

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES

Séance plénière du 23 mai 2012 à 9 h 30

« Coopération et coordination en matière de retraite entre la France et l'étranger »

Document N°6

<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>

Rôle de l'ADECRI et l'exemple de la coopération avec la Chine

ADECRI

**COOPÉRATION FRANCO-CHINOISE
AVEC LE MINISTÈRE DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA SECURITE SOCIALE (MOHRSS)
DE LA RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE**

Yannick DHAENE

Délégué Général de l'ADECRI

Mai 2012



ADECRI

76 boulevard Haussmann

75 008 Paris

France

<http://www.adecri.org>

Tél : 33 1 47 42 15 40

Fax : 33 1 47 42 15 43

E-mail : dhaene@adecri.org

1. L'ADECRI : COMPOSITION, MISSIONS et DOMAINES D'ACTIVITE

1.1. ORIGINE ET MISSIONS

L'ADECRI est une structure de droit privé, créée en 1995 par l'ensemble des organismes nationaux français de Sécurité Sociale, c'est à dire les Caisses nationales de tous les régimes de base (salariés de l'industrie et du commerce, agriculteurs, mineurs, artisans et commerçants) ainsi que les Unions de caisses nationales et l'Ecole Nationale de Sécurité Sociale –l'EN3S- dans le but de promouvoir l'action internationale française dans le domaine sanitaire et social et de se doter d'un outil efficace pour engager des actions internationales d'envergure et aider les pays qui souhaitent acquérir, développer ou améliorer leur système de Protection Sociale.

Les différentes composantes du système français de Sécurité Sociale ont chacune leurs caractéristiques propres, l'ensemble présentant un éventail diversifié et complémentaire de savoir-faire et d'expérience.

La création de l'ADECRI correspond à une volonté d'analyse globale des problèmes et de constitution d'équipes regroupant les meilleurs experts institutionnels de secteurs divers : retraite, santé et assurance maladie, risques professionnels, politique familiale, action et inclusion sociale, ...

L'Agence se définit comme un groupement de moyens au service de ses membres. Cette initiative commune permet de traiter des problèmes qui ne pourraient être traités, ou qui le seraient imparfaitement, sans une approche collective.

L'ADECRI agit en qualité de " tête de réseau ", chargée de dynamiser les ressources potentielles des 600 organismes nationaux, régionaux et locaux composant le système français de Sécurité Sociale. Ainsi, chaque année à travers l'ADECRI, environ 80 experts, travaillant principalement dans les institutions françaises de sécurité sociale, participent au développement et à la réforme de systèmes sanitaires et sociaux étrangers.

L'ADECRI propose les compétences d'un véritable bureau d'études, positionné et reconnu comme tel par les Institutions Internationales, notamment l'Union Européenne et la Banque Mondiale ainsi que par le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes français (MAEE).

Son champ d'intervention très vaste correspond à la diversité de ses membres et aux missions qu'ils ont en charge au niveau national. Il recouvre notamment :

- Le recouvrement de cotisations sociales
- L'assurance maladie solidaire (frais médicaux et hospitaliers, contrôle médical des soins, indemnités journalières)
- L'organisation de l'offre de soins et l'établissement de réseaux de soins
- L'assurance maternité
- L'assurance invalidité ainsi que la prise en compte des handicaps et les politiques de réadaptation et de réinsertion
- La prévention et la réparation des risques professionnels (accidents du travail et maladies professionnelles)
- L'assurance vieillesse et les actions en faveur des personnes âgées et dépendantes
- Les prestations familiales et politiques en faveur des familles
- Les politiques de l'enfance et d'assistance aux enfants en difficulté
- Les politiques en faveur du logement social
- Les actions en faveur des populations défavorisées et pour l'inclusion sociale

1.2. DOMAINES D'EXPERTISE DE L'ADECRI

L'ADECRI dispose d'un réseau d'experts institutionnels associés possédant des compétences techniques variées et complémentaires dans le domaine de la Protection Sociale. Pour ses missions à l'étranger elle détecte des professionnels de haut niveau pouvant traiter de problèmes intéressant la plupart des domaines concernant la mise en œuvre des politiques et stratégies en matière sanitaire et sociale.

Plusieurs types d'activités correspondent à ce large potentiel d'expertise :

- Assistance technique à la réforme ou au développement de systèmes de protection sociale étrangers ;
- Audits organisationnels, financiers, sociaux ou de formation de systèmes étrangers ;
- Création de centres de formation, élaboration de cursus et de programmes de formation, formation de formateurs ;
- Organisation de voyages d'études en France et à l'étranger sur la gestion des systèmes de sécurité sociale ;
- Organisation de séminaires en France ou à l'étranger, principalement sur des questions concernant la protection sociale internationale ;
- Mise en œuvre de jumelages entre caisses françaises et étrangères ;
- Élaboration d'études sur l'évolution des systèmes de sécurité sociale au niveau international ;
- Gestion administrative et financière de projets de jumelage financés par l'Union européenne (UE) pour le compte des pouvoirs publics français.

En conclusion, l'ADECRI assume une double mission :

- Se positionner sur les marchés internationaux dans son champ d'activité et financés par les grands bailleurs multilatéraux, en particulier l'UE, la Banque mondiale, les grandes Banques régionales de développement, mais aussi nationaux, dont l'AFD (Agence Française de Développement).
- Assumer des missions communes au service de ses organisations membres telles la diffusion et la mise à jour d'une brochure « La protection sociale française » en six langues ou leur représentation au niveau national dans les instances intéressant la coopération internationale dans le champ santé/protection sociale (exemple récent du COS, Conseil d'orientation Stratégique, mis en place par le MAEE dans le prolongement de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat).

Depuis sa création, l'Agence a réalisé une centaine de projets dans près de 70 pays à travers le monde (Europe et CEI, Moyen Orient, Afrique, Asie, Amérique latine)¹. Le document annexé met plus spécialement l'accent sur les coopérations menées dans le champ des retraites.

