capacité de contrôle distribuée peut compléter les mécanismes administratifs d'inspection et de recouvrement. Chaque assuré informé devient potentiellement un point supplémentaire de détection des incohérences entre salaire, déclaration et cotisation. Cette logique rejoint la proposition de Kangolo Lunkamba (2023) en faveur d'un dossier individuel accessible et d'un système intégré permettant au travailleur de suivre sa situation contributive.

6.5.6. Lecture exploratoire du volet entreprises

Pour les entreprises, l'analyse exploratoire permet surtout de formuler une hypothèse de gouvernance : lorsque les salariés peuvent vérifier régulièrement leurs cotisations, une sous-déclaration, un paiement partiel ou un non-paiement devient potentiellement plus détectable. Cette logique peut renforcer la redevabilité de l'employeur, mais les données disponibles ne permettent pas d'établir que cet effet s'est effectivement produit dans les 18 entreprises étudiées. La conformité effective devra être vérifiée par rapprochement avec les données administratives de cotisation.

7. DISCUSSION

7.1. De l'information générale à la transparence contributive

L'analyse conduit à distinguer la sensibilisation générale de la transparence contributive individuelle. Le problème central n'est pas seulement de savoir si le travailleur a entendu parler de la CNSS, mais de savoir s'il peut vérifier ce que son employeur a déclaré et versé en son nom. Lorsque le travailleur ignore la rémunération déclarée, l'historique de ses cotisations ou l'existence de périodes non régularisées, une asymétrie d'information s'installe entre l'employeur, la CNSS et l'assuré social.

Cette asymétrie réduit la capacité du travailleur à détecter précocement une omission de déclaration, une sous-déclaration salariale ou une irrégularité de versement. De telles anomalies peuvent alors n'être découvertes qu'au moment de solliciter une prestation ou lors de la reconstitution de la carrière. Les tests statistiques réalisés dans la présente étude ne démontrent pas que l'absence de visibilité cause directement la non-conformité de l'employeur ; ils justifient cependant de traiter la transparence contributive comme un mécanisme institutionnel spécifique à approfondir.

Le modèle théorique est ainsi précisé :

Figure 4. Modèle conceptuel intégré confirmé.



Source : Auteur

Les résultats disponibles permettent d'articuler une relation forte entre communication, visibilité contributive, confiance et performance. La communication agit d'abord sur la qualité de l'information détenue par les parties prenantes. Lorsque cette information devient individualisée et vérifiable, elle accroît la capacité de contrôle du travailleur. Cette capacité réduit l'asymétrie d'information entre employeur, assuré et CNSS, favorise la redevabilité et peut soutenir la conformité contributive.

Le non-recours peut provenir de l'ignorance du droit, de la complexité des démarches, du coût du déplacement, de l'absence de documents, d'une anticipation négative du traitement ou d'un

manque de confiance. Une stratégie de communication orientée service doit traiter chacune de ces barrières : information ciblée, simulateurs simples, listes de pièces, suivi de dossier, notifications, guichets assistés et voies de recours lisibles.

L'objectif n'est pas seulement de multiplier les messages, mais de réduire l'effort cognitif et administratif demandé à l'utilisateur. La qualité de la communication se mesure alors par la capacité d'une personne à accomplir correctement une démarche, et non par le nombre de brochures distribuées.

La visibilité contributive apparaît ainsi comme un mécanisme intermédiaire central. Elle donne un contenu opérationnel à la transparence : il ne suffit pas que la CNSS publie des règles ou des messages généraux ; le travailleur doit pouvoir savoir si son employeur l'a déclaré, sur quelle rémunération, pour quelle période et pour quel montant de cotisations. La confiance institutionnelle devient alors liée à la possibilité de vérifier et non uniquement à la perception de l'institution.

