CESAG

Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion

MBF

Année académique : 2013-2014

Option : Gestion bancaire et maîtrise des risques

Projet professionnel

Thème

OPTIMISATION DE LA GESTION FINANCIERE D'UNE CAISSE DE RETRAITE : CAS DE LA CGRAE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présenté par :

M. Ibrahim TOURE

13e promotion

Sous la supervision de :

M. Fabrice BOUABRE

Analyste Risques-BCEAO

JUIN 2014

DEDICACE

Je dédie cette œuvre à :

- Dieu qui m'a donné la force de réaliser ce travail,
- mes parents qui m'ont toujours soutenu dans mes choix,
- toutes les personnes qui m'ont permis de me surpasser et d'aller de l'avant.……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT-PROPOS

Le master en Banque et Finance est un programme bilingue (anglais-français) d'études post universitaires de haut niveau en banque et en finance. Ce programme propose deux spécialités à savoir gestion bancaire et maitrise des risques d'une part et marchés financiers et finance d'entreprise d'autre part. De plus il a été désigné meilleur master africain dans le domaine de la banque et de la finance en 2008.

Classe programme d'excellence par l'UEMOA, le Master en Banque et Finance bénéficie du concours financier et de l'appui technique de l'African Capacity Builiding Formation (ACBF), de la Banque de France, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Bundesbank et de l'Agence Française de Développement. A côté de ces partenaires financiers, on note l'appui pédagogique de la New York University, de l'INSEAD (Institut Européenne d'Administration des Affaires), de l'université Paris Dauphine et de l'université Cheik Anta DIOP de Dakar.

La particularité repose certes sur la qualité de ses partenaires, mais aussi sur la notoriété et l'origine diverse de ses enseignements. Les auditeurs de ce programme y accèdent après un concours très sélectif ouvert à tous les africains. Les cours théoriques durent neuf mois et sont ponctués par la rédaction d'un projet professionnel.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes penchés sur ce projet qui a pour thème : **l'optimisation de la gestion financière d'une caisse de retraite : cas de la CGRAE.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

On ne saurait débuter ce travail sans remercier les personnes qui de près ou de loin ont permis sa réalisation. Nous pensons spécialement à :

- Monsieur Eugene NIANKAN, Directeur général adjoint de la CGRAE ;
- Monsieur Inza TOURE, Directeur financier de la CGRAE ;
- Monsieur Emile GOGBEU, directeur des prestations de la CGRAE ;
- Madame Thérèse N'SOU TOURE, directrice de l'audit interne et du contrôle de gestion de la CGRAE ;
- Tout le personnel de la direction financière de la CGRAE.

Nous remercions également :

Toute l'équipe de la coordination du projet MBF et particulièrement :

- Madame Chantale OUEDRAOGO, assistante du coordinateur ;
- Monsieur Aboudou OUATTARA, enseignant chargé du programme MBF ;
- L'ensemble du corps professoral du programme MBF, sans oublier les amis de classe de la 13^{e} promotion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE I
AVANT-PROPOS II
REMERCIEMENTS III
SOMMAIRE IV
LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS V
LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES VI
INTRODUCTION 1
Chapitre 1 : Généralités sur les systèmes de retraite 5
1.1 Principes de la retraite 6
1.2 Systèmes de retraite définis à partir de l'indice de développement 8
1.3 Problématiques des systèmes de retraite 9
Chapitre 2 : systèmes de retraite en Côte d'Ivoire : cas CGRAE 16
2.1 Présentation de la CGRAE 17
2.2 Problèmes de gestion de la CGRAE 20
2.3 Gestion actif passif et caisses de retraites 29
Chapitre 3 : optimisation de la gestion financière par la mise en œuvre de la gestion actif-passif 33
3.1 Mise en œuvre de la gestion actif-passif à la CGRAE 34
3.2 Suivi et contrôle de la gestion de risque 44
3.3 Recommandation 45
CONCLUSION 46
BIBLIOGRAPHIE 48
ANNEXES 50
TABLE DE MATIERES 57
RESUME 60
ABSTRACT 61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ALM	**Asset and Liabiliy Management**
CGRAE	**Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat**
CIPRES	**Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale**
CNPS	**Caisse Nationale de Prévoyance Sociale**
CNSS	**Caisse Nationale de Sécurité Sociale**
DAT	**Dépôt à Terme**
INED	**Institut National d'Etudes Démographiques**
INPS	**Institut Nationale de Prévoyance Sociale**
INSEE	**Institut Nationale de Statistique et d'Etude Economique**
OCDE	**Organisation de Coopération et de Développement Economique**
OIT	**Organisation Internationale du Travail**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Augmentation de l'espérance de vie 11
Tableau 2 : Evolution du rapport actif/passif 11
Tableau 3 : Evolution des cotisations et des charges 20
Tableau 4 : Déficit technique 22
Tableau 5 : Synthèse des éléments 26
Tableau 6 : Extrait du compte de résultat 27
Tableau 7 : Extrait du compte de résultat 27
Tableau 8 : Extrait compte de résultat 28
Tableau 9 : Variation du bilan 37
Tableau 10 : Tresorerie nette 37
Tableau 11 : Trésorerie nette 37
Tableau 12: Emission de bons de Trésor Public 38
Tableau 13 : Extrait compte de résultat 39
Tableau 14 : Catégorie d'âge 40
Tableau 15 : Taux de rémunération 41
Tableau 16 : Charges techniques 43

graphique 1 : Accroissement du déficit 21
graphiaue 2 : Déficits croissant du résultat 23
graphiaue 3 : Proportion charges/produits 40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Le travailleur ne pouvant exercer éternellement, prend des dispositions afin d'améliorer les conditions de son existence après la vie professionnelle.

Ainsi, en cours d'activité professionnelle, l'homme entreprend de s'inscrire dans une logique individuelle d'épargne en vue de faire face à des situations prévues comme imprévues.

En termes de dispositions prises de façon volontaire, l'on pourrait parler de souscription à une assurance (vie, maladie, biens) ou à un régime de retraite, en vue de la perception d'une rente ou d'une pension de retraite.

Cette pension de retraite, perçue en général mensuellement, est octroyée à la suite de prélèvements systématiques sur le salaire mensuel du travailleur en activité, suivant un taux défini par la loi sur la pension.

Le régime a un caractère obligatoire et est dit par répartition, eu égard à son principe de fonctionnement. Celui-ci est basé sur le financement des pensions versées aux retraités par les cotisations des actifs qui accumulent en contrepartie des droits pour leur future retraite. C'est donc un système de rotation qui permet aux retraités d'aujourd'hui de bénéficier des cotisations des agents encore en activité, ces derniers devant bénéficier à leur tour des cotisations de générations beaucoup plus jeunes.

Ce système dit intergénérationnel permet donc au travailleur, moyennant une cotisation périodique, de faire face à certains besoins dans sa vie de retraité.

Aujourd'hui, le système de retraite suscite de nombreuses questions et inquiétudes notamment en France. Ces questions sont fondamentalement liées aux difficultés de maîtrise de l'équilibre financier des systèmes de gestion des retraites. Ces difficultés ont occasionné des réformes qui ont abouti à la prise de mesures radicales telles que l'augmentation de l'âge de retraite, l'augmentation des taux de cotisations, etc.

En Côte d'Ivoire, la CGRAE est en charge de la gestion de la retraite des fonctionnaires et agents de l'Etat. Ses modalités de fonctionnement sont inspirées de celles du système français. Elle a connu plusieurs mesures de restructuration. Du statut d'EPN (Etablissement Public National) à l'origine, elle est devenue Société d'Etat en 1997 et a été transformée en IPS (Institution de Prévoyance Sociale) par le décret n° 2012-367 du 18 Avril 2012, conformément aux recommandations du séminaire organisé par la CGRAE sur le thème "***le fonctionnaire face à la retraite***", en juillet 2008. Ce nouveau positionnement a beaucoup d'avantages mais comporte

CESAG - BIBLIOTHEQUE

aussi des risques en termes de gestion. En effet, le désengagement de l'Etat dans la gestion de l'Institution (surtout au niveau financier avec l'arrêt des subventions d'équilibre), une des conséquences de la réforme, exige des dirigeants de la CGRAE d'élaborer une stratégie de gestion efficace, à même d'assurer la viabilité du système à moyen et long terme, et donc d'améliorer de façon pérenne les conditions de vie des retraités. Le financement des charges de l'institution se fera désormais à partir des cotisations sociales effectivement perçues, l'Etat n'apportera donc plus de subventions. L'équilibre financier devient un enjeu primordial pour l'institution. L'institution devra donc penser à des mécanismes susceptibles de faire face à court terme aux recouvrements des pensions

et aux charges. La liquidité sera au centre des préoccupations de l'institution et une attention particulière devra lui être vouée. La gestion de l'actif et du passif constituera également un enjeu primordial afin d'éviter les risques à même d'impacter négativement la viabilité, surtout financière, de l'institution.

C'est dans cette optique que nous proposons, à travers ce projet professionnel, une technique de gestion de l'actif et du passif afin d'apporter une modeste contribution à l'optimisation de la gestion des risques auxquels l'institution devra faire face.

La démarche adoptée dans le cadre de ce projet professionnel est celle qui vise à faire la lumière sur la question suivante : **comment optimiser la gestion financière d'une caisse de retraite dans l'environnement spécifique de la zone UEMOA ?**

Les nouveaux défis qui se présentent aux caisses de retraites, devraient amener la CGRAE à élaborer une stratégie viable à moyen et long terme, capable d'assurer la pérennité des régimes de pension qu'elles gèrent.

L'objectif de ce projet sera donc de proposer des modalités d'optimisation de la gestion financière d'une caisse de retraite. Spécifiquement, il s'agira de proposer des éléments de solution capables de réduire le risque d'illiquidité, trouver des moyens de financement pour optimiser la liquidité de l'institution. Afin d'atteindre nos objectifs, la présentation de notre document s'articulera autour des points ci-après :

- les généralités des systèmes de retraite ;
- la description de l'environnement de retraite en Côte d'ivoire à travers la CGRAE ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'utilisation de la technique de gestion actif passif afin d'optimiser la gestion des risques auxquels doit faire face la structure.

La mise en place d'un procédé d'optimisation de la gestion financière permettra une meilleure gestion du patrimoine ainsi qu'une meilleure optimisation de la gestion des risques auxquels est ou sera confrontée la caisse de retraite (CGRAE).

Pour le CESAG, ce projet constituera une base de travail dans le domaine des prestations sociales et pourrait encourager la formation de cadres dans le domaine de la retraite. Il pourra aussi permettre de valoriser les formations dispensées, surtout au niveau du Master Banque et Finance.

Enfin, pour l'auteur de ce projet, il s'agira d'apporter une contribution à la gestion financière de l'institution en proposant des modalités d'optimisation de la gestion financière qui pourront être utilisées dans la zone UEMOA. Plus spécifiquement, il s'agira pour l'auteur de s'inscrire dans cette nouvelle dynamique dans laquelle se trouve la CGRAE en proposant des procédés susceptibles d'améliorer son équilibre financier.

Nous utiliserons des données issues d'ouvrages traitant des systèmes de retraites, de la gestion des risques, de la gestion actif-passif, ainsi que des rapports et publications traitant de sujet. Il s'agira pour nous de montrer l'importance de l'utilisation de la technique de la gestion actif-passif dans l'optimisation de la gestion des risques. En ce sens, nous procèderons à des entretiens avec la direction financière et le contrôle de gestion pour évaluer la faisabilité du projet. Dans un deuxième temps nous nous attèlerons à une identification des risques possibles.