¹ Cf. : http://adecri.org/FR/nos_activites/projet_reference.asp

2. LA REFORME DES RETRAITES EN CHINE – FONDEMENTS, ETAPES ET PERSPECTIVES

2.1 LES SYSTEMES CHINOIS DE RETRAITE AVANT LA REFORME

↵ AVANT LE PASSAGE DUNE ECONOMIE PLANIFIEE A UNE ECONOMIE SOCIALISTE DE MARCHE

Pour les salariés des entreprises d'Etat, les fonctionnaires et quelques catégories spécifiques de travailleurs, l'employeur est tenu d'assurer le « bol de riz en fer », soit cinq prestations sociales dont la retraite d'entreprise. Pour les autres catégories, avec des niveaux variables selon les provinces et le métier effectué, c'est l'assistance sociale qui assure un revenu minimum « *dibao* ».

↵ APRES LA LEGISLATION DE 1998

Le minimum vital est maintenu, la sécurité sociale d'entreprises devenues privées -ex-publiques- est mise en place dans les sites urbains. Il s'agit de systèmes capitalisés (*funded*) alimentés par les cotisations employeurs et salariés, versées sur un compte individuel.

↵ LA SITUATION EN 2010

A/ L'organisation:

- **Une multiplicité de régimes de base obligatoires et publics**
 - Pour les fonctionnaires : un système à prestations définies non contributif, financé par l'impôt.
 - Pour les employés des institutions publiques : un système à prestations définies, fonctionnant par répartition (*PAYG = Pay As You Go*) avec contribution individuelle et complément du financement par des taxes.
 - Un régime des employés urbains des entreprises privées et entreprises d'Etat qui fonctionne en *PAYG* avec une partie capitalisée. Contribution de 20% par l'employeur et 8% par les salariés pour l'alimentation d'un compte individuel.
 - Des arrangements administratifs pour les migrants variables selon les activités et régions.
 - Un nouveau système de retraite des travailleurs ruraux financé concurremment par les assurés et les collectivités locales. Les bénéficiaires pourront obtenir un minimum vieillesse après quinze ans de contribution.
 - Un système de pensions des fermiers expulsés.
- **L'assistance sociale**
 - En complément de ces systèmes supervisés par le ministère en charge de la sécurité sociale (MOHRSS), le Ministère des Affaires Civiles (MCA), très actif dans le processus de réformes, a mis en place un système d'assistance sociale pour les urbains et les ruraux sans couverture et particulièrement pauvres.
- **Le second pilier**
 - En complément des pensions publiques, les entreprises ont la possibilité et sont encouragées à mettre en œuvre des « *enterprises annuities* », système capitalisé à contributions définies. Cette assurance complémentaire d'entreprise doit être autorisée par le bureau local du travail et de la sécurité sociale. Les contributions de l'employeur au-delà de 4% sont exonérées de taxes.

- **Un troisième pilier**

- Sous forme de fonds de pensions capitalisées individuelles, ouverts à ceux qui en ont les ressources.

B/ Caractéristiques majeures du système

- ✓ **Une gestion éclatée** entre des organismes publics dépendants directement des autorités locales : districts, municipalités, provinces. Cette organisation très décentralisée soulève des problèmes graves d'agrégation des périodes de cotisation pour obtenir une carrière complète. Le MOHRSS a élaboré les principes de portabilité des droits et de coordination avec l'aide d'experts européens.
- ✓ **Un management des fonds** dispersé qui fragilise le financement et s'avère très insuffisant et trop faiblement garanti par les autorités pour être crédible. Les Chinois continuent d'épargner pour leur retraite et les scandales survenus dans la gestion renforcent cette défiance.
- ✓ **Pas de portabilité des droits** entre entités gestionnaires. Cette situation est due à l'existence de permis locaux de travail (le HUKOU) qui conditionne l'accès aux droits. L'absence de compensation inter caisse et de « *social pooling* » a contraint jusqu'à la réforme cette agrégation des droits.
- ✓ **Faiblesse des organismes de contrôle** sur les autorités gestionnaires des fonds dédiés à la protection sociale.
- ✓ **Une faible couverture en 2007** : 141 Millions de cotisants et 46 millions de pensionnés dans les régimes obligatoires, avec une part importante de la population mal ou non couverte parmi lesquels les ruraux et les trois cents millions de migrants internes. L'objectif officiel annoncé dès lors est celui d'une couverture universelle en 2030 !
- ✓ **Pas d'universalité** des droits, donc des niveaux de prestations variables selon la localisation et la profession.
- ✓ **Un réseau d'organismes insuffisamment équipés et formés** pour absorber la généralisation prévue par la réforme de 2010, pas de système d'information national, des institutions aux missions et organisations variables selon les sites.

2.2 LA REFORME DU 28 OCTOBRE 2010 (application au 1^{er} Juillet 2011) UN MODELE QUI MIXTE REPARTITION ET CAPITALISATION

Fondements de la réforme

- La couverture est loin des enjeux démographiques des années 2030, du fait notamment du déséquilibre dû à la politique de l'enfant unique, de l'allongement de l'espérance de vie, et de l'urbanisation. A noter l'éclatement des pôles de décision, le système restant très largement déconcentré et le pouvoir du MOHRSS assez faible pour infléchir la réforme.
- La faiblesse des organismes de contrôle sur les contributions.
- L'osmose entre fonds publics des entités administratives et les fonds de la sécurité sociale (création d'un fond national dans la perspective d'un management vertical).
- Pas de mécanismes automatiques d'atteinte de l'équilibre financier et pas de remise en cause des critères d'attribution (âge précoce de départ en retraite à 55-60 ans et durée limitée de cotisation à 15 ans).

Enjeux de la réforme

- Donner une réponse concrète à la paupérisation des personnes âgées qui deviennent de plus en plus lourdes pour les jeunes couples travaillant loin de leur famille.
- Prendre en compte une exigence de justice sociale et d'équité de plus en plus prégnante, en cohérence avec le projet national de « société harmonieuse ».
- Assurer les ressources suffisantes pour développer une politique de maintien à domicile des personnes âgées.
- Favoriser la consommation intérieure comme relai de croissance de l'économie nationale par une redistribution vers les besoins primaires.
- La réforme élaborée dans un contexte de forte croissance économique et un très fort volontarisme pour « l'établissement d'une société harmonieuse », est menacée par l'inflation et la faiblesse persistante des mécanismes de redistribution.