7.2. Mécanisme causal proposé et conditions de validation empirique

Les données disponibles soutiennent un mécanisme causal plausible sans suffire, à elles seules, à identifier statistiquement toute la chaîne causale. Le mécanisme proposé repose sur une temporalité logique : la communication améliore l'information ; l'information accroît la visibilité et la capacité de contrôle ; cette capacité augmente la probabilité de détection d'une irrégularité ; l'augmentation du risque de détection peut modifier l'incitation de l'employeur à sous-déclarer ou à ne pas payer ; une meilleure conformité protège les droits et contribue à la performance de la CNSS. Une validation causale plus stricte nécessitera un suivi longitudinal, la mesure de l'exposition à la communication, un groupe de comparaison et, surtout, un rapprochement des déclarations des travailleurs avec les données administratives de cotisations.

7.3. Contribution scientifique par rapport aux travaux antérieurs

Par rapport à Kangolo Lunkamba (2023), la contribution nouvelle ne réside pas dans la reproduction des constats descriptifs, mais dans quatre déplacements analytiques :

- (1) la conceptualisation de la visibilité contributive comme mécanisme de réduction de l'asymétrie informationnelle ;
- (2) l'articulation cumulative communication → information → transparence → confiance → comportements contributifs → performance ;
- (3) la proposition d'un protocole longitudinal T0/T1 destiné à tester ultérieurement cette chaîne ; et
- (4) la formalisation d'un modèle intégré à cinq piliers adapté à la CNSS. La thèse reste la source empirique historique, tandis que l'article construit une problématique, des hypothèses et un dispositif de validation distincts.

La contribution du présent article réside dans le déplacement du regard analytique : il ne s'agit plus seulement de constater une communication insuffisante, mais de montrer que l'absence de visibilité individuelle sur les déclarations et paiements peut constituer une forme spécifique d'asymétrie informationnelle. L'article propose ainsi la transparence contributive comme mécanisme de gouvernance susceptible de transformer le travailleur en acteur de contrôle de sa propre trajectoire sociale.

8. PROPOSITION D'UN MODÈLE INTÉGRÉ DE COMMUNICATION POUR LA CNSS

Le modèle opérationnel proposé repose sur cinq piliers complémentaires : transparence, accessibilité, digitalisation, proximité et redevabilité. Ces piliers ne constituent pas une échelle empiriquement validée dans la présente étude ; ils structurent une proposition managériale issue du cadre théorique et des constats descriptifs.

8.1. Transparence

La transparence suppose une information exacte, compréhensible et vérifiable sur les règles, les droits, les cotisations, les délais, les décisions et les résultats. Elle implique notamment la mise à disposition d'un relevé individuel des cotisations et l'identification claire des voies de réclamation.

8.2. Accessibilité

L'information doit être accessible indépendamment du niveau d'instruction, de la localisation ou de la familiarité numérique. Les contenus doivent être simplifiés, segmentés par public et diffusés par des canaux adaptés.

8.3. Digitalisation

La digitalisation doit permettre l'accès individuel sécurisé aux données contributives, les notifications, le suivi des dossiers et la traçabilité des interactions. Elle doit rester accompagnée de mécanismes d'assistance et de protection des données.

8.4. Proximité

La proximité implique une combinaison de services numériques, d'accueil physique, de centres d'appels, de partenariats avec les employeurs et, lorsque le contexte l'exige, de relais communautaires et de langues nationales.

8.5. Redevabilité

La redevabilité exige que la CNSS rende compte de ses résultats à travers des indicateurs intelligibles : délais, couverture, réclamations, dossiers traités et disponibilité des services. Elle suppose également des mécanismes de retour et de recours.

8.6. Principe de source unique de vérité

Tous les canaux de communication — site web, espace personnel, application, agents, brochures, centre d'appels et supports destinés aux employeurs — devraient s'appuyer sur un référentiel institutionnel unique, validé et régulièrement mis à jour. Ce principe réduit les contradictions entre canaux et renforce la cohérence de la relation avec les usagers.