Notre étude s'articulera autour de trois (3) chapitres. Le premier chapitre traitera des généralités sur les systèmes de retraite. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du système de retraite en Côte d'ivoire à travers la CGRAE ainsi que des modalités de gestion du risque de liquidités par cette institution. Enfin, le troisième chapitre sera consacré aux modalités d'optimisation de la gestion financière de l'institution par l'approche de la gestion actif-passif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Généralités sur les systèmes de retraite

De nos jours les systèmes de retraites sont au centre de toutes les préoccupations. En effet bons nombres de mesures sont prises afin de pallier les difficultés auxquelles ils font face. Cependant il est important, dans un premier temps, de présenter les différents systèmes de retraites et ensuite mettre l'accent sur les problématiques liées à ces systèmes**.**

1.1 Principes de la retraite

Les très nombreuses formes de retraites existantes sont des combinaisons de principes de base. Chaque principe est lié à une ou plusieurs des trois phases du fonctionnement d'une retraite, à savoir le financement, la gestion et la redistribution. Ainsi par exemple, le financement compte les apports par subventions ou par cotisations, sachant que d'un système à l'autre les types de subventions diffèrent dans les détails. En gestion nous pouvons inclure les retraites gérées par répartition et celles gérées par capitalisation. La redistribution quant à elle, concerne les versements de pensions sous forme de capital unique ou sous forme de rentes. Les rentes peuvent être viagères, temporaires ou combinées, parfois optionnelles, avec le versement du capital.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.1.1 Subvention

Lorsque les retraites sont financées par subvention, l'organisme alloué paie la retraite à partir de ressources propres non spécifiquement prédestinées aux retraites. Il peut s'agir, par exemple d'un Etat payant les retraites à une certaine catégorie qualifiée de la population à partir d'impôts divers.

1.1.2 Répartition

Le principe de la répartition est fondé sur la solidarité entre générations. La génération actuelle d'actifs supporte les coûts de pension des générations précédentes, actuellement à la retraite. Les sommes cotisées par les individus actifs sont aussitôt reversées aux retraités du moment. Le mode de calcul des cotisations comme des droits de pension, varie d'une caisse à l'autre.

1.1.3 Capitalisation

Une caisse de retraite par capitalisation ou fonds de pension est définie par l'association de trois activités : cotisation, investissement, prestation.

1.1.3.1 Activités de cotisation

L'activité de cotisation ou de contribution est caractérisée par l'alimentation du fonds par les futurs retraités, par l'entreprise ou par les deux selon les clauses. Il n'est évidemment pas exclu que les fonds soient financés par subvention, même si ce cas de figure est assez rare en capitalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.3.2 Activités de prestation

L'activité de prestation est, quant à elle, désignée par les versements des pensions aux retraités, sous forme de capital ou de rente viagère, toujours selon les clauses.

1.1.3.3 Activités d'investissement

L'activité d'investissement concerne la gestion du fonds, en vue d'atteindre les objectifs. Il s'agit en fait d'investissements du capital cotisé en actifs adéquats. Il n'y a de cotisation que durant la période d'activité professionnelle, et de pensions que durant la retraite. L'investissement, quant à lui, est très généralement commun aux deux autres périodes. Dès le versement de la première cotisation, celle-ci est placée sur des actifs du marché financier. Sur toute la vie du fonds, il y a investissement et ceci jusqu'au versement de la dernière pension.

Lorsque les cotisations sont pré établies par clauses, on parle de fonds à cotisations définies. Pour des pensions promises d'avance, il s'agira de fonds à prestations définies.

1.2 Systèmes de retraite définis à partir de l'indice de développement

Globalement, deux situations se présentent dans le monde. Les pays émergents et développés font face à un vieillissement des populations qui menace à terme la stabilité des régimes de retraites.e temps, les pays en voie de développement connaissent une carence de structures sur fond de pauvreté générale, malgré la jeunesse de la population…

……

1.2.1 Organisation des systèmes de retraites des pays de l'OCDE

Pour chacun des 34 pays membres de l'organisation, il existe un minimum de pension admis pour tout individu à la retraite. Tous les 34 adoptent les règles de l'O.I.T. (Organisation Internationale du Travail) en matière de calculs démographiques. Par ailleurs la plupart des pays satisfont à la convention numéro 102 de l'O.I.T[1]. Ce sont autant de similarités qui facilitent une étude groupée des pays membres de l'O.C.D.E.

Nous rassemblons les caractéristiques des systèmes de retraites des pays membres de l'O.C.D.E., autour de trois critères communs à savoir :

– le régime minimal de base forfaitaire ou social ;

– les régimes obligatoires ;

– les régimes sur-complémentaires volontaires.

1.2.2 Organisation des systèmes de retraite hors OCDE

A l'instar des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, il existe dans chaque pays un régime de base public par répartition. Mais ici, dans la quasi-totalité des cas, ce régime est l'unique régime de retraites du pays. Il y a peu de disparités dans la zone et en général l'unique caisse de retraites du pays gère les retraites des salariés du public comme du privé dans un même régime. Beaucoup de caisses, dans de nombreux pays, ont la même structure voire la même dénomination, témoignage de l'héritage colonial des infrastructures : C.N.S.S. (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) au Bénin, au Niger, au Congo ou au Gabon par exemple. C.N.P.S. (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) au Cameroun et en Côte d'Ivoire ou I.N.P.S. (Institut National

[1] **C102 - Convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de Protection Sociale) pour le Mali et le Sénégal. En Tanzanie toutefois, il existe plus d'une caisse gérant des retraites. La part des cotisations pour les retraites est partout autour des 6 et 7% du salaire brut. Les régimes par capitalisations sont inexistants dans la plupart des pays, mis à part les pays ayant un héritage colonial anglo-saxon : Nigeria, Tanzanie par exemple. En Afrique du Sud, la pension de base publique est fixe et complétée par des fonds de pensions privées volontaires. L'exhaustivité du système de retraite de la Tanzanie est gérée par capitalisation et prestations.

1.3 Problématiques des systèmes de retraites

Nos systèmes de retraites suscitent de nombreuses interrogations quant à la maitrise de leur équilibre. En effet bon nombre de caisses de retraite voient leur équilibre en délicate situation et cela peut s'expliquer par :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.1 Problématiques démographiques

Premièrement, du fait d'un âge de la retraite fixe et d'une espérance de vie qui ne cesse d'augmenter, le rapport entre la période de cotisation et la période de retraites diminue. Les deux systèmes de retraite, par répartition et par capitalisation, doivent faire face à ce problème.

Deuxièmement, dans un système de retraites par répartition dans lequel les travailleurs financent les retraités, ce problème est potentiellement aggravé par la forme de la pyramide des âges. Dès lors qu'un pays n'est pas suffisamment fertile et que le poids relatif des générations âgées par rapport aux générations jeunes s'accroît, la retraite par répartition n'est pas adaptée. En effet, s'il y a dans le pays moins de travailleurs et plus de retraités, les premiers sont plus taxés et les seconds reçoivent une pension moindre. Ce problème n'existe pas dans un système de retraite par capitalisation puisque les retraités cotisent lors de leur période active pour leur retraite (et non pour celle des retraités d'alors), laquelle sera financée par les rendements de leur épargne investie mondialement.

Troisièmement, avec la retraite par capitalisation, un salarié épargne chaque mois (ou chaque année) une part de son revenu pour financer sa retraite. Avec la retraite par répartition, un salarié est taxé pour financer les retraités contemporains. Dans le premier cas, il y a un lien direct entre

revenu (présent et futur, lors de la retraite) et activité. Dans le second cas, ce lien disparaît. Il est avant tout contingent au rapport retraité sur actifs. Le système des retraites par répartition est donc injuste et arbitraire, au sens où il avantage les travailleurs qui ont eu peu de retraites à payer à leur époque et il pénalise les travailleurs qui vont avoir à supporter tout le poids des retraités

Quatrièmement, la rentabilité du système de retraites par répartition dépend du taux de croissance de la population. La rentabilité du système de retraites par capitalisation dépend du rendement de l'épargne. Or ce dernier est désormais supérieur au premier. C'est pourquoi un système de retraites par capitalisation est dans les circonstances actuelles moins coûteux. Les pays qui l'ont adopté consacrent une part plus faible de leur PIB au financement des retraites.

D'autre part le vieillissement de la population active, notamment en Europe, induit une augmentation plus rapide du nombre de retraités que celle du nombre d'actifs. En effet, il y avait en 1977 environ 13 millions de salariés pour un peu plus de 4 millions de retraités alors qu'en 1997, le nombre de retraités est passé à environ 9 millions pour 14 millions d'actifs. En conséquence, le rapport démographique qui mesure le nombre de cotisants par rapport au nombre de retraités est passé en vingt ans de 3 environ à 1,5 (**Le monde, Bilan du monde 2000**).Ceci signifie donc qu'en 1977, il y avait trois actifs pour financer une pension retraite alors qu'il n'y en avait plus qu'un et demi en 1997.C'est le cas en France ou, sous l'effet du choc démographique, le nombre de retraités augmenterait de plus de 60% entre 2005 et 2050 ;par contre, le nombre des actifs cotisants aux différents régimes progresserait d'à peine 10% ; la part des cotisations serait quasi stable sur toute la période de projection. Ce phénomène a trois causes : d'une part un accroissement du nombre de personnes à la retraite. Ce phénomène va se poursuivre dans le temps avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses du baby-boom. D'autre part, d'un allongement de la période de retraite liée à un accroissement de l'espérance de vie, ce qui fait que les retraités perçoivent des pensions sur une plus longue période. Enfin, cette évolution ne s'accompagne pas d'une augmentation équivalente de la population active qui a tendance à rester stable sur une moyenne période (après un pic au début des années 2000, la population active française devrait se stabiliser à environ 26 millions de personnes à l'horizon 2030 soit le même niveau qu'actuellement).

Il ressort donc que la conséquence majeure de cette pression démographique est le financement des retraites dans le futur, qui doit résoudre la problématique suivante : comment financer un

CESAG - BIBLIOTHEQUE

plus grand nombre de retraités, sur une longue période, à partir des cotisations versées par des salariés dont le nombre est stable. En effet, la pression démographique, entendue comme un renversement des tendances démographiques, a un impact négatif sur la gestion économique des régimes de retraite. Une population vieillissante exigera des ressources plus importantes pour la prise en charge des pensions et autres avantages, alors que paradoxalement le nombre de cotisants ne permet d'équilibrer les comptes économiques. Cela traduit un problème commun des régimes de retraite, qui est le déséquilibre entre actifs et inactifs dans un système de gestion par répartition. Ce constat paraît identique dans bon nombre de pays.

Tableau 1 : augmentation de l'espérance de vie

Génération	**Hommes**	**Femmes**
1950	63,4 ans	69,2 ans
2001	75,5 ans	83 ans
2010	76,4 ans	84,8 ans
2040	81 ans	89 ans
2050	86 ans	91,1 ans

Source : INSEE, 2010

Tableau 2 : évolution du rapport actif/passif

	Observé			**Projeté**				
	1995	**2005**	**2010**	**2015**	**2020**	**2030**	**2040**	**2050**
Nombre d'actifs (en milliers)	25 392	27 381	28 364	28 940	29 568	30 143	30 427	31 238
Nombre d'actifs pour un inactif de 60 et plus	2,3	2,3	2,1	2,0	1,9	1,7	1,6	1,5
Evolution du rapport actif passif								

Source : INSEE, 2010…….