Principaux acquis de la réforme

- ✓ **Généralisation** de la couverture retraite à toutes les catégories par création de régimes spécifiques aux catégories rurales, travailleurs non officiels, entrepreneurs isolés, fermiers ayant perdu leurs terres, etc. L'objectif est une généralisation à l'horizon 2030 du système de contribution obligatoire sur les revenus pour alimenter une couverture retraite consignée dans un compte individuel comme premier pilier.
- ✓ Affirmation **du principe d'égalité** et relèvement significatif du montant des pensions.
- ✓ **Régionalisation du management des fonds et donc portabilité** provinciale des droits avec renforcement de la fongibilité.
- ✓ Encouragement des entreprises à proposer et financer des **retraites complémentaires** sur la base du volontariat et sous forme de fonds d'entreprise. Encouragement d'un niveau de couverture supplémentaire individuel en autorisant le système bancaire et assurantiel à développer cette offre.
- ✓ Mise en place des **structures de contrôle de la gestion des fonds**.
- ✓ Possibilité de racheter les périodes manquantes et bonification des périodes en excédent.
- ✓ **Standardisation** des services et mise en œuvre du **management par la performance**.
- ✓ Développement d'expériences pour une offre **de prise en charge du grand âge**.

Sur un plan technique les novations suivantes peuvent être mises en évidence :

- *Extension de la couverture maladie, accident du travail, pension, chômage, à l'ensemble de la population,*
- *Solidarité financière des institutions au niveau provincial puis national,*
- *Réorganisation sous une seule administration du recouvrement des cotisations,*
- *Organisation verticale des caisses,*
- *Rapprochement des prestations entre les différents régimes,*
- *Identification nationale et attribution d'une carte de droit aux prestations,*
- *Etablissement des règles prudentielles de gestion des fonds et mise en place d'un système de lutte contre les fraudes,*
- *Définition de l'accident du travail.*

2.3. LA REFORME DES RETRAITES EN CHINE : ILLUSTRATION D'UN PROCESSUS D'ELABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES

La question des retraites est posée depuis les années 1990 et confortée à chaque congrès des représentants du peuple. L'objectif officiel d'une harmonie sociale par une redistribution de la croissance vers les catégories les plus pauvres est un leitmotiv encore loin de la réalité.

A partir des objectifs de généralisation et de d'amélioration, des contacts ont été pris pour rechercher et tester les bonnes pratiques des systèmes développés. La première phase a donc consisté pour les organismes de recherche chinois et les universités associées à recenser les différents systèmes et leur portabilité en Chine. Sur proposition d'un groupe de *policy makers* formés dans le cadre d'un projet financé par l'Union européenne (voir infra § 3.2), des conférences internationales tenues à Pékin en 2006, Berlin en 2007, Pékin en 2008, Stockholm en 2009 et plusieurs voyage d'étude de délégations chinoises en Europe et particulièrement en France, le Conseil des Affaires d'Etat a eu à examiner plusieurs versions successives d'un texte d'orientation. La version la plus achevée a été mise en consultation auprès des corps intermédiaires et du public via internet et soumise aux suggestions des experts du projet européen.

Finalement l'adoption le 28 Octobre 2010 de la loi d'orientation a donné à la Chine les bases d'un système de Sécurité Sociale conforme aux standards internationaux, aux objectifs du millénaire et aux engagements souscrits auprès de l'OMC. Afin de favoriser la mise en place de ce texte, des expérimentations ont été menées parallèlement par six provinces avec l'aide du projet européen.

Ce processus de réforme en Chine est caractérisé par :

- La place importante donnée aux travaux de recherches préalables (il est significatif de voir la connaissance approfondie du système français de certains professeurs et chercheurs chinois).
- Un manque de visibilité sur la hiérarchie des textes, la loi adoptée règle certains détails sur la base de bonnes pratiques observées mais sans déclinaison des principes généraux.
- Une expérimentation systématique préalable dans des provinces « fiables », ce qui s'explique par la faiblesse des institutions nationales pour imposer un modèle unifié et qui les conduit à mettre en avant les résultats de ces expériences avant toute généralisation.
- La recherche systématique et très novatrice de l'opinion des utilisateurs.
- L'organisation institutionnelle qui n'arrive pas à fédérer les différents niveaux de la décentralisation ni à séparer encore clairement la gestion des fonds publics selon leur objet.
- Enfin, le rôle présumé du parti dans le processus sans qu'à aucun moment celui-ci soit explicite

3. LES ACTIONS DE COOPERATION MENEES EN CHINE DEPUIS 1992

A la lumière de son expérience, l'ADECRI croit essentiel d'inscrire une dimension prospective et stratégique dans la plupart des projets de coopération technique pris en charge. Un travers trop souvent rencontré dans les coopérations engagées en France consiste à penser qu'il suffit de signer un accord formel, alors que tout reste à faire à ce stade.

Il en est de même d'un travers souligné dans le rapport de Nicolas Tenzer, consistant à organiser des accueils de délégations ou des missions d'identification ou d'études dans les pays concernés :

i/ sans capitaliser avec les partenariats existants et les acquis déjà enregistrés et

ii/ sans en assurer de vrai suivi et sans intégrer les actions menées à des stratégies et à des objectifs de fond, ce qui suppose de relier ces actions à celles entreprises par d'autres partenaires français.

Ces comportements doivent être soulignés comme contre-productifs au regard d'une crédibilité difficile à acquérir sur le champ international, mais aisément perdue.

Ainsi, la coopération engagée par l'ADECRI en Chine s'est développée dans la durée et en pleine cohérence avec le ministère de tutelle de ses membres et avec le MAEE dont l'appui, par l'intermédiaire de notre Ambassade à Pékin, a été déterminant grâce à son soutien financier mais aussi du fait de sa compréhension des enjeux, y compris lorsqu'il a fallu constater de forts décalages de calendrier par rapport au planning prévu.

Il s'est ainsi agi, dès que l'on a atteint un degré suffisant de compréhension, de fixer **un objectif structurant** aux actions menées. Cet objectif a consisté à envisager un « jumelage » (qualifié par la partie chinoise dans le document final de *strategic partnership*) entre l'Ecole nationale française de sécurité sociale et le futur centre national chinois de formation des cadres supérieurs de leur système.

L'attention est spécialement attirée sur ce jumelage entre l'Ecole nationale française de sécurité sociale (EN3S) et le nouveau centre national de formation des cadres chinois qui a constitué un objectif central dans la coopération menée. L'importance de ce projet structurant est décrite plus en détail dans le § 3.2.

Cet objectif partagé avec les autorités françaises s'est révélé essentiel en ce qu'il a conduit le Poste à maintenir, même réduit, le soutien financier permettant de poursuivre la coopération bilatérale dans l'attente du lancement du projet européen qui, comme trop souvent, a pris près de trois années de retard par rapport au calendrier initial.

Notre Ambassade a compris qu'abandonner à ce stade était le pire des choix en ce que l'investissement réalisé au cours des années précédentes aurait été dilapidé, seuls les acteurs présents sur le terrain au moment des décisions du pays bénéficiaires de l'aide européenne se trouvant dans le « radar » des autorités locales.

Dans un souci de clarification seront examinées successivement :

- la coopération bilatérale financée par les Affaires étrangères et
- Le programme multilatéral financé par l'Union européenne.

3.1. COOPERATION FINANCEE PAR LA FRANCE

Depuis 1992, une coopération active a été menée entre les Institutions françaises de protection sociale et diverses Institutions de la République Populaire de Chine intéressées par la restructuration et le développement de la protection sociale.

Engagée par le Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale (CNESSS), devenu entre temps l'EN3S, Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale, cette coopération a été poursuivie à compter de 1997 par l'ADECRI.

L'attention est attirée sur l'enjeu capital de la formation des personnels en Chine, lié à l'extension de la couverture à l'ensemble de la population envisagée dès la fin des années 90. Un tel objectif supposait des efforts en termes d'organisation et de développement de compétences au niveau des organismes de sécurité sociale à une échelle qu'aucun autre pays au monde n'avait connu auparavant. Les précédents contacts entre organisations françaises et chinoises de sécurité sociale avaient permis de montrer l'expérience unique française à travers une école nationale de formation dédiée au personnel de la sécurité sociale. Ce ressenti des décideurs chinois, dont la plupart étaient passés à l'EN3S dans le cadre de séminaires, les a conduit à la décision d'axer la coopération sur cet aspect où la France leur paraissait disposer d'une réelle plus-value à l'égard d'autres pays.

Cette coopération bilatérale, financée pendant plusieurs années par l'Ambassade de France à Pékin, visait à atteindre une série d'objectifs qui ont été définis en étroite collaboration avec les partenaires locaux.

Ces objectifs étaient :

- Le transfert d'informations aux responsables chinois du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MOLSS, nom du ministère à l'époque) et des bureaux provinciaux d'assurance sociale sur le fonctionnement technique des différents aspects du système français de protection sociale, avec successivement un intérêt marqué pour la réforme des pensions vieillesse, puis pour le développement d'une assurance maladie.
- La formation de cadres supérieurs chinois en charge de la gestion d'organisations de protection sociale.
- L'accompagnement du Ministère chinois dans sa réforme des pensions et dans la mise en œuvre d'une assurance maladie ; audit comparatif des expérimentations en cours.
- La création d'un dispositif décentralisé mais centralement coordonné de formation des cadres chinois des institutions de Sécurité sociale.

Un relevé de conclusions attestant l'intérêt des représentants du MOLSS pour un partenariat actif avec l'ADECRI dans le développement d'un dispositif de formation au sein du Ministère a été signé à Paris au mois de novembre 1999 entre le Président de l'ADECRI et M. HU, Directeur Général de l'Administration des Assurances Sociales du ministère Chinois. De nouveaux accords de coopération ont été signés ultérieurement entre l'ADECRI et le MOLSS.

A travers ces accords, les deux parties signataires ont marqué leur volonté commune de poursuivre cette coopération en vue de développer une stratégie d'accompagnement de leurs réformes de la sécurité sociale et un dispositif de formation des personnels de la Sécurité Sociale chinoise.

Les activités réalisées à partir de l'année 2000 se sont axées sur un projet structurant d'appui à la création d'un dispositif décentralisé de formation des cadres des organismes de sécurité sociale chinois. *L'objectif à moyen terme de ces actions était la création d'un dispositif de formation s'appuyant sur des centres régionaux décentralisés **coordonnés par un Centre national fonctionnant sous l'égide du Ministère.***

Afin d'engager le processus de façon volontariste, il a été décidé en pleine concertation avec l'échelon central d'expérimenter l'organisation d'un centre de formation dans un site pilote dans la province du Sichuan et avec la municipalité de Chengdu, capitale de cette province de près de cent millions d'habitants.

Pour mener à bien ce projet, une série de d'actions a été mise en œuvre :

- Organisation d'actions sur le sol chinois, avec définition du projet avec les autorités locales et missions tendant à la création et le fonctionnement technique, administratif et financier d'un centre de formation.

- Accueil en France de cadres chinois **pour des Missions d'Etude Techniques (MET)** afin d'étudier les structures françaises de formation dans le champ de la sécurité sociale et de les doter de fondamentaux en matière d'ingénierie de la formation et de méthodes pédagogiques. En effet, plutôt que de répondre aux multiples demandes d'organisation de « *study tours* » pour cadres chinois, il est apparu préférable de centrer les accueils de responsables chinois sur des groupes restreints en nombre de favoriser l'organisation en France de **missions d'études techniques** à destination de groupes limités (trois à cinq) de cadres spécialisés dans le domaine sollicité, accompagnés d'un interprète. Ces MET avaient vocation à analyser une problématique complexe et à retirer le fruit des réalisations étudiées en direction de leur système en perspective des réformes en cours ou à engager (exemples mis en œuvre par l'ADECRI: "la compensation inter régimes", les divers types et avantages des régimes de retraite ou "la gestion des fonds de la sécurité sociale").

Tout en assurant un transfert de compétences sur la formation, les experts ont privilégié une approche pragmatique afin d'aider les partenaires locaux à avancer dans ce projet, enrichissant leurs apports d'exemples concrets tirés de l'expérience française et transposée dans une logique administrative chinoise. Ainsi, dès la fin de l'année 2001, le centre de formation expérimental de Chengdu existait et fonctionnait.

L'extension sur l'ensemble du territoire chinois de tels dispositifs dans le champ de la Sécurité sociale nécessitait le recours à des moyens financiers excédant très largement les possibilités d'une seule coopération bilatérale.

L'ADECRI, en étroite concertation avec les autorités chinoises, a étudié les modalités possibles pour un financement multilatéral s'agissant du développement des ressources humaines en général et de la formation des adultes en particulier dès 2002.

3.2. COOPERATION FINANCEE PAR L'UNION EUROPEENNE

La Chine et l'Union européenne ont décidé parallèlement de réaliser un partenariat dont l'objectif était **d'assister les autorités chinoises dans la réforme de leur système de sécurité sociale**, toutes branches confondues, à travers l'apport d'expériences menées dans des pays membres de l'Union.

Cette coopération devait en particulier supporter le pays dans son processus de transition à travers le développement d'un système de sécurité sociale durable, garantissant à l'ensemble de la population chinoise un accès à des prestations et des services sociaux de qualité. Les centres d'intérêt majeurs des autorités chinoises concernaient les prestations de vieillesse et la mise en œuvre d'une réelle assurance maladie.

Ce partenariat a été réalisé à travers deux projets complémentaires :

- Un premier concernait le niveau central et était chargé de définir, en étroite concertation avec les partenaires locaux, le cadre général de ce partenariat et d'identifier les domaines dans lesquels un apport européen pourrait contribuer aux réformes menées dans le pays.
- Un deuxième projet a été ensuite lancé par l'UE pour mettre en œuvre des expérimentations pilotes dans des provinces à travers l'ensemble du territoire sur les thèmes proposés par la première composante.

L'ADECRI a été lauréate de l'appel d'offre lancé pour le premier volet par l'Union européenne, dans le cadre d'un consortium conduit par le British Council, en partenariat avec le Cabinet de Conseil français Bernard Bruhnes International ainsi qu'avec un partenaire danois (Rambol) et un autre bureau d'études chinois.

L'ADECRI ne disposant en effet pas de la taille critique pour conduire un projet de 20 millions d'euros, il a été capital de déterminer de quel partenaire se rapprocher pour former un consortium. Il s'est agit du British Council dont le choix s'est révélé judicieux...puisque gagnant. L'approche de l'ADECRI a conduit à mettre en évidence sa plus-value pour le consortium constitué, du fait de ses contacts étroits et anciens avec les décideurs du système chinois dont la plupart étaient passés au fil des ans en stage dans les organismes nationaux français de sécurité sociale et à l'Ecole nationale à St Etienne.

Il a été intéressant à cet égard de constater l'analyse justement opportuniste et pragmatique du British Council, au contraire de celle plus institutionnelle de GTZ (coopération allemande) qui privilégiait des partenariats organiques, par exemple avec le centre de formation de l'OIT.

Jean-Charles DEHAYE, Directeur de la Caisse régionale du Nord-Est a été détaché à temps plein sur ce projet et a de ce fait occupé de façon permanente pendant cinq années la fonction d'expert long terme à Pékin, avec quatre autres experts européens. Notre expert a été en charge de la composante relative à la formation et la gestion des ressources humaines. Un de ces experts permanents – britannique- était spécifiquement en charge des questions de pensions de retraite et des politiques de prise en compte du vieillissement.

La connaissance des questions de pensions de l'expert ADECRI et l'expérience de l'Agence dans ces questions a conduit la partie française à jouer un rôle important également dans ce champ, tant sur place au sein de l'équipe qu'à travers les échanges intervenus avec les délégations chinoises en France, très intéressées par la gestion des pensions et de l'assurance maladie.

✓ **Objectifs du programme:**

Assister les autorités chinoises dans la réforme de leur système de sécurité sociale, notamment à travers l'apport d'une expertise basée sur l'expérience européenne, afin de mettre en œuvre des activités relatives à :

- La construction institutionnelle (*capacity building*) pour le développement d'une politique sociale efficiente et garantissant un accès aux prestations sociales pour toute la population chinoise
- Le monitoring d'expérimentations pilotes lancées en régions dans le cadre d'autres projets d'assistance technique
- L'organisation de rencontres annuelles sino européennes, alternativement en Chine et en Europe, sur des problématiques liées à l'évolution de la sécurité sociale
- La création d'un Centre National de Formation des cadres d'organisations de sécurité sociale

✓ **Principales activités mises en œuvre par l'ADECRI et enseignements de la coopération:**

A/ Les types d'activité :

- ↪ Participation à la réflexion globale sur l'évolution du système de sécurité sociale chinois
- ↪ Définition et mise en œuvre d'une stratégie de formation
- ↪ Mise en œuvre du partenariat stratégique entre l'EN3S et le Centre National de Formation en Sécurité Sociale chinois (SSCBC)
- ↪ Renforcement de la gestion des ressources humaines

B/ Un premier bilan de la coopération menée :

- Le projet s'est déroulé de façon très satisfaisante d'avril 2006 à juillet 2011 où il a été clôturé de façon officielle à Pékin. (<http://www.eucss.org.cn>)

- **Une des satisfactions majeures de cette coopération** a été l'atteinte de l'objectif structurant mentionné ci-dessus, c'est-à-dire la création effective d'une Ecole nationale chinoise de formation des cadres supérieurs de leurs organisations de sécurité sociale (SSCBC = *Social Security Capacity Building Center*) et la signature officielle –dans les locaux de l'Ambassade de France- en septembre 2008 d'un accord de jumelage (*Strategic Partnership agreement*) entre le Ministère chinois (MOHRSS) et l'Ecole nationale française.

Cette étape supposait un effacement de l'ADECRI, la pleine responsabilité de mise en œuvre de cet accord revenant désormais à l'EN3S, ce qui a été effectué depuis lors par les équipes de l'Ecole nationale dans de remarquables conditions, techniques et humaines.

- Il importe également d'insister sur le **rôle joué par l'expertise française dans le cadre du consortium européen en matière d'évolution du système chinois**. Cela a particulièrement été le cas dans le champ de la réforme des pensions de retraite du fait du profil professionnel de l'expert français long terme, détaché par la CNAV et précédemment directeur d'une CARSAT.