Pilier	Dimension centrale	Indicateurs proposés	Rôle dans le modèle
Transparence	Information vérifiable	Relevé, historique, anomalies	Réduit l'asymétrie
Accessibilité	Compréhension et accès	Clarté, langues, disponibilité	Améliore la qualité informationnelle
Digitalisation	Accès individualisé	Portail, SMS, suivi, notifications	Accélère visibilité et traçabilité
Proximité	Interaction multicanale	Guichets, centre d'appels, relais	Réduit barrières d'accès

Redevabilité	Retour et justification	Délais, plaintes, indicateurs publiés	Soutient confiance et légitimité
--------------	-------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

9. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

- **Visibilité contributive individuelle** : Mettre en place progressivement un relevé individuel permettant au travailleur de consulter son affiliation, les périodes déclarées, la base de rémunération, les cotisations enregistrées et les anomalies éventuelles, avec une procédure simple de réclamation.
- **Communication multicanale** : Combiner portail, SMS/USSD, centres d'appels, accueil physique, employeurs et supports en langues adaptées afin de limiter les exclusions numériques et territoriales.
- **Portail employeur et conformité assistée** : Centraliser les obligations, échéances, déclarations, paiements, notifications et guides pratiques afin de rendre le comportement conforme plus simple, prévisible et traçable.
- **Référentiel national d'information** : Créer une source institutionnelle unique pour les prestations, conditions, taux, pièces, délais, procédures et contacts, afin d'assurer la cohérence entre tous les canaux.
- **Écoute et redevabilité** : Structurer les réclamations par un système de ticketing et publier régulièrement quelques indicateurs de service : délais, dossiers reçus et traités, réclamations et disponibilité des services.
- **Formation des agents** : Renforcer en continu les compétences sur les règles de sécurité sociale, la communication claire, l'accueil, la gestion des plaintes, l'éthique et les outils numériques.

Ces recommandations découlent directement des constats de l'enquête et du modèle proposé. Les interventions combinant information claire, visibilité contributive, outils numériques et mécanismes de retour devraient être priorisées parce qu'elles agissent simultanément sur la connaissance, la capacité de contrôle, la confiance et la redevabilité. Leur évaluation future devra intégrer des indicateurs objectifs de déclaration, de paiement, d'arriérés, de correction des anomalies et de délais de traitement.

10. LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE

Premièrement, la représentativité de l'échantillon demeure limitée. L'échantillon initial visait 100 travailleurs et 107 réponses ont finalement été obtenues ; les 18 entreprises ont été sélectionnées de manière raisonnée par quotas, et non par tirage probabiliste. Les résultats décrivent donc utilement les situations observées à Kinshasa et Lubumbashi, mais leur généralisation à l'ensemble des travailleurs et entreprises de la RDC doit rester prudente.

Deuxièmement, plusieurs informations reposent sur des déclarations des travailleurs et des entreprises, avec des risques de mémoire et de désirabilité sociale. En particulier, le fait qu'une entreprise déclare être affiliée ou payer ses cotisations ne démontre pas la conformité contributive effective. Une validation plus robuste nécessiterait un rapprochement avec les données administratives de la CNSS : rémunérations déclarées, montants dus et payés, périodes cotisées, arriérés, pénalités, redressements et régularisations.

Troisièmement, les données disponibles sont transversales et ne comportent pas de mesure longitudinale T0/T1 permettant d'identifier un effet causal de la communication. Elles ne permettent donc pas d'établir définitivement la causalité entre communication, visibilité contributive, confiance, conformité de l'employeur et performance. Elles documentent une asymétrie informationnelle et soutiennent un mécanisme explicatif cohérent, mais celui-ci devra être confirmé par un dispositif longitudinal, des mesures validées de la confiance et de la

performance et, idéalement, l'appariement des réponses avec les historiques contributifs individuels et les données administratives des entreprises.