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.2 Les problèmes économiques soulevés par les modalités du financement des régimes de retraite: le financement des pensions

En plus des problèmes de financement des dépenses de retraite dans l'avenir, se pose la contrainte des modalités de financement des retraites actuelles. En effet, le mode de financement actuel fondé sur un système de répartition, fait peser sur le facteur travail, l'intégralité du financement du système des retraites par le biais de cotisations sociales patronales et salariales calculées sur les salaires perçus par les personnes ayant un emploi. En conséquence, ces modalités de financement se traduisent par une hausse du coût du facteur travail au niveau de l'entreprise puisque celui-ci inclut les cotisations versées par l'employeur. Par exemple, en France, la hausse des cotisations rendue nécessaire du fait de la croissance des dépenses liées au versement des retraites, risque alors de se traduire dans la sphère économique par une perte de compétitivité de l'économie française par rapport à ses principaux concurrents. Les conséquences peuvent être multiples : délocalisation de la production vers des pays où les charges sociales sont plus faibles qu'en France, substitution du capital au travail puisque le facteur capital n'est pas soumis à pareil prélèvement.

Ce mécanisme risque d'entraîner une diminution de l'emploi salarié, ce qui nécessiterait alors d'accroître encore les cotisations sur les salaires afin de compenser les pertes de recettes liées à la diminution de la population active occupée. L'économie risque alors de s'enfermer dans un cercle vicieux où la hausse des cotisations entraîne une réduction du nombre de cotisants qui entraîne à son tour une nouvelle hausse des cotisations. De plus, les modes de financement des dépenses de retraite se retrouvent en contradiction avec les mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics dans le cadre de la lutte contre le chômage. En effet, l'un des axes de la lutte contre le chômage passe en France par la revalorisation des filières ayant un fort contenu en main d'œuvre. Ces filières, confrontées à une compétitivité prix importante de la part de pays à faible coût de main d'œuvre, ont obtenu de la part des pouvoirs publics un allègement des charges sociales pesant sur les bas salaires. Cette décision, poursuivie dans le temps, se répercute sur les comptes des organismes sociaux puisque ceux-ci se trouvent privés de fait d'une partie des recettes escomptées sur les salaires bénéficiant de la mesure de réduction des charges sociales (même si l'Etat compense ce manque de ressources par une subvention). Ainsi, les politiques économiques menées dans d'autres domaines ont un impact sur les comptes des organismes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

sociaux et peuvent dans certains cas se traduire par une diminution des recettes perçues sur les salaires.

En définitive, on peut retenir que le déséquilibre prévisible, entre les dépenses et les recettes du régime général de la protection sociale, pousse l'Etat par le biais des institutions à réfléchir à l'avenir d'un système de retraite fondé sur le principe de la répartition et de la solidarité intergénérationnelle. Différentes mesures ont d'ores et déjà été prises. En France pour anticiper les problèmes futurs et tenter d'y apporter des réponses tant du côté des recettes (fiscalisation croissante des recettes) que du côté des dépenses (réforme du calcul du montant des pensions retraites). Au-delà des mesures déjà adoptées, l'avenir du système de retraite risque néanmoins de se traduire par une remise en cause plus profonde des principes de fonctionnement des organismes sociaux (recul de l'âge légal du départ à la retraite à 65 ans, mise en place de fonds de pension). Ces autres pistes sont envisageables et ont été mises en œuvre dans certains pays notamment en Côte D'ivoire, lieu de notre étude. Au centre des préoccupations majeures des régimes de retraite se trouve le problème économique, qui influe sur la quasi-totalité des régimes de retraite, les rendant ainsi vulnérables économiquement, en proie à de fortes pressions économiques dues à l'insuffisance des ressources de financements. Un nombre important de pays élaborent des réformes qui paraissent pour la plupart semblables (prorogation de l'âge de la retraite, etc.), mais les résultats escomptés ne paraissent guère satisfaisants. En Afrique de l'ouest, en particulier les effets des réformes ne sont pas tellement perceptibles.……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.3 Faillite des systèmes ou mauvaise gestion des ressources

D'une façon générale, les régimes de retraite sont très faibles et en proie à des fortes pressions sur leurs trésoreries notamment dans les pays africains au sud du Sahara. En cela, la Côte d'Ivoire et le Sénégal sont deux exemples patents des dysfonctionnements du système de retraite en Afrique. En effet, la CNPS et la CGRAE en Côte d'ivoire connaissent des fortunes diverses mais ont en commun des problèmes de trésorerie même s'ils sont plus perceptibles à la CNPS. L'Institut National de la Prévoyance Sociale (IPRES) et le Fonds National de Retraite (FNR) au

Sénégal sont dans la même situation, ces différentes structures ont de plus en plus mal à trouver les ressources pour payer les pensions. Les causes sont multiples, mais deux se dégagent principalement ; il s'agit du ratio retraité/cotisant qui se détériore et grève largement la trésorerie des structures chargées de gérer les retraités. Celle-ci est liée au chômage grandissant et à la retraite anticipée suggérée ou imposée. En un mot, les cotisations sociales encaissées ne permettent pas de faire face au paiement des pensions de retraite, eu égard aux charges de fonctionnement des structures. La seconde cause est celle liée au taux de recouvrement des cotisations des travailleurs, surtout dans le privé. Dans un système de répartition, il faut que les cotisations soient versées afin qu'on puisse en théorie payer les pensions. Or, à ce niveau, se situe le vrai problème car les entreprises ne reversent pas toujours les cotisations prélevées sur les employés. Ce qui constitue un obstacle à la mobilisation des ressources financières, mais également à la gestion du paiement des pensions de retraite, donc un dysfonctionnement administratif et financier. C'est dire que la non mobilisation des ressources financières entraîne une faillite du système de retraite et induit une mauvaise répartition des ressources entre les charges sociales des institutions et les engagements à l'égard des retraités.

Il en découle donc que les régimes de retraite sont au bord de la faillite. Cet état de fait est lié non seulement au problème économique, mais également et surtout au mode de gestion des régimes. En effet, il est à noter que dans les pays développés, la gestion financière des régimes de retraite est régie par une certaine transparence. Mais en Afrique, les charges de fonctionnement des institutions englobent tous les moyens financiers au point où il y a difficultés pour payer les pensions de retraite. Cette gestion calamiteuse justifie la précarité des moyens financiers des organismes de gestion, dans un système administratif ultra corrompu et clientéliste. La responsabilité est donc partagée entre la volonté des pouvoirs publics à faire de la sécurité sociale, un instrument de développement socio-économique.

Ainsi, les problèmes rencontrés par les régimes de retraite constituent à la fois des dilemmes pour non seulement les institutions étatiques de gestion, mais également pour les retraités, bénéficiaires des prestations. Il convient donc de trouver les voies et moyens afin de pallier les insuffisances des systèmes de retraite surtout en Afrique et éviter les risques à même d'impacter

CESAG - BIBLIOTHEQUE

négativement la viabilité, surtout financière, des institutions concernées. La nécessité d'assurer la pérennité de nos systèmes de retraites est donc un enjeu primordial…….

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : systèmes de retraite en Côte d'Ivoire : cas CGRAE

En côte d'Ivoire le système de retraite est dit de répartitions, un système de rotation qui fait que les retraités d'aujourd'hui bénéficient des cotisations des agents encore en activité, ces derniers devant bénéficier à leur tour des cotisations de générations beaucoup plus jeunes. Deux organismes s'occupent de la collecte et du paiement des retraites, à savoir la CNPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) pour le secteur privé et la CGRAE pour le secteur public. Cette dernière fait l'objet de notre étude.

2.1 Présentation de la CGRAE

2.1.1 Historique

La Caisse Générale des Retraites des Agents de l'Etat est un organisme chargé par l'Etat de la collecte des cotisations des personnes en activité en vue du paiement des pensions aux retraités. Elle a obtenu ses attributions au terme de différentes réformes[2] ci-après :

- le **07 novembre 1962** : vote de la loi n° 62-405 du 07 novembre 1962 par l'Etat de Côte d'Ivoire portant organisation du régime des pensions civiles en Côte d'Ivoire.
- de **1964 à 1977 :** gestion de ce régime par le Ministère des Affaires Économiques et du Plan, principalement par le Trésor Public. Avec l'augmentation de la charge de travail, il est apparu nécessaire de créer une structure différente du trésor pour la gestion du régime de retraite.
- **05 avril 1977 :** création de **la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat (CGRAE)** sous la forme d'un Établissement Public Administratif **(EPA)** par l'ordonnance n° 77-206 du 05 avril 1977.
- **29 janvier 1992 :** érection de **la CGRAE** en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial **(EPIC)** par décret n° 92-47 du 29 janvier 1992, placée sous la tutelle technique et financière du Ministère de l'Economie et des Finances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[2] Cadre juridique de la CGRAE & réglementation des pensions de retraite des fonctionnaires et agents de l'Etat de Côte d'Ivoire

2.1.2 Objet

L'objet de l'institution est la gestion au profit des bénéficiaires, du régime obligatoire des pensions, du régime complémentaire de retraite, des fonds collectés au titre des deux précédents régimes.

2.1.3 Missions

Deux points essentiels résument la mission de service public assignée à la CGRAE :

- Percevoir les cotisations et subventions destinées au financement des pensions de retraite et autres prestations et assurer la gestion financière des excédents
- Effectuer en faveur des bénéficiaires désignés les différentes prestations suivantes :

- paiement de pensions de retraite et de réversion ;

- paiement d'allocations et de rentes viagères ;

- versement de capitaux décès ;

-remboursement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.4 Gouvernance

2.1.4.1 le conseil d'administration

L'IPS/CGRAE est administrée par un conseil d'administration composé de douze membres. Par ses délibérations, le Conseil d'Administration détermine la politique générale de la CGRAE et exerce un contrôle sur sa gestion administrative, comptable et financière.

2.1.4.2 Les organes de surveillance

2.1.4.2.1 Les autorités de tutelles

Pour assurer au mieux son rôle de régulateur, l'Etat a placé la CGRAE sous une double tutelle ministérielle. Une tutelle technique, assurée par le Ministère d'Etat, Ministère de l'Emploi, des

Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle et une tutelle financière, exercée par le Ministère de l'Economie et des Finances.

2.1.4.2.2 Les organes de contrôle

- Les Commissaires aux comptes
- La Commission de surveillance et l'inspection générale de la CIPRES[3] (Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.5 Impact de la réforme

Plusieurs réformes ont changé les statuts de la CGRAE à savoir :

- **18 avril 2012** par décret n° 2012-366, dissolution de la société d'Etat dénommée Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat (CGRAE/SODE)
- **18 avril 2012** par décret n° 2012-367, création de l'Institution de Prévoyance Sociale dénommée Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat (IPS-CGRAE).

La nature juridique de la CGRAE, en tant que Société d'Etat, était en inadéquation avec l'objet à lui assigné. Une société commerciale à vocation sociale.

Ce décret a donc corrigé cette anomalie en transformant la CGRAE en une Institution de Prévoyance Sociale afin de lui permettre d'assurer pleinement sa mission de sécurité sociale.