4. DEVENIR DE LA COOPERATION FRANCO CHINOISE EN SECURITE SOCIALE

Au terme de ce programme, et alors que le « relai » était efficacement passé à l'EN3S pour la coopération structurante relative au jumelage entre les deux Ecoles nationales, l'ADECRI a eu la surprise de se voir demander par le ministère chinois (MOHRSS) de prolonger sa coopération technique bilatérale.

Un accord de prolongation a de ce fait été signé en décembre 2010 entre les deux organisations à Cape Town, à l'occasion de la tenue du Forum mondial de la sécurité sociale organisé tous les trois ans par l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (AISS). Il y a bien entendu été précisé que cette coopération excluait tout ce qui relevait de la formation, puisque prise en charge par l'EN3S.

Les raisons de cette demande de poursuite de la collaboration engagée entre les deux systèmes sont de deux ordres :

A/ Socioculturelles.

Les fondamentaux des deux sociétés sont curieusement assez similaires :

- Les deux pays fonctionnent sur un mode fortement centralisé, tout en éprouvant l'impératif besoin de trouver des rééquilibres, plus en fait par des déconcentrations que de réelles décentralisations.
- La Chine et la France accordent une grande importance à la formation d'une élite et à son rôle dans la conduite des affaires publiques (influence du confucianisme et de la tradition mandarinale).
- Les deux sociétés sont confrontées aux mêmes défis, notamment le vieillissement des populations joint à la politique de l'enfant unique et leurs effets ravageurs sur les systèmes sociaux, notamment en matière de pensions vieillesse.
- La Chine se montre très intéressée par la réalité française en matière de couverture des soins de santé dans la mesure où notre système essaie de concilier un secteur libéral fort avec un système d'assurances sociales de fait socialisé (mutualisé).
Le problème chinois est d'évoluer en douceur de l'actuel « tout public » vers le développement d'un secteur privé en cours de constitution, sans qu'il soit réservé aux plus fortunés et de facto préempté par un secteur assurantiel privé en pleine explosion.

- Les réalisations françaises dans le domaine de l'inclusion sociale et de la prise en charge des handicaps correspondent à un besoin de plus en plus fortement ressenti par les autorités chinoises en vue de la mise en œuvre d'une société « harmonieuse »...condition d'une indispensable paix sociale

B/ Techniques.

La récente loi du 28 octobre 2010 représente une étape majeure qui ouvre des perspectives à une assistance technique française.

La mise en œuvre effective de ce texte législatif essentiel rencontre des difficultés techniques mais aussi quelques réticences d'autant plus cruciales que les organisations gestionnaires de la sécurité sociale sont de fait les bureaux provinciaux ou municipaux !

Ce contexte offre de fait de réelles opportunités pour une assistance technique française, justement identifiée par les partenaires chinois comme efficace dans le management des diverses branches de la sécurité sociale, du recouvrement des cotisations à la gestion de prestations complexes, notamment sous conditions de ressources.

Les thèmes suivants peuvent être considérés comme autant de pistes envisageables :

- **ACTUARIAT**
Méthodes et organisation des données pour la préparation d'une réforme, puis pour assurer son suivi et son actualisation. Les délégations chinoises ont toujours été impressionnées par la qualité des résultats fournis, notamment par le COR.
- **ELABORATION, MISE EN ŒUVRE, EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES**
Nous avons conduit deux missions d'études dans différents pays d'Europe pour la mise en œuvre de la législation et la réforme de 2010 dans ce champ. Nos partenaires chinois ont été très actifs et intéressés et ce domaine est très clairement celui qui pourrait faire l'objet d'une recherche action et formation des *policy makers* et des cadres de haut niveau.
- **ELABORATION DE STANDARDS DE SERVICES ET DE GESTION DES RETRAITES**
Les contrats d'objectifs et de gestion conclus entre les pouvoirs publics et les organismes de Sécurité Sociale ont intéressé les gestionnaires chinois en butte aux réclamations des bénéficiaires et aux critiques du public. L'insuffisance alléguée des moyens est une autre difficulté dans les relations hiérarchiques. Notre système de management par la performance est donc très actuel en Chine.
- **GESTION FINANCIERE DES FONDS DES SYSTEMES DE RETRAITE OBLIGATOIRES**
Les autorités chinoises ont été impressionnées par la résistance du modèle par répartition pendant la crise financière de 2008. Elles recherchent les systèmes de redistribution de la richesse nationale qui favorisent la consommation intérieure.
- **PROTECTION SOCIALE, RETRAITE ET DEVELOPPEMENT DURABLE**
La recherche chinoise, en cohérence avec les déclarations d'orientation du congrès du parti, promeut l'idée que la protection sociale est un facteur important du développement durable dans une vision proche de celle des Nations Unies sur les socles de protection sociale.

Ces thèmes généraux peuvent être déclinés en sujets plus techniques tels :

- Les moyens et méthodes de lutte contre les fraudes et le travail au noir
- L'identification des personnes et la gestion de comptes individuels (ex : le système national de gestion centralisée des comptes individuels vieillesse de Tours)
- La dématérialisation des flux d'information (ex : Carte Sésame Vitale)
- La coordination inter régimes

- La prévention des risques professionnels
- Le monitoring des systèmes de gestion de la sécurité sociale (COG, management par la performance)
- La certification des services dans les organismes
- Le recouvrement des cotisations et la lutte contre le travail clandestin
- La définition et la gestion des projets informatiques
- L'aide aux personnes âgées, notamment les dispositifs de maintien à domicile
- La professionnalisation des aidants
- La coordination des aides financières aux personnes âgées
- Internet et le e.service
- Les e.learning
- L'évaluation des résultats

CONCLUSION : Quelques précautions à prendre en compte...

Les leçons de l'expérience conduisent à **mettre en évidence trois constats** devant structurer les futures coopérations afin d'éviter de renouveler des erreurs et, à l'opposé, permettant de capitaliser sur les réussites enregistrées :

1. Considérer le niveau national et central comme incontournable et éviter des dispersions avec des partenariats locaux ou régionaux non coordonnés par l'échelon national.

La Chine, comme la France, est un pays « jacobin » et centralisé. Donner le sentiment, justifié ou non, de contourner l'échelon central coordonnant les secteurs de coopération (le MOHRSS pour ce qui concerne le champ social) risque d'entraîner des blocages, voire d'aboutir à un dépérissement des programmes engagés.

Ce constat n'empêche bien entendu pas des ramifications régionales ou locales, mais sous conditions que ces prolongements soient définis en accord avec l'échelon central qui devra régulièrement être consulté et tenu informé des évolutions.

Ce qui devrait être évident, et qui l'est pour certains génies nationaux, ne l'est à l'évidence pas et conduit trop souvent à des pratiques de dispersions et d'essaimages, chaque « village » français souhaitant développer ses propres actions au détriment de la cohérence des programmes et surtout de la crédibilité des acteurs français.

2. Privilégier l'accueil de groupes restreints en nombre.

L'exemple des **MET** (Missions d'Etudes Techniques) développé au § 3.1 est illustrant en ce qu'il a démontré que des échanges approfondis et des retombées significatives en termes de coopération technique ne peuvent qu'exceptionnellement résulter de l'accueil de larges groupes pour des durées limitées.

A l'inverse, les formules type MET permettent de réels échanges et transferts car concernant des groupes d'experts restreints et se déroulant sur des durées de l'ordre de deux à quatre semaines.

3. Se montrer prudent dans les règles de prise en charge des frais respectivement engagés dans les coopérations.

Concrètement il est vivement suggéré de systématiquement proposer que chaque partie prenne en charge les frais engagés pour ses ressortissants, c'est-à-dire les transports internationaux et les frais de séjour dans l'autre pays.

De façon générale les partenaires chinois privilégieront généralement une autre approche conduisant le pays d'accueil à prendre en charge les visiteurs sur place...ce qui peut se révéler délicat à gérer, tant en termes d'exigence qualitative que de nombre de stagiaires respectifs.

Annexe 1.

Protection
Sociale
Française



ADECRI

Agence pour le Développement et la Coordination
des Relations Internationales

76 boulevard Haussmann
75008 Paris – France
Tél. : 00 33 1 47 42 15 40
Fax : 00 33 1 47 42 15 43
E-mail : contact@adecri.org
<http://www.adecri.org>

Protection
Sociale
Française



PROJETS REALISES ET EN COURS DANS LE CHAMP DE LA RETRAITE



Europe et CEI

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Réforme des assurances sociales	Kirghizstan	Commission Européenne – Programme Tacis	BBI (France) GVG (Allemagne)	Octobre 1994 - Décembre 1997	Redéfinir le cadre législatif du système de retraite de la République Kirghize Reconfigurer le cadre organisationnel, financier et comptable du Fonds Social du Kirghizstan	Réforme des fonctions d'administration et développement des systèmes d'organisation Développement de la fonction de contrôle Définition de nouveaux circuits financiers et comptables Organisation de séminaires sur le management et le contrôle du recouvrement Organisation de missions d'étude technique en France
Réforme du système de protection sociale	Russie	Commission Européenne – Programme Tacis	BBI (France) GVG (Allemagne)	Février 1996 - Décembre 1998	Assister le gouvernement russe dans la mise en œuvre de la réforme de son système de Protection Sociale, en particulier dans le domaine de l'assurance vieillesse	Aide à la définition de nouveaux cadres juridiques Assistance technique dans la mise en œuvre de procédures administratives et financières pour la gestion d'une caisse d'assurance vieillesse Mise en place des procédures de recouvrement des cotisations, d'immatriculation des particuliers et des entreprises Formation des cadres des institutions de protection sociale Création d'un centre de formation Formation de formateurs Organisation de voyages d'étude en France
Conférence internationale sur la réforme des systèmes de sécurité sociale dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO)	PECO	Commission Européenne - Programme Phare	BBI (France)	Novembre 1996	Organisation d'une conférence internationale à Bruxelles réunissant des experts d'Europe de l'Ouest et de l'ensemble des PECO pour faire le point et tracer les perspectives des réformes engagées dans ces pays principalement dans la définition, l'organisation et la gestion de leurs régimes sociaux, ceci pour l'ensemble des risques Mise en avant des possibilités et des conditions de l'absorption de l'acquis communautaire par les pays candidats à l'adhésion	Organisation conceptuelle de la conférence : sélection d'experts pour la rédaction des présentations et pour leur exposé oral, suivi et corrections de leurs travaux, préparation du programme de la conférence, organisation des ateliers de travail Organisation logistique de la conférence Rédaction du rapport final et du memorandum Publication d'un livre contenant les rapports des experts et les discours des représentants de la Commission Européenne

Europe et CEI

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Élaboration du Livre blanc sur la réforme du système de protection sociale	Roumanie	Commission Européenne - Programme Phare Consensus		Mars - Juin 1996	Élaborer une étude sur le système de protection sociale roumain et sur les réformes en cours	Rédaction d'un rapport relatif à la politique et au fonctionnement de la Protection Sociale en Roumanie Rédaction du rapport final ayant servi de base de travail pour la mise en œuvre de réformes Rédaction d'un mémo avec les différentes étapes de la transition
Application du règlement C.E. N° 1408/71	UE	Commission Européenne - Programme Phare	BBI (France)	Avril 1998	Préparation pour la Commission Européenne d'une réforme des règlements communautaires sur les règles de coordination en matière de sécurité sociale au plan européen	Préparation du séminaire en relation avec les services de la Commission et élaboration de rapports sur : - les problèmes spécifiques d'application du Règlement n° 1408/71 rencontrés par les autorités et les institutions nationales - la jurisprudence ainsi que la doctrine nationale concernant l'application du Règlement n° 1408/71 - les incidences du Règlement n° 1408/71 sur la législation nationale de sécurité sociale Organisation du séminaire auquel ont participé une centaine de personnes : représentants des autorités publiques, institutions compétentes, partenaires sociaux, juges, représentants d'ONG et divers experts Publication des actes de ce séminaire et d'un rapport sur les travaux