CONCLUSION

L'analyse confirme l'intérêt de replacer la *communication institutionnelle au cœur de la relation entre la CNSS et ses différentes parties prenantes*, en particulier les travailleurs, les employeurs et les bénéficiaires. Au-delà de sa fonction traditionnelle de diffusion de l'information, la communication apparaît comme un véritable *instrument de gouvernance, de transparence et de sécurisation des droits sociaux*. Les données analysées mettent en évidence un déficit important de connaissance des mécanismes de sécurité sociale et, surtout, une faible visibilité de la situation contributive individuelle. Cette situation ne constitue pas seulement un problème d'information : elle réduit la capacité du travailleur à comprendre ses droits, à vérifier les déclarations effectuées par son employeur, à détecter d'éventuelles anomalies et à demander leur correction. Elle peut ainsi fragiliser la redevabilité des acteurs et affecter progressivement la confiance envers la CNSS.

Le principal apport de l'article réside dès lors dans la mise en évidence d'une *architecture relationnelle reliant plusieurs dimensions complémentaires : communication institutionnelle → information accessible et vérifiable → visibilité contributive et capacité de contrôle → confiance institutionnelle → comportements favorables à la conformité → performance de la CNSS*. Cette architecture permet de dépasser une conception de la communication limitée aux campagnes de sensibilisation ou à la transmission descendante d'informations. Elle conduit à considérer que l'information produit davantage de valeur lorsqu'elle devient accessible, individualisée, compréhensible et vérifiable par son destinataire. La visibilité contributive constitue, dans cette perspective, un mécanisme intermédiaire essentiel entre l'information institutionnelle et la capacité effective du travailleur à protéger ses droits.

Lorsque le travailleur ignore le montant dû, déclaré et effectivement versé en son nom, une sous-déclaration, un paiement partiel, un retard ou un non-paiement peut demeurer invisible pendant une période prolongée. Le risque est particulièrement important pour les prestations dont les droits se construisent dans la durée. L'assuré peut ainsi ne découvrir des périodes manquantes ou des insuffisances contributives qu'au moment de la reconstitution de sa carrière ou de la liquidation de sa pension, lorsque la recherche des preuves et la régularisation deviennent plus complexes. La communication contributive doit donc être envisagée non seulement comme un moyen d'information, mais également comme un instrument de prévention, de contrôle et de sécurisation progressive des droits sociaux. En permettant au travailleur de mieux connaître et suivre sa situation, elle contribue à réduire l'asymétrie d'information entre la CNSS, l'employeur et l'assuré.

Dans cette logique, la transformation de la communication institutionnelle suppose également une évolution des rapports entre les parties prenantes. Le travailleur ne devrait plus être considéré uniquement comme le destinataire d'une prestation future ou d'un message institutionnel, mais comme un acteur disposant d'une capacité de vérification de sa trajectoire contributive. L'employeur, de son côté, demeure un acteur essentiel de la déclaration et du versement des cotisations, tandis que la CNSS doit assurer la disponibilité, la fiabilité et l'accessibilité de l'information permettant de rapprocher ces différentes responsabilités. L'amélioration de la

circulation de l'information peut ainsi contribuer à renforcer la redevabilité et à créer les conditions favorables à une meilleure conformité contributive, sans que les données disponibles permettent toutefois d'établir, à ce stade, une relation causale définitive entre ces différentes dimensions.

Le modèle intégré proposé peut ainsi être organisé autour de cinq leviers opérationnels : transparence, accessibilité, digitalisation, proximité et redevabilité. La transparence vise à rendre l'information contributive compréhensible et vérifiable ; l'accessibilité cherche à réduire les obstacles à l'information et aux services ; la digitalisation permet d'envisager un suivi plus régulier et individualisé des cotisations et des démarches ; la proximité maintient une relation adaptée aux réalités sociales et territoriales des usagers ; enfin, la redevabilité renforce la capacité des différentes parties prenantes à répondre de leurs obligations. Ces cinq leviers concourent aux trois dimensions centrales retenues dans cet article : *communication institutionnelle, confiance et performance*.