Comme il a été dit dans la section précédente, ce changement de statut de SODE en IPS induit le désengagement progressif de l'Etat donc l'arrêt des subventions d'équilibre. Cela pourrait causer un gros déséquilibre et augmenter le niveau des charges qui sont déjà à un niveau critique. Toutefois, cette situation va faire du recouvrement des cotisations sociales un enjeu stratégique incontournable pour la CGRAE. En effet, dorénavant, les charges de la CGRAE ne seront

[3] Organisme de contrôle et d'appui technique aux Caisses Africaines de Sécurité Sociale

financées que par les cotisations effectivement perçues. D'où, la nécessité de la mise en place d'une politique efficace de recouvrement impliquant tous les acteurs intervenant dans le processus.……

2.2 Problèmes de gestion de la CGRAE

Il est important de signifier que ce statut d'EPIC va connaître des limites eu égard à sa forte dépendance de la grande Administration (Ministère de la Fonction Publique, Trésor, Budget, Solde…) et qui ne lui permettait pas d'atteindre ses objectifs. Ainsi, le **03 décembre 1997**, la CGRAE a été érigée en Société d'Etat, dénommée **CGRAE/SODE**, par décret n° 97-674

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1 Équilibre structurel de la CGRAE

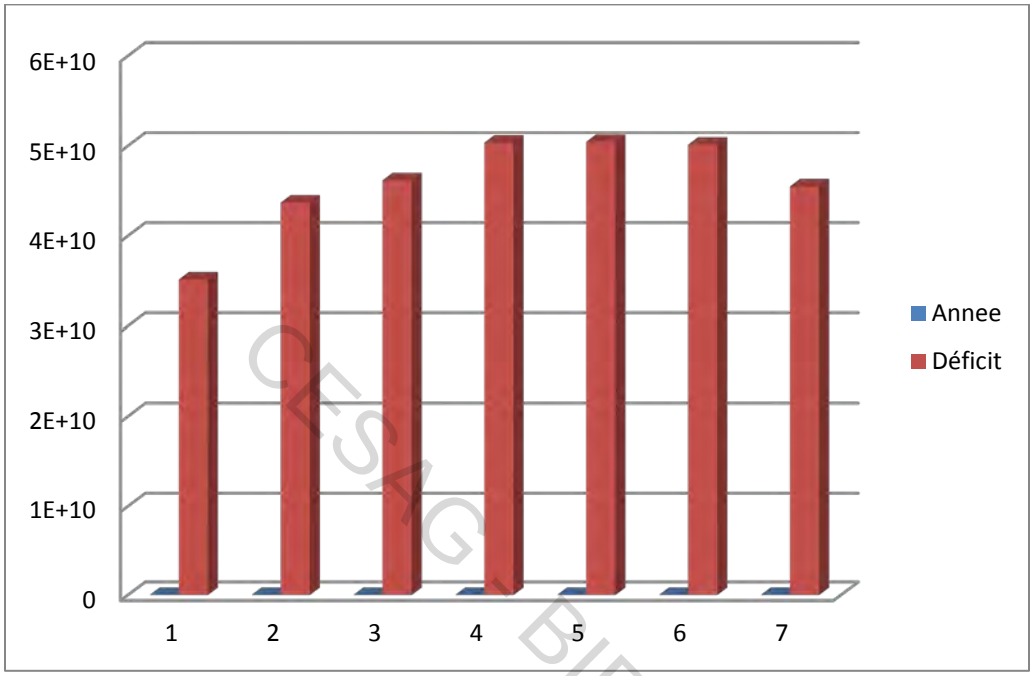
Depuis une décennie, le régime de retraite par répartition de la CGRAE connaît un déséquilibre structurel caractérisé par une insuffisance de cotisations pour couvrir les dépenses de pensions.

Tableau 3 : évolution des cotisations et des charges

EVOLUTION DES COTISATIONS ET DES CHARGES DE PENSIONS DE 2005 A 2011							
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Cotisations	**56 288 303 700**	**58 221 644 070**	**64 030 938 731**	**66 111 500 400**	**71 228 004 066**	**75 209 380 833**	**79 585 606 450**
Prestations émises	**91 427 910 227**	**101 903 492 128**	**110 190 835 069**	**116 461 006 128**	**121 672 918 331**	**125 330 940 059**	**125 063 739 603**
Déficit	**35 139 606 527**	**43 681 848 058**	**46 159 896 338**	**50 349 505 728**	**50 444 914 265**	**50 121 559 226**	**45 478 133 153**
Cotisations/ Prestations	**61,57%**	**57,13%**	**58,11%**	**56,77%**	**58,54%**	**61,17%**	**63,64%**

Source : CGRAE, 2012

Graphique 1 : accroissement du déficit



Source : nous même…….

CESAG BIBLIOTHEQUE

Nous constatons à travers ce graphique un accroissement des déficits, ce qui traduit un déséquilibre de la gestion cotisation – prestation, et une insuffisance des cotisations devant couvrir les prestations émises. Il s'agira donc dans ce domaine de trouver des moyens de rétablir l'équilibre afin que les cotisations puissent couvrir convenablement les prestations.

2.2.2 Situation financière

La situation financière de la CGRAE est structurellement déficitaire. Cela s'explique par l'accroissement des charges en inadéquation avec les cotisations normalement dues par l'Etat et ses démembrements comme l'indique le tableau ci-dessous.

Le déficit n'est donc pas dû à un problème de gestion, mais plutôt à la trop grande dépendance de la CGRAE à l'Etat, principalement au TRESOR PUBLIC, aux aléas duquel elle est constamment soumise.

L'objet de ce projet est donc de réfléchir sur les voies et moyens susceptibles de pallier efficacement ce déficit.

Tableau 4 : déficit technique (projection)

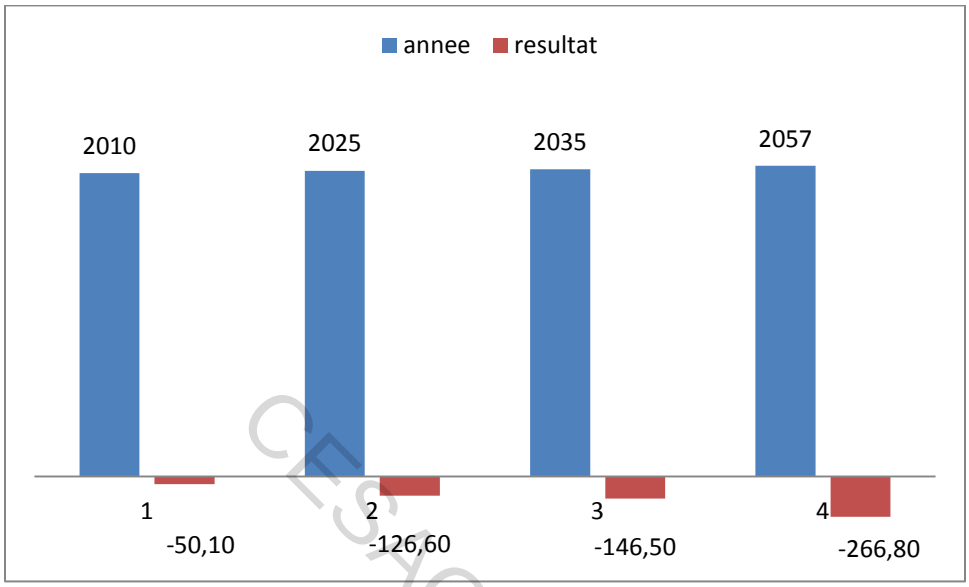
Désignation	**2010**	**2025**	**2035**	**2057**
Cotisations (en milliards)	**75,2**	**92,4**	**118,8**	**206,8**
Charges (en milliards)	**125,3**	**219,0**	**265,3**	**473,6**
Résultats techniques (en milliards)	**- 50,1**	**- 126,6**	**- 146,5**	**- 266,8**

Source : CGRAE, 2012

CESAG BIBLIOTHEQUE

En outre il faut ajouter que nous constatons que l'accroissement significatif des charges impacte négativement le résultat au fil des années comme l'atteste le graphique ci-dessous. Nous notons que si aucune action n'est menée pour remédier à cet écart, le déficit ira grandissant jusqu'en 2057 et mettra la CGRAE dans une situation d'extrême précarité (études actuarielles).

Graphique 2 : déficits croissant du résultat



Source : nous-même, à partir des résultats du tableau

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.3 Analyse de la situation financière de la CGRAE[4]

Cette situation de déséquilibre financier peut entrainer certains risques susceptibles, sur le long terme, de mettre à mal la viabilité financière de l'institution.…….

[4] Tous les calculs de cette section sont faits a partir des chiffres du bilan en annexe

2.2.3.1 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR est lié au décalage entre les recettes de l'entreprise et les dépenses nécessaires pour réaliser son activité. En ce qui concerne notre structure (CGRAE) nous avons comme BFR (actif circulant-passif circulant) au 31 décembre 2012 :

BFR = 121, 598, 174,256 - 345, 302, 342,099 = - 223 704 167 843

Nous observons un Besoin en fonds de roulement négatif ce qui nous permet de dire que les emplois d'exploitation de la structure sont inférieurs aux ressources d'exploitation. La structure n'a, sur ce plan, pas de besoin d'exploitation à financer.\

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.2.3.2 Fonds de Roulement

Le fonds de roulement (FR) est défini comme l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables. Il témoigne de la prudence de l'entreprise en matière de financement des immobilisations. En ce qui concerne notre structure nous avons comme FR (capitaux permanents-actifs immobilisés) au 31 décembre 2012 :

FR= - 198, 538, 063,180- 4, 765, 327,299 = - 203 303 390 479

Nous constatons un fonds de roulement négatif. Ce qui signifie que la structure a du mal à respecter totalement les ratios prudentiels dans la mesure où elle finance une partie de ses immobilisations par des dettes à court terme.

2.2.3.3 La trésorerie

En ce qui concerne la trésorerie nette nous avons au 31 décembre 2012 :

TN= -203 303 390 479 – (- 223 704 167 843) = 20 400 777 364

Nous constatons une trésorerie nette positive ce qui stipule qu'une partie des capitaux permanents est employée dans les actifs circulants de trésorerie.

2.2.3.4 Détermination des ratios

2.2.3.4.1 Ratio d'autonomie financière

Il mesure la part des financements propres rapportés à l'ensemble des financements. Nous avons (capitaux propres/ total bilan) :

R = - 198, 808, 650,153 / 148, 618, 230,513 = -1,337713748

Ce qui veut dire que notre structure n'a pas d'autonomie financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.3.4.2 Ratio d'endettement

Ce ratio nous donne une estimation sur le niveau d'endettement (dette total/capitaux propres) :

R= 345, 292, 342,099 / - 198, 808, 650,153 = -1,23381121

Le niveau d'endettement est très élevé. Dans le cas spécifique de la CGRAE, l'endettement se justifie par les avances faites par le TRESOR pour pallier l'insuffisance ou le retard constaté lors de l'octroi des subventions de l'Etat, dans le cadre du paiement des pensions**.**

2.2.3.4.3 Ratio indépendance financière

Capitaux propres / endettement financier et bancaire

R=- 198, 808, 650,153/ 270, 586,973= -734.7310477

Nous constatons que l'institution n'a pas d'indépendance financière. A travers les capitaux propres négatifs nous pouvons dire que l'entreprise doit être recapitalisée.

2.2.3.4.4 Ratio de liquidité

Mesure la capacité à régler les dettes à court terme (actif circulant/ passif circulant) :

R= 22, 254, 728,958/ 345, 292, 342,099 = 0,09072737

Ce qui veut dire que l'entreprise aura du mal à honorer ses engagements à court terme, si aucune mesure n'est prise pour équilibrer sa trésorerie.

2.2.3.5 Récapitulatifs de la situation financière de la CGRAE

Tableau 5 : synthèse des éléments

ELEMENTS	MONTANTS
BFR	- 223 704 167 843
FR	- 223 303 390 479
TN	20 400 777 364
AUTONOMIE FINANCIERE	-1,337713748
ENDETTEMENT	-1,23381121
INDEPENDANCE FINANCIERE	-734,7310477
LIQUIDITE	0,09072737

Source : nous-même

CRESAG - BIBLIOTHEQUE

Comme indiqué au début de la section, nous notons un grand déséquilibre de la structure financière de la CGRAE à travers ces différents ratios. Ce déséquilibre permet d'entrevoir plusieurs risques susceptibles d'altérer la viabilité financière de l'institution. Le risque de liquidité est de loin celui à suivre rigoureusement par l'institution car il y va de la rémunération des retraites, sa principale mission.

2.2.3.6 Analyse du compte de résultat

Tableau 6 : extrait du compte de résultat

Total des charges techniques	131 628 116 648
Total des produits techniques	115 376 759 834
Résultat techniques	-16 251 356 844

Source : CGRAE ; 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous constatons un déficit du résultat technique (qui regroupe les opérations de pensions et de cotisations). Ce qui veut dire que les cotisations sont en deçà des prestations fournies et ce en dépit de la forte subvention octroyée[5]. Cela s'explique techniquement par le fait que les pensions sont versées par rapport à des indices revalorisées, alors que les cotisations sont faites en tenant compte des indices figées du fait du blocage des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat depuis 1998. Donc, il existe un gap entre les cotisations effectivement perçues et les pensions versées aux retraités. Cela est une des causes évidentes du déficit structurel de la CGRAE

Tableau 7 : extrait du compte de résultat

Total des charges de fonctionnement	4,021,528,828
Total des produits de fonctionnement	4,385,745,590
Résultat de fonctionnement	364,216,762

Source : CGRAE ; 2012

Nous constatons un résultat de fonctionnement positif, ce qui montre qu'il existe une bonne maitrise des frais de gestion.

[5]Voir Compte de résultat d'exploitation

Tableau 8 : extrait compte de résultat

Résultat technique	-16 251 356 844
Résultat de fonctionnement	364 216 762
Résultat net	- 15,887,140,082

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : CGRAE, 2012

L'analyse de ce tableau met en évidence le fait que la situation financière de la CGRAE est en déséquilibre comme l'attestent les différents ratios calculés et la présentation des extraits de compte de résultats, matérialisé par un déficit du résultat net.

Il convient, cependant, d'insister encore sur le caractère purement structurel de ce déficit du fait de la fragilité de l'autonomie financière de la structure au regard de sa trop grande dépendance vis-à-vis des aléas du TRESOR PUBLIC, en matière de paiement des pensions. En effet, plus de 60%[6] des paiements des pensions sont assurés par le TRESOR PUBLIC à travers ses postes comptables disséminés dans le pays (la CGRAE n'ayant pas encore d'agences propres à elle à travers le pays, à part Abidjan, Daloa, Bouaké, Man, Gagnoa et Korhogo).

L'objectif de ce projet est donc d'optimiser la gestion financière de la structure en proposant l'application de la méthode actif-passif.

La mise en œuvre se faisant dans le chapitre 3, il nous apparaît important de faire, dans un premier temps, une présentation théorique de cette méthode.

[6] Information CGRAE

2.3 Gestion actif passif et caisses de retraites

Au cours des dernières années, l'évolution de la complexité des opérations (dans le passif et l'actif) a conduit à une réelle volonté d'adaptation des règles prudentielles en vue de fournir une meilleure prise en compte de tous les risques. Avec SOLVENCY II[7], les compagnies d'assurances s'orientent vers un régime de contrôle plus intelligent, plus sophistiqué et plus « Taylor made » (il épouse davantage le profil de risque de chaque compagnie). Les attitudes et les comportements face aux vicissitudes de l'environnement vont irrémédiablement changer et par conséquent engendrer des implications profondes pour la gestion actif-passif des compagnies d'assurances et par extension l'ensemble des acteurs financiers. La gestion actif-passif vise à évaluer et à stimuler l'équilibre entre ressources et emplois pour les risques pris à un niveau approprié. L'analyse de la situation du bilan d'une Caisse de retraite et son évolution probable (projection sur le long terme sous hypothèses centrales avec des stress tests) se fait en fonction de variables explicatives vis-à-vis desquelles on doit clarifier les attentes (non seulement des valeurs cibles ou limites, mais aussi un comportement normatif dans le temps). Ainsi, les agrégats macro-économiques, les tendances des marchés financiers et l'évolution démographique sont scrutés et analysés sous divers scenarios pour permettre de prendre les décisions adéquates pour assurer la pérennité du régime de retraite. Mais, la pratique de cette discipline et son degré de sophistication varient sensiblement d'un établissement à un autre, dans la mesure où les contraintes réglementaires n'obligent qu'à une observation de limites dites de prudence (on impose certes un dispositif « de base » mais sans s'immiscer dans sa pertinence). Les régulateurs sont les premiers à tirer la sonnette d'alarme sur le simplisme et des insuffisances de la réglementation actuelle. Les travaux issus de SOLVENCY II éclairent déjà sur l'orientation à donner : chaque bilan de Caisse de retraite est unique et il faut inventer une trame de contrôle commune et suffisamment souple pour laisser la gestion se mouvoir avec l'évolution de l'environnement externe. En définitive, la place de l'ALM dans le dispositif de gouvernance « type » doit préluder à toutes les décisions stratégiques avec un degré de rigidité dont il faut repenser la philosophie et les moyens de contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[7] Reforme réglementaire européenne du monde des assurances

2.3.1 Généralités sur la gestion actif-passif

2.3.1.1 développements et définition du concept de gestion actif-passif

Apparue au début des années 70 aux Etats-Unis, la gestion actif-passif s'est révélée comme une véritable méthode de gestion du bilan des entreprises pour faire face aux problèmes de risques financiers. La gestion actif-passif peut être définie comme une méthode globale et coordonnée permettant à une entreprise ou un établissement financier de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son compte hors bilan[8].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.1.2 Objet de la gestion actif-passif

La gestion actif-passif permet en outre le pilotage de l'équilibre entre les ressources et les emplois du bilan. Comme le dit Michel DUBERNET, << *la gestion actif-passif vise à cantonner dans les limites consciemment déterminés les conséquences négatives éventuelles des risques financiers (le risque de liquidité, le risque de taux et le risque de change). Elle cherche à atteindre cet objectif dans les meilleures conditions de rentabilité. Pour ce faire, elle passe par la mesure et l'analyse des risques financiers et débouche sur des préconisations d'action*s >>. La gestion actif-passif vise à mettre en place des outils de quantification et de gestion de ces risques. De ce fait, elle offre plusieurs techniques de réduction ou de gestion du risque qu'on peut regrouper entre adossement, et immunisation. Les techniques et les outils de la gestion actif-passif permettent une meilleure compréhension, une mesure quantitative, donc plus précise, une planification plus élaborée mais également une gestion plus adéquate des risques financiers. Outil d'aide à la décision, la gestion actif-passif analyse de façon systématique les risques financiers en s'assurant du respect des normes de gestion qui incombent à l'entreprise. Par ailleurs, se trouvant au cœur des préoccupations des directions financières, la gestion actif-passif a été la réponse à la gestion du risque bilanciel. Certes la plupart des concepts utilisés en gestion actif-passif ne sont pas nouveaux, mais leur application dans un cadre plus cohérent fait de la gestion actif-passif un puissant outil de création de valeur et de contrôle de risques[9].

[8] Arrêté du 11 février 1993 (J.O du 2 février 1993), France.
[9] Jean Dermine & Youssef BISSADA: << Asset and liability Management: A guide to value creation and risk control>> 2002, p.99

2.3.1.3 rôles et missions de la gestion actif-passif

La gestion actif-passif se caractérise par trois aspects fondamentaux qui se déclinent comme suit : l'analyse de l'information, la planification et la gestion des risques financiers.

2.3.1.3.1 L'analyse de l'information

La gestion actif-passif joue un rôle primordial dans l'analyse de l'information financière. Sur la base de ces informations, elle contribue à la définition des axes stratégiques qui couvrent les limites de gestion des risques et par la suite, la fixation des orientations à court terme de l'établissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.1.3.2 La planification

La gestion actif-passif contribue par ailleurs à la planification des différentes opérations de financements

2.3.1.3.3 La gestion des risques financiers

La gestion actif-passif vise dans sa fonction régulière à identifier, évaluer et contrôler la prise de risques financiers de l'établissement sur son activité globale.

2.3.2 Démarche de la gestion actif-passif

Selon Michel DUBERNET << *la gestion actif-passif a la responsabilité de la gestion des risques financiers. Sa démarche sera d'édicter au préalable un corps de règles de gestion cohérent avec les objectifs généraux de l'établissement, et de veiller ensuite à leur application. Elle devra se doter par ailleurs d'une batterie d'outils lui permettant de mesurer les différents risques*>>. De ce qui précède, il ressort que la gestion actif-passif suit une démarche bien précise dans sa mise en œuvre qui se décline en quatre (4) axes libellés comme suit :

- définition du domaine d'intervention de la gestion ;
- identification et mesure du risque ;

- gestion effective de ces risques par définition de contraintes internes de gestion ;

suivi de la mise en œuvre quotidienne, du respect et de l'application de ces contraintes.

2.3.3 Les clés de succès de la mise en œuvre de la gestion actif-passif

Un certain nombre de conditions doivent être réunies pour l'efficacité de la mise en œuvre de la gestion actif passif à savoir :

- Une forte implication de la haute direction ;
- La constitution d'un comité de gestion actif-passif ;
- Un système d'information performant, adéquat et de qualité permettant une bonne remontée de l'information ;
- Des décisions et propositions compréhensibles, claires, pertinentes, cohérentes et faciles à mettre en œuvre ;
- Des indicateurs de gestion pertinents alimentant le tableau de bord…….

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : optimisation de la gestion financière par la mise en œuvre de la gestion actif-passif

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De prime abord il faut dire qu'une organisation bien définie doit être de mise avant toute mise en œuvre. En effet l'Etat se désengageant de la gestion de l'institution il faudra redéfinir l'organisation afin de mener à bien les objectifs assignés. Le rôle primordial de la caisse de retraite est de fournir des prestations aux retraités tout en observant une bienveillante attention sur son fonctionnement. Nous avons constaté dans le chapitre précédent que le niveau des cotisations était nettement inférieur à celui des prestations fournies. Ce qui est, par conséquent, de nature à fragiliser la situation financière de l'institution sur le long terme**.** Le but est donc d'apporter des éléments de solutions à la CGRAE dans l'optique de l'optimisation de sa gestion financière surtout au niveau de sa trésorerie. La mise en œuvre de la gestion actif-passif est, pour nous, une piste importante qui permettra un suivi rationnel et efficace du niveau de liquidité et par la même occasion de la gestion financière de l'institution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Mise en œuvre de la gestion actif-passif à la CGRAE

3.1.1 Comité de gestion actif-passif

La mise en œuvre effective de la méthode actif-passif est nécessairement subordonnée à la constitution d'un comité de gestion actif-passif de la CGRAE.

3.1.1.1 rôles et composition d'un comité de gestion actif-passif

Le comité de gestion actif-passif fait partie des organes décisionnels. Cependant, ses décisions sont soumises à l'approbation d'un organe de direction dont le rôle est de fixer les grandes orientations de l'institution qui tiennent compte de vision stratégique définie en début d'exercice par le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Il fait des propositions en matière de gestion des risques financiers, en matière de principes et limites de gestion de ces risques et de planification des opérations de financement. Il peut être composé des membres suivants au regard de l'interconnexion entre la cellule gestion actif-passif et les autres services. Nous pouvons avoir, à titre de proposition, dans ce comité en ce qui concerne la CGRAE :

- Un membre de la direction générale ;
- Le contrôleur de gestion ;
- Le directeur financier ;

- Le trésorier ;
- Le chef comptable.

3.1.1.2 tâches du comité

Les tâches essentiellement dévolues au comité de gestion actif-passif s'articulent autour des points suivants :

- Suivi de la validation des rapports relatifs à la gestion actif-passif ;
- Propositions de recommandations ;
- Contrôles des liquidités existantes ;
- Préparation des réunions du comité ;
- Définition et actualisation de la stratégie ;
- Examen de nouvelles sources de financement.

3.1.2 Objectifs du comité actif-passif dans la gestion financière de la CGRAE

L'objectif de ce comité est de permettre à la CGRAE de trouver les moyens de rétablir son équilibre financier. Il doit se pencher sur certains facteurs, aussi bien exogènes qu'endogènes, permettant à la structure de couvrir efficacement ses charges par les cotisations effectivement encaissées et, in fine, de limiter au maximum les risques de fragilisation de sa viabilité financière. Pour ce faire, le comité doit s'appuyer sur plusieurs éléments.

3.1.2.1 améliorations de l'équilibre financier

Nous avons noté dans le chapitre précédent un déséquilibre financier de la CGRAE. Ce qui est une menace réelle pour la viabilité financière et structurelle, et donc pour sa pérennité. La gestion actif-passif utilisée a pour objectif de donner des pistes de solutions afin de mieux optimiser cette gestion financière. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion actif-passif à la CGRAE, nous allons nous attarder sur les postes de trésorerie et d'actif circulant en ce qui concerne l'actif du bilan et de capitaux propres et passif circulant en ce qui concerne les postes du passif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Étude du bilan

Analysons les aspects relatifs à la trésorerie et à l'actif circulant qui regroupent les stocks et surtout les créances de l'institution sur d'autres organismes. Il convient donc pour la CGRAE de bien maitriser le niveau de ses créances car elles peuvent constituer pour elle, à court ou moyen terme, une source de financement de son fonctionnement……

ACTIF CIRCULANT	BRUT	PROVISION	NET
Actif circulant H.A.O.	9,133,713	-	9,133,713
Stocks	-		
Créances et emplois assimilés			
Fournisseurs, avances verses	21,510,090		21,510,090
Créances			-
Etat BGF & subventions	68,575,724,016		68,575,724,016
Etat, cotisations ex-RAN	-		-
Etat, ANADER	293,000,000		293,000,000
Clients, Organismes affiliés	40,387,702,830	3,780,191,452	36,607,511,378
Personnel	81,563,978		81,563,978
DGI	7,707,195		7,707,195
Trésor	14,427,706,896		14,427,706,896
CIR-PP CGRAE	41,072,994		41,072,994
Pensionnés	1,465,899,724		1,465,899,724
Divers	1,141,234,876	1,138,617,160	2,617,716
Charges constatées d'avance	64,726,556		64,726,556
TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	**126,516,982,868**	**4,918,808,612**	**121,598,174,256**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : extrait du bilan,2012

En analysant le poste d'actif circulant, nous remarquons que les créances de l'institution sur l'Etat et autres organismes sont de l'ordre de 68, 575, 724,016 francs CFA ; ce qui représente environ 56 % de l'actif circulant et paraît énorme. Si la CGRAE obtient le remboursement effectif de cette créance, nous aurons alors au bilan, au niveau du passif-circulant et de la trésorerie, les données suivantes :

Tableau 9 : variation du bilan

Total actif immobilise	4 765 327 299
Total actif-circulant	53 022 450 240
Total trésorerie actif	90 830 452 974
Total bilan actif	148 618 230 513

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous constatons qu'avec le remboursement des créances sur l'état nous avons une trésorerie actif qui a nettement augmenté ce qui peut aider dans la gestion technique de l'institution.

Tableau 10 : trésorerie nette (avant remboursement de l'Etat)

Trésorerie actif	22,254,728,958
Trésorerie passif	1,863,951,594
Trésorerie nette	**20 390 777 364**

Source : nous-même

Dans ce même ordre d'idée, la trésorerie se présentera comme suit :

Tableau 11 : trésorerie nette

Total trésorerie actif	90 830 452 974
Total trésorerie passif	1 863 951 594
Trésorerie nette	**88 966 501 380**

Source : nous-même

Une autre piste de solution concernant cette créance envers l'Etat est la titrisation. En effet l'Etat peut émettre cette créance sous forme d'obligation et grâce à la crédibilité sa signature pourra attirer les investisseurs adéquats. Il faut aussi noter que toute la créance ne pourra être remboursée dans ce cas de titrisation dans la mesure où ce contrat doit aussi être dans l'intérêt de l'investisseur. Dans ce cas il y aura une décote de cette créance. Néanmoins la partie recouverte aidera dans la gestion de l'institution.

L'optimisation de la gestion de la trésorerie actif pourra aussi se faire par : des placements à court terme. En effet, l'institution ayant un résultat net déficitaire (voir annexe 2), il serait plus judicieux de procéder à des placements à court terme tels que des dépôts à terme à moins d'un an, des certificats de dépôts, des bons de trésor.

Les dépôts à terme sont rémunérés en moyenne à 3,5%[10]. L'institution peut aussi recourir à la souscription de bons de trésor de la Côte d'ivoire mais aussi des autres Etats de l'UEMOA. Cela aura pour enjeu de diversifier les sources de financement de la CGRAE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12: émission bons de trésor

Bons de trésor	Année d'émission	Durée	Rémunération (%)
Cote d'Ivoire	2013	1 an	5.67
Niger	2012	6 mois	4.90
Sénégal	2013	1 an	5.60
Burkina Faso	2012	3 mois	4.11
Mali	2012	9 mois	5.75
Bénin	2012	1 an	5.65
Togo	2012	1 an	5.11

Source : BCEAO, 2014

[10] Donnees banque mondiale

D'autre part, pour l'optimisation de la trésorerie actif, nous pouvons envisager l'augmentation de la rentabilisation des immobilisations financières avec des prises de participations dans des sociétés cotées a la BRVM, ce qui permettra de renforcer les immobilisations financières.

3.1.2.2 études du compte de résultat

Nous avons deux parties du compte de résultat : les opérations techniques et les opérations d'exploitation

- Opérations techniques

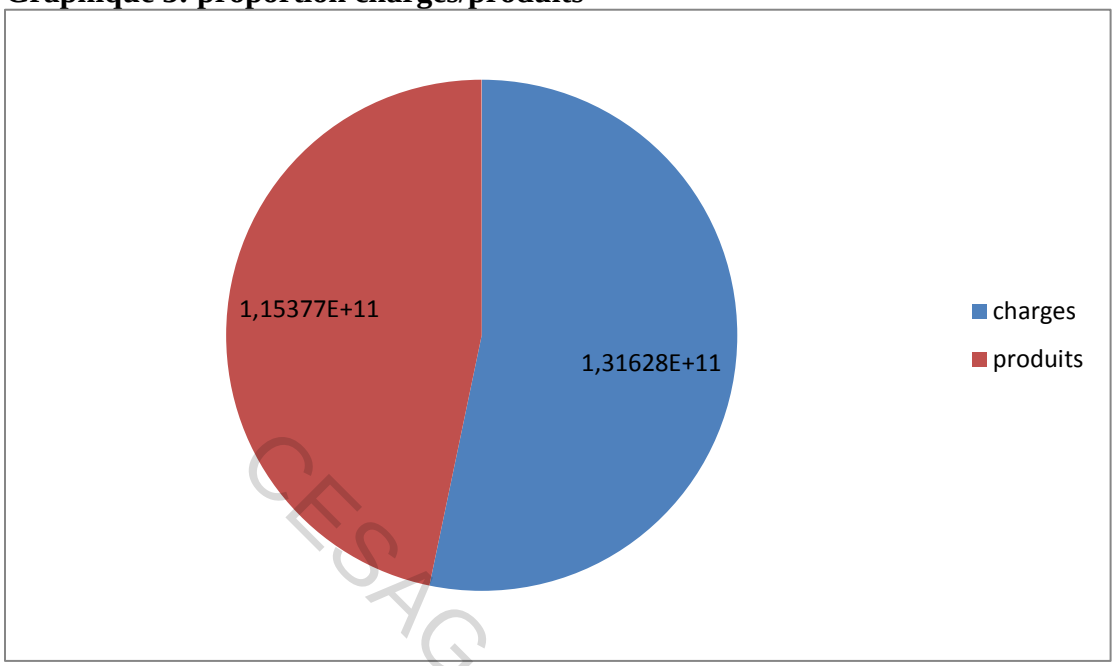
Tableau 13 : extrait compte de résultat

Total des charges techniques	131 628 116 648
Total des produits techniques	115 376 759 834
Résultat techniques	-16 251 356 844

Source : CGRAE, 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 3: proportion charges/produits



Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous voyons à travers ce graphique que les charges sont supérieures aux produits. Les cotisations perçues des employés sont inférieures aux pensions octroyées aux retraites. Pour pallier cette limite et tenter d'ajuster les cotisations aux charges, la CGRAE peut penser en effet à augmenter l'Age de départ à la retraite : augmenter l'âge des personnes à la retraites pourra permettre d'atteindre l'équilibre financier du régime en rallongeant la période de cotisation. Selon l'ancien dispositif nous avons comme catégorie :

Tableau 14 : catégorie d'âge

Ages	Catégories	Descriptifs
57 ans	D à A3	Chauffeurs, agents d'exécution…
60 ans	A4 a A7	Médecin, professeur, magistrat …

Source: CGRAE, 2012

- Deuxièmement nous pouvons parler du niveau du taux de cotisations. En effet si nous voulons avoir des cotisations plus importantes en plus de l'augmentation de l'âge de la

retraite, alors nous devons prévoir une augmentation des taux de cotisations. En effet nous avons des taux de 18%[11] de cotisations dont 6% à la charge de l'employé et 12% à la charge de l'employeur. Un ajustement de ces taux à la hausse pourrait permettre d'atteindre l'équilibre financier du régime par augmentation des recettes. Il s'agira d'ajuster le taux de cotisation pour atteindre l'équilibre financier du régime par l'augmentation des recettes. Cependant, une augmentation globale sur toutes les catégories de salaire pouvant créer des remous sociaux, un ajustement à la hausse des cotisations pour les salaires les plus élevés pourrait être envisagé.

- Troisièmement il faut noter que tous les pensionnes ne sont pas rémunérés au même taux. Ainsi la disposition actuelle prévoit :……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 15 : taux de rémunération

Catégories	Taux de rémunération
Agents civils et militaires	2%
Anciens membres du conseil économique et social (pensions viagère normales)	2.25%
Anciens membres du conseil économique et social (pensions viagère proportionnelles)	2%
Anciens ambassadeurs	6%

Source : CGRAE, 2012

[11] Selon l'ancienne disposition de cotisation

Il faut noter que l'augmentation des taux de cotisation peut aller de pair avec la diminution des taux de rémunération des pensionnes. En effet ajuster ces taux d'annuité pour des dépenses de pension pourrait être conforme aux possibilités financières des régimes de pension.

- Une autre solution pourrait être un ajustement à la hausse des cotisations et des prestations mais dans des proportions différentes ;
- Une autre piste de solution réside dans la contractualisation des rapports entre la CGRAE et l'Etat de Côte d'Ivoire, en termes de prise en charge de certaines prestations dont le paiement obère fortement la trésorerie de la CGRAE.

  En effet, actuellement, la CGRAE est tenue de supporter des charges occasionnées par certaines prestations non contributives, c'est-à-dire, non soumises à cotisation, telles que les capitaux-décès, les allocations viagères de hautes personnalités (ex Ministres ou Assimilés, ex Présidents d'Institutions, ex Membres du Conseil Economique et Social, ex Ambassadeurs…), les allocations familiales.

  Ces prestations sont, en réalité, à la charge de l'Etat. Mais, dans l'application, elles sont mises à la charge de la CGRAE, sans contrepartie financière.

  Il convient donc de demander à l'Etat de reprendre le paiement de ces prestations, ou alors de mettre en place une convention, à travers laquelle l'Etat s'engagerait formellement à donner les moyens nécessaires à la CGRAE pour payer ces prestations

dont le montant progresse de façon inquiétante, mettant ainsi en danger l'équilibre financier de la CGRAE. L'application effective de cette mesure permettra à la CGRAE de maîtriser véritablement ses charges techniques :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 16 : charges techniques

CHARGES TECHNIQUES	2,012
Pensions	125,324,985,468
Rentes viagières	676,768,843
Allocations viagières	3,559,474,788
Capitaux décès & remboursement 6%	2,010,529,425
Allocations temporaires d'invalidité	28,178,743
Indemnités de départ volontaire	1,938,738
Soldes de réforme	1,200,893
Provisions pour litiges sur pensions	25,039,780
Total des charges techniques	**131,628,116,678**

Source : compte de résultat, 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il faut dire que ces prestations ne font pas partie des charges effectives de la CGRAE. Les cotisations perçues servant à régler les pensions de retraites, les autres charges complémentaires viennent creuser le déficit technique de l'institution. Il conviendra donc de maitriser ces charges ou ne plus les imputer à la charge de la CGRAE, ce qui aura pour conséquence de réduire le déficit de l'institution et par la même occasion de rétablir l'équilibre financier du régime.

3.2 Suivi et contrôle de la gestion de risque

Apres l'élaboration des mesures, nous pouvons nous consacrer au suivi du risque. Cette partie portera donc sur les éléments de suivi et de contrôle des risques financiers pour l'optimisation de sa gestion.

- reporting

Des reporting mensuel sont effectués dans le cadre du suivi et du contrôle des risques financiers surtout celui lié à la liquidité. En effet le paiement des pensions se faisant mensuellement, il faudra s'assurer du bon niveau de l'équilibre financier, ce qui est du rôle du comité actif-passif. Il faudra aussi planifier des simulations qui montreront les impacts des résolutions prises dans les sections précédentes.

- Risques financiers

Le suivi et le contrôle de gestion des risques financiers passent par la définition des limites (ratios), et la mise en place d'un système d'information. En effet, l'équilibre financier commande que des limites soient fixées en fonction du niveau de tolérance au risque en vue de faciliter le contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3 Recommandation

Pour ce qui est du risque financier de la CGRAE, il s'agira :

- de mettre en place un comité de gestion actif-passif. Il pourra s'agir d'un comité autonome intégré dans l'organigramme au niveau de la direction financière ou d'un domaine de responsabilité supplémentaire pour le contrôle de gestion ou pour la trésorerie. Le comité de gestion actif-passif est important dans la mesure où l'évaluation du bilan et du compte de résultat est essentielle pour évaluer les risques de la structure ;

- Une fois le comité mis en place, de tabler sur les rôles et responsabilités des membres du comité, délimiter et donner des solutions aux différents risques qui peuvent survenir ;

- de responsabiliser le contrôle de gestion sur le suivi de liquidité, sur la production de rapports mensuels d'analyse des écarts et des ratios financiers et sur l'élaboration d'alternatives ;

- de penser à se financer sur le marché financier et le marché interbancaire (DAT, etc.) pour varier les sources de financement comme le fait la CNPS (caisse nationale de prévoyance sociale)

- de penser aussi à une retraite par capitalisation en complémentarité à celle par répartition, Ce qui aura pour conséquence de percevoir des ressources supplémentaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La gestion actif-passif peut être un élément clé dans la gestion de toute institution dans la mesure où elle permet de mieux appréhender les risques financiers qu'elle encourt. En s'inspirant de son application dans les compagnies d'assurance, les caisses de retraites doivent être capables de gérer au mieux les risques financiers et assurer convenablement leur viabilité financière en maintenant un équilibre financier certain.

Tout au long de notre étude, nous nous sommes attelés dans un premier temps à mettre en évidence le déséquilibre financier de la CGRAE et ensuite à proposer des éléments de solutions. En effet, la fonction première d'une caisse de retraite est la collecte des cotisations et la fourniture de prestations aux retraités. Le régime par répartition, comme nous avons pu le constater, a quelques limites dans la mesure où le nombre de retraités est supérieur à celui des cotisants. Le ratio démographique qui est de 1 retraité pour 2 cotisants n'est donc pas respecté. Ce qui est naturellement une cause du déséquilibre structurel de la CGRAE.

La recherche de solution à cette situation préoccupante nous a amené à faire référence à certaines mesures prises dans le cadre de la réforme de la CGRAE, notamment la modification de l'âge de départ à la retraite et le relèvement du taux de cotisation.

Son objet est de mesurer l'écart entre les cotisations et les rémunérations aux retraités et par la même occasion de rétablir l'équilibre financier (bilan, compte de résultat) de la structure. Notre travail a consisté donc à proposer la mise en œuvre de la méthode de la gestion actif-passif à la CGRAE, qui devrait contribuer à la maîtrise, par cette Institution, de ses risques financiers.

La gestion actif-passif reste encore une approche novatrice dans le monde des caisses de retraite. A cet égard, nous sommes conscients de ne pas avoir épuisé toute l'essence de cette méthode ainsi que de son application dans le cadre de la retraite. La problématique reste donc ouverte et pourra être approfondie en d'autres circonstances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

[1]. AMELON Jean louis (2004), *gestion financière*, 4eme Edition, Paris, maxima, 512 p.

[2]. Dermine Jean & al (2002) *Asset and liability Management: A guide to value creation and risk control*, Pitman Publishing, 155 p.

[3]. Dubernet (1997), *gestion actif passif et tarification des services bancaires*, Economias, Paris, 311 p.

[4]. FRIOT Bernard (2010), *l'enjeu des retraites*, Paris, la Dispute, coll. <<travail et salariat>>,173 p.

[5]. HULL (2007), *gestion des risques et institutions financière*, Pearson Education, 448 p.

[6]. LAFFARGUE Jean Pierre (2008), *la réforme des systèmes de retraite a qui les sacrifices ?***,** 52 p.

[7]. PALIER Bruno (2010), *la réforme des retraites*, Paris, PUF, 126 p.

[8]. REMOND Antoine (2009), *la retraite en question*, Paris, la documentation française, 208 p.

[9]. VERMINEN (2010), *finance d'entreprise*, 8eme Edition, Paris, Editions DALLOZ, 1176 p.

Mémoires

[1]. GUEYE Oumou (2009), Optimisation de la gestion de trésorerie : cas postfinance Sénégal,

[2]. KONAN N'da Kouassi Simon (2013), mise en place d'un comité de gestion actif passif (ALM) au sein d'une banque : cas de la CBAO, MBF, CESAG

[3]. TALFI Mohamed (2008), organisation des systèmes de retraite, thèse

Publication

[1]. Institut de financement du développement du Maghreb Arabe, la gestion des risques dans le cadre de la gestion actif-passif, 2013……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sites web

[1]. Banque mondiale, page consultée le10.06.14, http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/FR.INR.DPST

[2]. BCEAO, page consultée le 10.06.2014, http://www.bceao.int/IMG/pdf/rapport_sur_l_evolution_des_conditions_de_banque_dans_l_uemoa_au_cours_des_cinq_dernieres_annees_2007-2012_.pdf

[3]. CGRAE, page consultée le 28.05.2014, http://www.cgrae.ci/

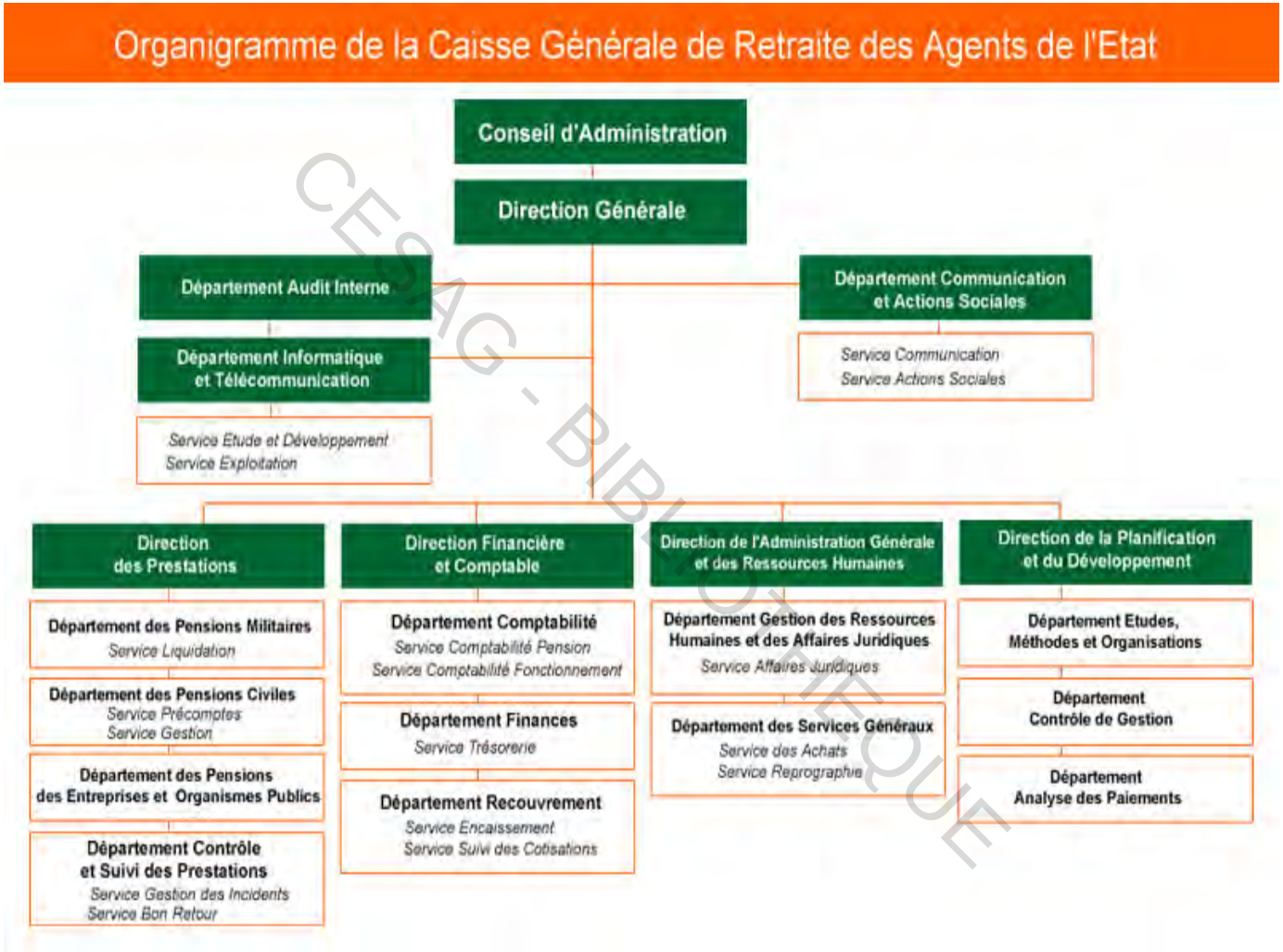
[4]. INED, page consultée le 28.05.2014, http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/pays_du_monde/

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : organigramme de la CGRAE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : bilan

ACTIF	2,012	2,011
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	56,409,165	158,218,946
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3,020,421,203	3,248,798,606
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1,688,496,931	1,099,723,229
STOCKS	-	-
CRÉANCES ET EMPLOIS ASSIMILÉS	121,598,174,256	93,996,978,895
TRÉSORERIE-ACTIF	22,254,728,958	8,922,405,540
TOTAL	**148,618,230,513**	**107,426,125,216**

PASSIF	2,012	2,011
Capital	300,000,000	300,000,000
Primes et réserves	- 183,355,751,219	- 155,378,452,378
RESULTAT DE L'EXERCICE	- 15,887,140,082	- 27,976,298,841
Subventions	134,241,148	229,599,706
Dettes financières	270,586,973	253,675,287
Dettes d'exploitation	345,292,342,099	288,080,162,951
Trésorerie-Passif	1,863,951,594	1,917,438,491
TOTAL	**148,618,230,513**	**107,426,125,216**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : comptes de résultat

CHARGES TECHNIQUES	2,012	2,011
Pensions	125,324,985,468	118,178,498,087
Rentes viagières	676,768,843	689,256,685
Allocations viagières	3,559,474,788	3,490,837,811
Capitaux décès & remboursement 6%	2,010,529,425	2,367,956,274
Allocations temporaires d'invalidité	28,178,743	64,997,143
Indemnités de départ volontaire	1,938,738	-
Soldes de réforme	1,200,893	1,268,504
Provisions pour litiges sur pensions	25,039,780	1,176,212
Total des charges techniques	**131,628,116,678**	**124,793,990,716**

Source : CGRAE, 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRODUITS TECHNIQUES	2012	2011
Cotisations de l'Etat & ses démembrements	85,535,506,329	66,416,681,352
Cotisations des organismes affiliés	195,573,712	1,041,637,930
Subventions	29,352,000,000	29,365,000,000
Autres ressources (Validations de services, trop perçus de pensions)	293,679,793	306,461,640
Total des ressources techniques	115,376,759,834	97,129,780,922
Résultat des opérations techniques	- 16,251,356,844	- 27,664,209,794

Source : CGRAE, 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : compte de résultat (opération de fonctionnement)

CHARGES	2,012	2,011
Achats	269,152,036	381,823,281
Variation de stocks	-	-
Transports	8,106,183	28,954,601
Services extérieurs	1,017,497,908	1,327,974,804
Impôts et taxes	65,057,486	93,998,587
Autres charges	267,947,590	284,138,920
Charges de personnel	1,716,630,027	1,586,988,720
Dotation aux amortissements & aux provisions	576,966,779	597,681,667
Charges financières	83,974,125	39,481,152
Charges HAO	1,196,694	-
Impôt sur le résultat	15,000,000	15,000,000
Total des charges de fonctionnement	**4,021,528,828**	**4,356,041,732**

Source : CGRAE, 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRODUITS	2,012	2,011
Ventes, travaux, services vendus	4,043,101,989	3,695,746,571
Produits accessoires	99,365,262	112,203,134
Autres produits	3,870,000	-
Reprises de provisions	-	3,000,000
Transfert de charges	-	-
Produits financiers	143,849,781	136,094,895
Produits HAO	95,558,558	96,908,085
Total des produits de fonctionnement	**4,385,745,590**	**4,043,952,685**
RESULTAT NET (Fonctionnement)	**364,216,762**	**- 1,029,014,414**
RESULTAT NET GLOBAL (Opérations techniques & fonctionnement)	**- 15,887,140,082**	**- 28,693,224,208**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DE MATIERES

DEDICACE I
AVANT-PROPOS II
REMERCIEMENTS III
SOMMAIRE IV
LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS V
LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES VI
INTRODUCTION 1
Chapitre 1 : Généralités sur les systèmes de retraites 5
1.1 Principes de la retraite 6
1.1.1 Subvention 6
1.1.2 Répartition 6
1.1.3 Capitalisation 7
1.1.3.1 Activités de cotisation 7
1.1.3.2 Activités de prestation 7
1.1.3.3 Activités d'investissement 7
1.2 Systèmes de retraite définis à partir de l'indice de développement 8
1.2.1 Organisation des systèmes de retraites des pays de l'OCDE 8
1.2.2 Organisation des systèmes de retraite hors OCDE 8
1.3 Problématiques des systèmes de retraites 9
1.3.1 Problématiques démographiques 9
1.3.2 Les problèmes économiques soulevés par les modalités du financement des régimes de retraite: le financement des pensions 10
1.3.3 Faillite des systèmes ou mauvaise gestion des ressources 13
Chapitre 2 : systèmes de retraite en Côte d'Ivoire : cas CGRAE 16
2.1 Présentation de la CGRAE 17
2.1.1 Historique 17
2.1.2 Objet 18
2.1.3 Missions 18

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.4 Gouvernance 18
2.1.4.1 le conseil d'administration 18
2.1.4.2 Les organes de surveillance 18
2.1.4.2.1 Les autorités de tutelles 18
2.1.4.2.2 Les organes de contrôle 19
2.1.5 Impact de la reforme ..... 19.
2.2 Problème de gestion de la CGRAE 20
2.2.1 Équilibre structurel de la CGRAE 20
2.2.2 Situation financière 21
2.2.3 Analyse de la situation financière de l'institution 23
2.2.3.1 Le besoin en fonds de roulement (BFR) 24
2.2.3.2 Le fonds de roulement 24
2.2.3.3 La trésorerie 24
2.2.3.4 Détermination des ratios 25
2.2.3.4.1 autonomie financière 25
2.2.3.4.2 ratio d'endettement 25
2.2.3.4.3 Ratio indépendance financière 25
2.2.3.4.4 Ratio de liquidité 26
2.2.3.5 Tableaux récapitulatifs 26
2.2.3.4 Analyse du compte de résultat 27
2.4 Gestion actif passif et caisses de retraites 29
2.4.1 Généralités sur la gestion actif-passif 30
2.4.1.1 développements et définition du concept de gestion actif-passif 30
2.4.1.2 Objet de la gestion actif-passif 30
2.4.1.3 rôles et missions de la gestion actif-passif 31
2.4.1.3.1 L'analyse de l'information 31
2.4.1.3.2 La planification 31
2.4.1.3.3 La gestion des risques financiers 31
2.4.2 Démarche de la gestion actif-passif 31
2.4.3 Les clés de succès de la mise en œuvre de la gestion actif-passif 32
Chapitre 3 : optimisation de la gestion financière par la mise en œuvre de la gestion actif-passif 33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Mise en œuvre de la gestion actif-passif à la CGRAE 34

3.1.1 Comite de gestion actif-passif 34

3.1.1.1 rôles et composition d'un comité de gestion actif-passif 34

3.1.1.2 taches du comite 35

3.1.2 Objectifs du comité actif-passif dans la gestion financière de la CGRAE 35

3.1.2.1 améliorations de l'équilibre financier 35

3.1.2.2 études du compte de résultat 39

3.2 Suivi et contrôle de la gestion de risque 44

3.3 Recommandations 45

CONCLUSION 46

BIBLIOGRAPHIE 47

ANNEXES 50

TABLES DES MATIERES 57

RESUME 60

ABSTRACT 61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

Optimisation de la gestion financière d'une caisse de retraite : cas de la CGRAE

Le système de retraite appliqué par nos Etats est celui de la répartition, dans la mesure où les actifs (personnes en activité) cotisent pour les passifs (les retraites). Force est de constater que les régimes de retraite sont au centre des préoccupations. En effet aujourd'hui, le système de retraite suscite de nombreuses questions et inquiétudes notamment. Ces questions sont fondamentalement liées aux difficultés de maîtrise de l'équilibre financier des systèmes de gestion des retraites. Ces difficultés ont occasionné des réformes, dans plusieurs pays notamment en France, qui ont abouti à la prise de mesures radicales telles que l'augmentation de l'âge de retraite, l'augmentation des taux de cotisations.

L'environnement africain ne déroge pas à la règle. En effet, nous avons remarqué dans notre environnement, en particulier en Côte d'ivoire, des problèmes de trésorerie du fait que les cotisations soient inférieures aux prestations fournies.

L'objectif de ce projet est de proposer des modalités d'optimisation de la gestion financière d'une caisse de retraite en particulier la CGRAE (lieu faisant objet de notre étude). L'approche de la gestion actif-passif a été préconisée pour l'optimisation de cette gestion. L'objet de cette proposition de projet professionnel est de montrer l'intérêt de cette méthode dans le processus de gestion des risques financiers de l'institution.

Pour l'atteinte de nos objectifs, une présentation de l'environnement de retraite et la démonstration des insuffisances financière de la CGRAE a été faite dans un premier temps. Pour finir l'accent a été mis sur la mesure et la gestion effective des risques financiers

Des recommandations en matière de gestion des risques financiers ont été faites en vue de maitriser le niveau de la trésorerie au sein de l'institution.

Mots clés : gestion actif-passif, risques financiers, CGRAE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ABSTRACT

Optimizing the financial management of a pension fund: the case of CGRAE

The pension system applied in our states is the distribution, to the extent where the assets (people working) contribute to the liabilities (pensions). It is clear that pensions are a central concern. Indeed, today the pension system raises many questions and concerns. These issues are fundamentally linked to the difficulties of controlling the financial equilibrium of pension management. These difficulties have resulted in reforms in several countries including France, which led to taking drastic measures, such as increasing the retirement age, increasing contribution rates…….……

The African environment is no exception to the rule. Indeed, we noticed that in our environment, particularly in Côte d'Ivoire, cash flow problems that contributions are lower than the benefits provided. The objective of this project is to propose ways of optimizing the financial management of a pension fund in particular CGRAE (about doing in our study). The approach to asset-liability management has been advocated for optimizing management. The purpose of this proposal for professional project is to show the usefulness of this method in the process of financial risk management of the institution. To achieve our objectives, a presentation of environmental plans and demonstration of financial shortcomings of CGRAE was made initially. Finally the focus was on the measurement and the effective management.

Recommendations on financial risk management have been made to the master level of cash within the institution.

Keywords: asset-liability management, financial risks, CGRAE.

CESAG BIBLIOTHEQUE