Europe et CEI

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Réforme des pensions pour certaines catégories de travailleurs	Slovénie	Commission Européenne - Programme Phare Consensus		Octobre 1998 – Mars 1999	Mener une analyse des lois et pratiques européennes concernant les pensions de retraite et d'invalidité de certaines catégories de travailleurs	Rédaction d'un rapport technique sur la législation européenne Organisation d'une conférence, présidée par le Ministre des Affaires sociales slovène, sur les résultats du rapport
Monitoring de la protection sociale dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO)	PECO	Commission Européenne - Programme Phare Consensus	PARTEX (Portugal)	Février - Octobre 1999	Permettre une meilleure connaissance des systèmes de protection sociale et des réformes menées dans ce domaine pour l'ensemble des PECO	Coordination du projet Élaboration d'études détaillées sur l'évolution des systèmes de protection sociale dans 12 PECO (Albanie, Bulgarie, République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, Roumanie, République slovaque, Slovénie) sur chacun des thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accidents du travail ✓ Prestations en espèces ✓ Prestations familiales ✓ Assistance sociale Élaboration de rapports sectoriels pour chacun des quatre thèmes mentionnés ci-dessus Édition et diffusion des rapports sectoriels en trois langues (anglais, français et allemand)

Europe et CEI

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
MISSCEEC II (Système Mutuel d'Information sur la Protection Sociale des Pays d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale)	PECO	Commission Européenne - Programme Phare Consensus	EISS (Belgique)	Janvier – Septembre 2002	Réaliser deux documents présentant les prestations légales versées par les 10 pays candidats à l'Union européenne dans le champ de la protection sociale	Coordination générale du projet Organisation d'un séminaire à Paris regroupant des représentants de la Commission européenne et des ministères des affaires sociales des pays concernés par l'étude Édition de deux rapport en anglais
Sécurité sociale des travailleurs migrants	Roumanie	Commission Européenne – Projet de jumelage Phare		Juin 2003 - mai 2005	Assister le gouvernement roumain dans la mise en œuvre de l'acquis communautaire permettant d'assurer la couverture sociale des travailleurs migrants	Définition et mise en œuvre d'un système efficient permettant d'assurer la couverture sociale des travailleurs migrants Organisation de formations Développement d'un centre d'information et de documentation pour les travailleurs migrants
Programme d'appui aux institutions sociales	Balkans	Commission Européenne	Conseil de l'Europe	Octobre 2004 – Octobre 2007	Assister les Balkans (Albanie, Bosnie Herzégovine, Croatie, Serbie et Monténégro, Kosovo, Macédoine) dans la réforme de leur système de sécurité sociale et mettre en œuvre des mécanismes de coordination entre les systèmes des différents pays concernés	Assistance technique en matière de financement des systèmes de sécurité sociale

Europe et CEI

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Initiative 883/2004 2.0	Union européenne	Commission Européenne	CLEISS (France) NFZ (Pologne) CCSA (République tchèque)	Novembre 2011 – Décembre 2012	Améliorer l'information des citoyens européens en matière de droits liées à l'application des règlements européens de coordination des systèmes de sécurité sociale à travers les sites Internet institutionnels	<p>Organisation de séminaires et d'ateliers de travail sur l'échange d'expériences et la recherche de bonnes pratiques en matière d'information aux travers de sites Internet institutionnels</p> <p>Organisation de voyages d'étude en France, en Pologne et en République tchèque</p> <p>Organisation d'une conférence finale pour la promotion de bonnes pratiques européennes en matière d'information des citoyens</p>
Assistance technique à la réforme du système de retraite	Tadjikistan	Commission européenne	ICON Institute (Allemagne)	Mai 2012 – Septembre 2014	Assister les autorités locales dans le développement d'un système de retraite efficient, équitable et durable	<p>Appui à l'élaboration d'une nouvelle législation en matière de retraite</p> <p>Mise en place des arrangements administratifs et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la réforme</p> <p>Elaboration de projections actuarielles</p> <p>Accompagnement du développement d'un système d'information support</p>

Afrique

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Analyse du système de retraite	Comores	Caisse de Retraite des Comores		2002	Réaliser une étude d'identification et d'évaluation du système de retraite de la CRC	Étude du fonctionnement général de la CRC Recommandations pour la mise en chantier d'un projet de réforme de l'architecture institutionnelle et de l'organisation fonctionnelle du système de gestion des retraites
Étude de faisabilité pour la mise en place de l'office national des pensions et des risques professionnels des fonctionnaires et des magistrats	Burundi	Banque Mondiale	SERVAC	Août – Septembre 2006	Mettre en place l'ONPR dans le but d'améliorer la protection sociale des fonctionnaires contre les risques retraite et accidents du travail/maladies professionnelles tout en préservant l'équilibre des finances publiques	Étude préparatoire : Poser les bases techniques à la création de l'ONPR sous ses aspects actuariels, juridiques et institutionnels Appui à la mise en œuvre : Appuyer la mise en place effective de l'entité de gestion de l'ONPR par une assistance technique spécialisée sur les thématiques d'organisation, de ressources humaines, de formation, de communication, de négociation avec les partenaires sociaux et de moyens informatiques

Asie

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Réforme du système de sécurité sociale chinois	Chine	Commission Européenne	British Council (GB) Ramboll Management (Danemark) Beijing International Institute of Economic and Social Development Research (Chine)	Avril 2005 – Juillet 2011	Assister les autorités chinoises dans la réforme de leur système de sécurité sociale, notamment à travers l'apport d'une expertise basée sur l'expérience européenne	Construction institutionnelle pour le développement d'une politique sociale efficiente et garantissant un accès aux prestations sociales pour toute la population chinoise Monitoring d'expérimentations pilotes lancées en régions dans le cadre d'autres projets d'assistance technique Organisation de rencontres sino-européennes sur des problématiques liées à l'évolution de la sécurité sociale Création d'un Centre National de Formation en sécurité sociale

Amérique Latine

Protection
Sociale
Française



Projet	Pays	Financement	Partenaires	Calendrier	Objectif	Missions de l'ADECRI
Étude du système de retraite du service public	Guyana	Banque Inter-Américaine de Développement		Mai-juillet 2006	Fournir au gouvernement du Guyana les informations et analyses sur lesquelles baser ses futures décisions en vue de l'amélioration du système de retraites du service public	Analyse détaillée du cadre juridique, administratif et institutionnel du système de retraite actuel Évaluation à moyen-terme de l'impact du système actuel sur les finances publiques Identification, évaluation et description des scénarios de renforcement et de réforme du système