Cette recherche comporte néanmoins des limites qui invitent à la prudence dans l'interprétation des relations proposées. Les données disponibles sont principalement transversales et ne permettent pas d'identifier rigoureusement un effet causal de la communication sur la confiance, la conformité contributive ou la performance globale de la CNSS. De même, les informations recueillies auprès des entreprises constituent une base exploratoire et ne peuvent être assimilées à une mesure administrative de leur conformité effective. Ces limites ne remettent pas en cause les constats descriptifs observés ; elles permettent plutôt de préciser la portée du modèle et d'orienter les prochaines étapes de recherche.

La prochaine étape scientifique consistera ainsi à mettre en œuvre un dispositif longitudinal T0/T1, à développer des mesures validées de la confiance et de la performance et, surtout, à rapprocher les réponses déclaratives des travailleurs et des entreprises avec les données administratives de cotisations de la CNSS. Une telle démarche permettrait de tester plus rigoureusement les relations entre communication, visibilité contributive, capacité de contrôle, confiance, conformité de l'employeur et performance institutionnelle. Elle permettrait également de distinguer plus clairement la performance perçue par les usagers de la performance objective mesurée notamment à travers le recouvrement, la régularité contributive, les délais de traitement et la qualité du service.

En définitive, l'enjeu n'est pas simplement pour la CNSS de communiquer davantage, mais de communiquer de manière à rendre les droits, les obligations et les *cotisations visibles, compréhensibles et vérifiables*. Une communication institutionnelle orientée vers la transparence contributive peut ainsi transformer l'information en capacité de contrôle, la capacité de contrôle en redevabilité et la redevabilité en conditions favorables à la confiance et à la conformité. C'est dans cette articulation que la communication peut devenir un véritable *levier de gouvernance et de performance de la sécurité sociale en République démocratique du Congo*

BIBLIOGRAPHIE

1. Bartoli, A. (2009). Communication et organisation : Pour une politique générale cohérente. Éditions d'Organisation.
2. Bernoux, P. (2014). La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Seuil.
3. Bouzon, A. (2015). La communication organisationnelle en débat : Champs, concepts, perspectives. L'Harmattan.
4. Cabin, P., & Choc, B. (dir.). (2005). Les organisations : État des savoirs. Éditions Sciences Humaines.
5. Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. Seuil.
6. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Seuil.
7. D'Almeida, N. (2014). Les promesses de la communication. Presses Universitaires de France.
8. D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). La communication interne des entreprises. Dunod.
9. De Quatrebarbes, B. (1996). Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics. Éditions d'Organisation.
10. De Rosnay, J. (1975). Le macroscopie : Vers une vision globale. Seuil.
11. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.
12. Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée. Seuil.
13. Gaulejac, V. de. (2005). La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Seuil.
14. Girin, J. (2016). Langage, organisations, situations et agencements. Presses de l'Université Laval.
15. Habermas, J. (1987). Théorie de l'agir communicationnel (Tomes 1 et 2). Fayard.
16. Libaert, T. (2017). Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication. Dunod.
17. Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). Communicator : Toute la communication à l'ère digitale. Dunod.
18. Lorino, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences. Éditions d'Organisation.
19. Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Éditions d'Organisation.
20. Mintzberg, H. (1990). Le management : Voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisation.
21. Morin, E. (1990). Introduction à la pensée complexe. ESF éditeur.
22. Pesqueux, Y. (2002). Organisations : Modèles et représentations. Presses Universitaires de France.
23. Plane, J.-M. (2019). Théorie des organisations. Dunod.
24. Rosanvallon, P. (1995). La nouvelle question sociale : Repenser l'État-providence. Seuil.
25. Rosanvallon, P. (2015). Le bon gouvernement. Seuil.
26. Sainsaulieu, R. (1997). Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement. Presses de Sciences Po et Dalloz.
27. Simon, H. A. (1983). Administration et processus de décision. Economica.
28. Thoenig, J.-C., & Dupuy, F. (1983). Sociologie de l'administration française. Armand Colin.
29. Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). Une logique de la communication. Seuil.
30. Watzlawick, P. (1980). Le langage du changement : Éléments de communication thérapeutique. Seuil.
31. Westphalen, M.-H. (2004). Communicator : Le guide de la communication d'entreprise. Dunod.

