

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

INDICATEURS DE GESTION

RATIOS PRUDENTIELS ET DE PERFORMANCE

Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale  
CONTRÔLE - ASSISTANCE - FORMATION - HARMONISATION

INTRODUCTION

La détermination des indicateurs de gestion des organismes, figure en bonne place parmi les missions assignées à l'Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale (IRPS)

À cet effet, l'article 29 du Traité dispose : "Dans l'exercice de leur mission, les inspecteurs se réfèrent à des indicateurs de gestion déterminés par le Conseil."

L'article 9 des statuts de l'Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale pour sa part, énonce : "Le Secrétaire Permanent élabore des propositions visant à déterminer les indicateurs de gestion pour les organismes de Prévoyance Sociale et les soumet au Conseil qui peut les adopter, soit sous forme de recommandations, soit selon la procédure instituée à l'article 5, alinéa 5 du Traité".

Dans le cadre de l'exécution de cette mission, L'IRPS avait déjà élaboré une fiche technique dénommée "Ratios Économiques et de gestion" qui propose une batterie de normes et ratios dans tous les domaines de la gestion d'un organisme de prévoyance sociale.

Adoptées par la décision n°38/CM/CIPRES du 17 février 2000 du Conseil des Ministres, ces normes sont venues renforcer le dispositif d'harmonisation édicté par le Plan Comptable de Référence "C.I.PRE.S.

Compte tenu de l'éventail et du nombre des indicateurs déjà élaborés et préconisés, il nous est apparu nécessaire d'en extraire les plus significatifs par domaine d'activité et qui constitueraient des critères de convergence que chaque organisme s'obligerait à respecter au terme d'un délai maximum de 3 ans fixé par le Conseil des Ministres de Tutelle. lors de sa 6ème session ordinaire du 8 Février 2001 tenue à Brazzaville (Congo).

Le présent document a pour objet de présenter ces principaux indicateurs et / ou ratios qui vont servir de référence dans le contrôle et l'appréciation de la gestion des régimes et des organismes, comme c'est le cas dans les Institutions sœurs en charge du secteur bancaire ou des assurances.

Toutefois, afin de parvenir à une mise en oeuvre efficiente, il est indispensable de lever certains obstacles qui constituent de réelles entraves à la rationalisation normative recherchée en vue d'une saine gestion des organismes.

## PREMIÈRE PARTIE

### Les préalables

Le respect impératif de certains préalables par les organismes de prévoyance sociale des États membres, a été ordonné par le Conseil des Ministres qui, à travers ses Décisions 65 - 66 et 67 jointes en annexes, oblige lesdits organismes à :

1. Se conformer aux règles, principes et normes comptables universellement admis dont notamment :

o l'enregistrement au jour le jour et sans retard des opérations financières et comptables ;

o la production régulière et à bonne date de toutes les informations comptables sous la forme préconisée par le Plan Comptable de Référence "C.I.PRE.S.".

2. Communiquer à la Conférence (IRPS), chaque année au plus tard le 30 juin, les états financiers et annexes de l'exercice précédent, les procès verbaux des organes délibérants ayant statué sur lesdits comptes, le(s) rapport(s) du ou des Commissaire(s) aux Comptes, ainsi que tout autre document pouvant faciliter la compréhension et l'appréciation de ces comptes.

3. Formaliser sans attendre, les procédures dans tous les domaines d'activité, au cas où cela n'aurait pas déjà été fait.

4. Concevoir et mettre en place des systèmes d'information et de pilotage exhaustifs et fiables dans l'ensemble des secteurs d'activité.

5. Se doter d'une structure d'audit interne chargée de veiller au respect scrupuleux et à l'amélioration continue des dispositifs de contrôle interne d'une part et qui servira d'interface à l'Inspection Régionale qu'elle devra relayer dans les organismes, d'autre part.

Le respect de ces préalables, tout en permettant la maîtrise et l'efficacité de la gestion des régimes et des organismes, conférerait aux ratios toute leur pertinence.

## DEUXIÈME PARTIE

### Les ratios prudentiels et de performance

Les normes ci-après, devront constituer des bases référentielles pour apprécier les performances et mesurer l'évolution de la gestion des organismes. À ce titre, elles ont un caractère dynamique, c'est-à-dire, susceptibles d'être améliorées en fonction des résultats et des objectifs de performance assignés pour une période donnée.

Elles sont présentées sous forme de ratios ou d'appréciations qualitatives du contrôle interne et des activités. Elles concernent la gestion technique, administrative et financière des organismes.

## Chapitre I

### La gestion technique

#### I.1. LE RECOUVREMENT DES COTISATIONS SOCIALES

La maîtrise et l'optimisation des ressources doivent constituer l'un des objectifs prioritaires d'un organisme de prévoyance sociale. En effet, une attention particulière devrait être portée sur le recouvrement des cotisations sociales qui constituent la principale ressource sur laquelle repose toute la politique du service des prestations sociales. Les quelques ratios ci-après pourront permettre d'apprécier les performances en la matière.

Le taux de couverture à date exigible : 90% au minimum.

Il permet de mesurer l'effort de recouvrement des cotisations et suppose la maîtrise des effectifs d'employeurs et de salariés, de la gestion des appels et des déclarations reçues. Tout organisme doit s'efforcer à recouvrer à l'échéance plus de 90 % des cotisations mises en recouvrement et arrivées à échéance au cours de la période considérée.

Il doit être calculé trimestriellement.

Le taux de cotisations non recouvrées en fin de période : 3% au maximum.

Il permet d'évaluer la part des cotisations impayées se rapportant à la période. Celles-ci doivent représenter moins de 3% des cotisations dues, au titre ladite période.

Il doit être suivi trimestriellement.

Le taux d'admission en non valeur : 1 % au maximum.

Il sert à apprécier la qualité des créances (cotisations principales et majorations de retard) ainsi que la politique de remise de ces dernières adoptée par les instances de gestion. Les admissions en non-valeur doivent représenter moins de 1% des arriérés de cotisations de l'exercice auquel elles se rapportent.

Il sera calculé annuellement.

Le taux des recouvrements contentieux : 90% au minimum.

Il permet d'évaluer les performances du recouvrement forcé par rapport au montant total des cotisations contentieuses de l'exercice.

Il doit, être suivi trimestriellement.

Nombre de contrôles subis par un employeur : au moins 1 fois dans les 3 ans.

Toutefois, tout employeur doit être contrôlé au moins une fois dans le délai de prescription des cotisations. Ceci permettra de détecter à temps les difficultés financières des employeurs, de prendre les dispositions adéquates et d'éviter une éventuelle prescription des cotisations.

## I.2. LES PRESTATIONS SOCIALES

En matière de liquidation et de paiement des droits, il y a lieu de distinguer les prestations à caractère de remboursement de frais (frais médicaux, pharmaceutiques etc.) ou de revenus (indemnités journalières de tous ordres...), des prestations à paiement périodique (prestations vieillesse, allocations familiales etc.).

Pour les premières, les délais de liquidation et de paiement des droits sont très courts. C'est généralement dès le dépôt des pièces. Certaines législations imposent d'ailleurs des délais de paiement et prévoient des pénalités assez importantes en cas de non-respect.

Dans ce cas tout dossier déposé doit être liquidé et payé avant le délai limite.

Le délai de liquidation des premières demandes : 45 jours au maximum.

Il concerne principalement les prestations de la deuxième catégorie ci-dessus évoquée notamment les pensions-vieillesse-invalidité-décès ou les allocations familiales. Il permet de mesurer la durée maximale de liquidation d'un dossier.

Ainsi, un dossier de prestations sociales reçu par l'organisme doit être liquidé à moins de 45 jours à compter de sa date de réception.

Les restes à traiter en fin de période : 15%.

Ce ratio sert à mesurer le volume des dossiers en instance à la fin de la période, par rapport à l'ensemble des dossiers reçus au cours de la période.

Il doit être suivi mensuellement.

Le ratio de contrôle a posteriori minimum.

Outre les contrôles effectués par les services de l'ordonnateur et du comptable, au moment de la liquidation et du paiement des prestations, des contrôles a posteriori doivent être effectués par les services compétents. Ces contrôles doivent porter sur au moins 5% des dossiers traités, pour s'assurer que les droits servis sont conformes aux éléments du dossier et aux émissions régulièrement réalisées.

Ces contrôles doivent être opérés à tout instant.

Le ratio des prestations indues : 2% au maximum.

Il mesure le niveau des erreurs commises dans le traitement et le paiement des prestations et qui s'est soldé par un "trop perçu" de la part de l'assuré. Le montant des sommes indûment versées doit représenter moins de 2 % des prestations payées au cours de la période.

Il doit être évalué mensuellement.

Le ratio des ressources de cotisations allouées aux prestations: 65% au minimum.

Il permet de mesurer sur la base des produits techniques réalisés au cours d'un exercice (cotisations), le niveau d'affectation des ressources de l'organisme à ses missions originelles (paiement des prestations).

Il doit être déterminé annuellement.

## Chapitre II

### Les gestions budgétaires

#### II.1. LA GESTION ADMINISTRATIVE

Ratio des charges de fonctionnement par rapport aux dépenses totales : moins de 15%.

Il sert à mesurer les efforts de maîtrise des frais de fonctionnement par rapport aux dépenses totales de l'organisme.

Ratio des dépenses administratives : 15% au maximum des produits techniques réalisées (cotisations).

Ratios des frais de personnel par rapport aux charges de fonctionnement de l'organisme moins de 85%.

Ratio des dépenses de formation rapportées à la masse salariale annuelle : compris entre 1% et 5%.

Taux d'encadrement : 10% maximum des effectifs.

Taux d'exécution budgétaire par compte à deux (2) chiffres (et par gestion) : supérieur à 95%.

(Les prévisions budgétaires devant reposer sur des bases réalistes et concrètes).

## II.2. LA GESTION DE L'ACTION SANITAIRE ET SOCIALE (ASS)

Frais de fonctionnement sur Dépenses totales de l'ASS : inférieur à 8%.

Dépenses de fonctionnement de l'ASS par rapport aux dépenses de fonctionnement de l'organisme : compris entre 3 et 10%.

Taux de couverture des dépenses de l'ASS : idéal : recettes = dépenses.

## Chapitre III

La gestion financière et comptable

### III.1. LA GESTION DE TRÉSORERIE

Afin de maîtriser la gestion de la trésorerie, il est indispensable que les organismes se dotent de plans suivis mensuellement et de budgets de trésorerie (suivis journalièrement). En outre, les indicateurs ci-après devront être respectés.

Nombres de comptes courants bancaires : au maximum 5 pour le siège et 2 pour chaque structure déconcentrée.

Solde moyen des comptes courants non rémunérés : objectif avoisinant zéro.

Délai de remise en banque des titres de paiement : 1 jour au maximum.

Taux brut de rentabilité des placements : au minimum égal au taux moyen pratiqué en la matière sur le marché.

Ratios de trésorerie (Annuels).

o Trésorerie à échéance : rapport des valeurs réalisables et disponibles sur les dettes à court terme. Il doit être égal ou supérieur à 1. Il suppose que toutes les comptabilités auxiliaires (cotisants, prestataires, fournisseurs et divers) sont bien maîtrisées.

o Trésorerie immédiate : rapport des valeurs disponibles sur les dettes à court terme. Il mesure la solvabilité à vue de l'organisme. Pour mieux l'apprécier, on peut ajouter au numérateur le montant des valeurs mobilisables (titres de placements négociables, bons du trésor etc.).

### III.2. LA SITUATION FINANCIÈRE DES BRANCHES

En outre, la situation financière des branches du régime doit s'analyser individuellement compte tenu de l'obligation faite de suivre leur gestion financière de façon distincte.

Cette analyse doit reposer sur deux principes essentiels qui guident la gestion de chaque branche :

la solvabilité de la branche,

la stabilité du taux de cotisation.

#### 1. La solvabilité de la branche

L'analyse de la situation de chaque branche doit permettre de répondre aux deux questions suivantes :

Est-ce que ses ressources permettent d'assurer le paiement régulier et à échéance des prestations et faire face aux dépenses de fonctionnement tout en maintenant un niveau de réserves réglementaires égal au minimum fixé ?

Lesdites réserves sont-elles gérées conformément aux règles et conditions admises en la matière ?

En premier lieu, il s'agira d'évaluer le service des prestations à travers l'examen des dates de paiement, des liquidités appartenant à la branche, de ses arriérés éventuels, etc.

En outre le montant théorique de chaque type de réserves devrait être recalculé conformément aux dispositions des textes en vigueur, puis comparé à celui figurant au bilan de clôture de l'exercice. Ce dernier montant doit être au moins égal au montant déterminé.

Généralement, trois (3) types de réserves sont constituées :

le fonds de roulement ou réserves de trésorerie

Il est prévu pour palier des difficultés conjoncturelles de trésorerie. Le montant minimum est fixé à l'équivalent d'un trimestre de dépenses de prestations dans certains cas (plus fonctionnement dans d'autre).

Il doit être liquide, et placé à très court terme (un à trois mois) avec possibilité de déblocage à tout instant en cas de besoin.

La réserve de sécurité

Elle est généralement constituée au titre des prestations à court terme et financée suivant le système de la répartition. Son objectif est de faire face aux fluctuations aléatoires qui peuvent affecter les recettes en cours de période.

Elle est généralement équivalente à un ou deux trimestres de prestations de l'année ou des deux années précédentes.

Elle pourrait être placée sur une période plus longue que le fonds de roulement (trois à six mois) avec également une clause de déblocage en cas de nécessité.

La réserve technique



Constituée dans le cadre de la gestion des prestations à long terme (retraites, rentes viagères des risques professionnels), elle doit non seulement faire face aux engagements futurs de la branche mais également éviter une fluctuation trop importante des cotisations durant une période déterminée grâce aux revenus financiers générés par leurs placements.

Dans le cas des rentes de la branche des Risques Professionnels, son montant est au moins égal aux montants des capitaux constitutifs des rentes

Concernant les pensions vieillesse-invalidité-décès, elle est au moins égale au montant des prestations techniques payées au cours, des deux derniers exercices.

Ainsi, compte tenu de l'importance et de la stabilité de ces deux réserves, elles peuvent être placées à long terme car elles représentent des ressources de financement à long terme notamment dans :

l'immobilier de rapport si le marché est intéressant c'est à dire le rendement satisfaisant ;

les titres de participation et de placements remplissant les conditions suffisantes de sécurité et de rendement.

En second lieu, l'examen doit porter sur la qualité des éléments d'actif qui représentent la contrepartie desdites réserves. Ces actifs doivent respecter quatre (4) conditions qui portent essentiellement sur

Leur sécurité formelle et réelle : la sécurité formelle porte sur la nature du débiteur, sa solvabilité et les garanties prises en contrepartie de la créance. La sécurité réelle vise le maintien du pouvoir d'achat et du rendement des actifs.

Leur rendement : les actifs devraient procurer les meilleures plus-values possibles sans que celles-ci ne soient privilégiées au détriment de la sécurité.

Leur liquidité : ils doivent être liquides ou facilement réalisables. Ceci est particulièrement valable pour le cas des réserves de sécurité et celles correspondant aux fonds de roulement.

Leur contribution au développement économique et social : cette condition est particulièrement applicable aux réserves techniques.

Les actifs acquis en contrepartie de ces réserves devraient remplir un double objectif à savoir, concourir au développement d'activités productives ainsi qu'à l'amélioration du bien être collectif et procurer un meilleur rendement aux capitaux investis tous en préservant leur sécurité.

## 2. La stabilité du taux de cotisations

Elle concerne les branches gérant des prestations à long terme et particulièrement la branche des pensions vieillesse-invalidité-décès. Pour éviter une fluctuation fréquente des taux de cotisations, les systèmes de financement en vigueur déterminent un taux de cotisations sur une période assez longue qui permet dans les premières années d'accumuler suffisamment de fonds afin de faire face aux charges futures. Dès que les ressources cessent de couvrir les besoins de la branche, le taux est révisé pour une période équivalente à la première.

Les textes imposent généralement que des études actuarielles soient effectuées régulièrement (avant la fin de la période) afin de prendre les mesures correctives à temps.

À cet effet, l'examen doit porter sur la réalisation régulière de ces études et sur la pertinence des mesures préconisées.