32. Zémor, P. (2008). La communication publique. Presses Universitaires de France.
33. Balle, F. (2017). Médias et sociétés. LGDJ.
34. Le Moëne, C. (dir.). (1998). Communications d'entreprises et d'organisations. Presses Universitaires de Rennes.
35. Mucchielli, A. (2001). Les sciences de l'information et de la communication. Hachette Supérieur.
36. Behrendt, C., Nguyen, Q. A., & Rani, U. (2019). Social protection systems and the future of work: Ensuring social security for digital platform workers. *International Social Security Review*, 72(3), 17–41. <https://doi.org/10.1111/issr.12212>
37. Zhang, H., Yang, C., Deng, X., & Luo, C. (2025). How Authoritative Media and Personal Social Media Influence Policy Compliance Through Trust in Government and Risk Perception: Quantitative Cross-Sectional Survey Study. *Journal of Medical Internet Research*, 27, e64940.
38. Frota, L., Chitiga-Mabugu, M., & Mazenda, A. (2025). Revealing Factors Influencing Digital Transformation in South Africa's Social Security Organisations. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.70006>
39. Fonds monétaire international (FMI). (2023). Expanding and Improving Social Safety Nets Through Digitalization: Conceptual Framework and Review of Country Experiences. IMF Departmental Paper.
40. Dekker, R., Engbersen, G., Snel, E., & de Boom, J. (2025). The effect of institutional trust on the relationship between social media as an information resource and policy non-compliance: Dutch survey evidence from the COVID-19 pandemic.
41. Banque mondiale. (2021). Social Protection for the Informal Economy: Operational Lessons for Developing Countries in Africa and Beyond. World Bank.
42. Association internationale de la sécurité sociale (AISS). (2026). Communication at the centre of more inclusive social security in West Africa. AISS.
43. Association internationale de la sécurité sociale (AISS). (2025). Communicating for action: Rewriting the social security engagement. AISS.
44. RÉFÉRENCES AFRICAINES ET CONGOLAISES
45. Ellis, F., Devereux, S., & White, P. (2009). Social protection in Africa. Edward Elgar.
46. Kapingamulume Mukendi, J. (2021). Sécurité sociale en RDC : Gouvernance, management, équilibre sociétaire. L'Harmattan.
47. Loko Mantuono, G. (2022). Droit social, droit du travail et de la sécurité sociale en RDC. L'Harmattan.
48. Mukadi Bonyi. (1995). Droit de la sécurité sociale. Éditions Ntobo.
49. Mulendevu Mukokobya, R. (2020). Éléments de droit social congolais. Presses Universitaires du Graben.
50. Muluma Munanga, A. (2014). Législation du travail et sécurité sociale en République Démocratique du Congo. L'Harmattan.

RÉFÉRENCES INSTITUTIONNELLES ET DOCUMENTAIRES

1. Organisation internationale du Travail. (1952). Convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952. OIT.
2. Kangolo Lunkamba, J. (2023). Étude de la performance de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en République Démocratique du Congo [Thèse de DBA, ESM Genève].

3. Organisation internationale du Travail. (2017). Rapport mondial sur la protection sociale. OIT.
4. Organisation internationale du Travail. (2021). Rapport mondial sur la protection sociale 2020–2022. OIT.
5. Association internationale de la sécurité sociale. (2020). Lignes directrices de l’AISS en matière de bonne gouvernance et de communication des institutions de sécurité sociale. AISS.
6. République Démocratique du Congo. (2006, modifiée). Constitution de la République Démocratique du Congo.
7. République Démocratique du Congo. (2016). Loi n° 16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale.