



CONTRÔLE DE LA MASSE SALARIALE

Module élaboré par
Adel Ghozzi
Ridha Dridi
Sofien Ben Hassen

Objectif général de la formation

Initier les participants aux :

- ✓ Contrôle des actes de programmation ,d'engagement et d'exécution des dépenses du personnel.
- ✓ Appréciation du système de contrôle interne de la gestion des dépenses du personnel.
- ✓ Principaux risques de la gestion de ces dépenses.

PLAN du module

- 1- Définition de la masse salariale et ses composantes.
- 2- Le cadre législatif et réglementaire des dépenses de personnel.
- 3- Le contrôle de la programmation annuelle des dépenses du personnel.
- 4- Le contrôle des actes d'engagement de dépenses du personnel.
- 5- Evaluer Le contrôle interne budgétaire de la masse salariale.
- 6- Les principaux risques de la gestion de la masse salariale.

1- Définition du la masse salariale

- La masse salariale correspond à la somme des rémunérations brutes versées par une structure publique à ses agents . Cet ensemble comprend à la fois les salaires et les primes .
- La masse salariale inclut aussi les c tisations salariales prélevées sur la rémunération brute du salarié, les c tisations patronales.
- Les rémunérations en nature ne sont pas comprises dans la masse salariale selon la nomenclature des dépenses.

1- Les composantes de la masse salariale

En Tunisie la Masse Salariale comprend essentiellement :

- 1- Les salaires bruts de base.
- 2- Les indemnités spécifiques à chaque corps d'agents.
- 3- Les indemnités familiales.
- 3- Les primes.
- 4- Les cotisations patronales.

2- Le cadre législatif et réglementaire des dépenses de personnel

Les dépenses de personnel sont régies en Tunisie par un arsenal de textes composé essentiellement de :

- 1- La loi de la fonction publique (Loi 112-1983)
- 2- Les décrets régissant les indemnités , la gestion du personnel , les statuts et autres.
- 3- Les textes régissant les cotisations sociales et fiscales.
- 4- Le décret 187-1988 portant sur la prime du rendement des agents publics.
- 5- Le décret 1074-1994 rectifié par le décret 1086-1995 portant les conditions d'octroi de la note professionnelle et la note du prime de rendement pour les agents publics .

3- Le contrôle de la masse salariale

Le contrôle de la masse salariale est une activité qui vise essentiellement :

- 1-La vérification de **la sincérité des prévisions annuelles** de la masse salariale et expliquer les écarts entre le prévu et le réalisé.
- 2- La vérification de **la conformité de la rémunération** de chaque agent à la réglementation en vigueur.
- 3- L'assistance des gestionnaire pour mieux maîtriser la gestion de la paie et la gestion du personnel.
- 5- Réduire les risques de la gestion de la paie.

3- Le contrôle de la masse salariale

Le contrôle de la masse salariale est effectué :

1- A priori et concomitant, à travers :

- ❖ Le visa de la programmation annuelle initiale de la dépense (PADI)
- ❖ Le visa de la programmation annuelle actualisée de la dépense (PADA)
- ❖ Le visa des actes d'engagement

2- A posteriori, à travers :

- ❖ Des missions d'inspection et d'audit
- ❖ Des actes d'analyse et d'étude de la masse salariale

- Analyser, décortiquer les composantes de la masse salariale (par fonctions, emplois, localisation, statuts, grades, etc.),
- Suivre et expliquer les mouvements infra-annuels et d'une année à l'autre; c'est à dire étudier les glissements de la masse salariale (mouvements de personnels, mobilité interne, analyse des effets de report, etc.),
- Simuler les impacts sur la masse salariale des différentes mesures individuelles et collectives qu'une structure publique envisage de prendre (augmentations collectives, individuelles, statutaires, embauches, départs, mutations, etc.).

4- Le contrôle à priori de la masse salariale

Contrôle de la masse salariale à travers le visa du PADI

Conformément à l'arrêté du chef de gouvernement du 25 novembre 2013, portant les modalités de programmation annuelle des dépenses et de visa pour les ministères expérimentateurs de la réforme budgétaire par objectifs:

Le chef de chaque programme prépare annuellement une PAD qui permet d'indiquer :

- 1 - L'adéquation de l'activité des services dans le cadre des différentes catégories de dépenses avec les crédits qui lui sont réservés,
- 2 - La chronologie d'exécution du budget,
- 3 - La capacité du budget à faire face aux dépenses obligatoires et aux dépenses inéluctables .



Le contrôleur de dépense vise cette PAD

Contrôle de la masse salariale à travers le visa du PADI

À l'occasion du visa de la PADI, le contrôleur de dépenses vérifie les éléments suivants :

- 1- La concordance des dépenses programmées avec les autorisations de la loi de finances,
- 2- Le degré de la soutenabilité budgétaire.

→ C'est-à-dire la capacité du budget à couvrir les dépenses obligatoires (les impayés) et les dépenses inéluctables (nécessaire pour l'année) et aussi les dépenses nouvelles ,

Exemple:

La vérification des dépenses nouvelles en tenant compte de la date du recrutement pour s'assurer que le budget couvre ces dépenses.

Contrôle de la masse salariale à travers le visa du PADA

La PAD doit être actualisée au moins 02 fois durant l'année.

A l'occasion du visa du PADA, le contrôleur de dépenses vérifie :

- 1- **Le suivi de l'avancement de l'exécution du budget** en comparaison avec la programmation initiale et l'examen des écarts et l'étude de leurs causes.
- 2- **Le degré d'acceptabilité de la mise à jour de la programmation.**
- 3- **L'absence des virements d'augmentation - redéploiement - des crédits de rémunération conformément à l'article 55 de la LOB.**
- 4- **Le degré de soutenabilité budgétaire.**

Contrôle de la masse salariale à travers le visa des actes d'engagements

Conformément à l'Art. 5 du décret n° 2012-2878 du 19 novembre 2012, relatif au contrôle des dépenses publiques:

Les dépenses de rémunération , de contribution aux régimes de retraite et de prévoyance sociale et des indemnités accessoires aux traitements et salaires , sont soumis obligatoirement, au visa préalable du contrôleur des dépenses chaque trimestre.

Contrôle de la masse salariale à travers le visa des actes d'engagements

Le contrôleur des dépenses vérifie à chaque engagement provisionnel les éléments suivants :

- 1- **Le montant global** de la rémunération mensuelle et trimestrielle (selon le total de l'ordonnance collective à blanc).
- 2- **Les salaires qui paraissent élevés** (des rappels.../selon un échantillonnage).
- 3- **La comparaison du salaire du premier mois du trimestre et le mois précédent** (document édité par système INSAF).
- 4- **Les rappels générés par les divers arrêtés administratifs** (recrutement , promotion, avancement , ajout d'enfant , congé de maladie .../ état édité par INSAF) et les pièces justificatives jointes à l' engagement.
- 5-**Les imputations budgétaires.**

Contrôle de la masse salariale à travers le visa des actes d'engagements

En plus de la vérification de l'engagement trimestriel,

- ▶ Le contrôleur des dépenses exige les pièces justificatives des dépenses du 2ème et 3ème mois du trimestre précédent pour vérifier les éléments sus-indiqués ,
- ▶ Par la suite, il vérifie les reliquats de l'Engagement précédent pour déterminer le montant de l'engagement du nouveau trimestre.

Exemples de documents de la gestion de la paie utilisables pour le contrôle de la masse salariale

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------|---------------------------------|--------|---|-------|---------|
| المرجع : B12019 عدد 1 | | إفتراح تعهد في إطار التأجير | | الجمهورية التونسية | | |
| تاريخ الطبع | | السنة المالية : 2019 | |  | | |
| الصفحة : 1/1 | | الباب : 02 الجزء : 0 | | | | |
| المبلغ الإجمالي : | | للاشهر جانفي/فبروري و مارس 2019 | | موضوع النفقة : تعهد احتياطي يتعلق | | |
| مراائب المصاريف العمومية | | 11 أيار 2019 | | المتصرف | | |
| المبلغ | بيان | ف ف | الفترة | الفصل | الجزء | العنوان |
| | | 000 | 0002 | 01102 | 0 | 1 |
| | | 000 | 0007 | 01102 | 0 | 1 |
| 9714 | المجموع : | | | | | |

Exemples de documents de la gestion de la paie utilisables pour le contrôle de la masse salariale

الجمهورية التونسية

1 جدول ملخص النفقات

الفصل 01101 شهر النفقات أبريل 2019

| رقم / ف. فرعية | بيان النفقات | جملة النفقات |
|----------------|--|--------------|
| 00 01 | الاجر الاساسي و الشدراج | 13088,250 |
| 00 02 | المنح التصورية الثابتة | 30578,500 |
| 00 03 | المنح المرتبطة بالتوظيف | 9205,815 |
| 00 04 | المنح التصورية المتغيرة | 405,000 |
| 00 05 | منحة الانشاج | 140,083 |
| 00 13 | المنح العائلية | 243,052 |
| 01 14 | المساعدة في النظمة التقاعد | 7185,985 |
| 02 14 | المساعدة في النظمة الحياطة الاجتماعية | 2123,772 |
| 04 14 | المساعدة في صندوق التهيؤ بالسكن لفائدة الاجراء | 530,943 |
| | جملة النفقة | 9840,700 |
| | جملة الفصل | 63501,400 |

17

Exemples de documents de la gestion de la paie utilisables pour le contrôle de la masse salariale

2

الشهر الحالي 2019
مقارنة بين أجور الشهر الحالي والشهر السابق

| العرف الوحيد | العون | طبيعة العملية |
|--------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> تم صرف مرتباتهم في سيتم صرف مرتباتهم في تمت مقارنة أجورهم لهم مبالغ صرف مختلفة تم إيقاف صرف مرتباتهم تم صرف مرتباتهم لأول مرة الأجر السلبية | <ul style="list-style-type: none"> الشهر السابق الشهر الحالي |
| | | <ul style="list-style-type: none"> 00000003 00000003 00000003 00000003 00000000 00000000 00000000 00000000 |

Exemples de documents de la gestion de la paie utilisables pour le contrôle de la masse salariale

الشهر ماي 2019
مقارنة بين أجور الشهر الحالي والشهر السابق

| المرفد الوحيد | العون | طبيعة العملة | | |
|---------------|-------|--|--|----------|
| 2286 | ماهر | تغيير رقم حساب حساب قديم حساب جديد | الإتحاد الدولي للبنوك 12109000 الشركة التونسية للبنك 10404100 | -- |
| 2354 | عمارة | صرف مرتب لأول مرة | الإتحاد الدولي للبنوك | 2118,673 |
| 2368 | بسري | صرف مرتب لأول مرة | الإتحاد الدولي للبنوك | 2528,504 |
| 2503 | حمزة | صرف مرتب لأول مرة | بنك الأمان | 2413,194 |
| 257 | سيف | تغيير رقم حساب حساب قديم حساب جديد | التجاري بنك 041181 التجاري بنك 041181 | -- |

Exemples de documents de la gestion de la paie utilisables pour le contrôle de la masse salariale

قائمة في ملحق الملحقات المنجزة عن التصديق
على القرارات الإدارية
لشهر ماي 2019

التاريخ 2019

لتونسية
الرقم 01101

| م.و.حيد | الإسم واللقب والتعيين | نوع الأجراء | ت. المفعول | ت. النهاية | ت. التثبيت | المالحق | ع |
|---------|-----------------------|--|------------|------------|------------|---------|----|
| | | تدرج قرار جماعي | 01 01 2019 | | 22 04 2019 | 33,000 | 10 |
| | | قرار تدرج فردي | 17 03 2018 | | 17 04 2019 | 154,866 | 05 |
| 0078 | | تدرج قرار جماعي | 06 01 2019 | | 22 04 2019 | 11,500 | 12 |
| 008 | | تدرج قرار جماعي | 01 01 2019 | | 22 04 2019 | 39,507 | 12 |
| | | إضافة ابن | 01 04 2019 | | 29 04 2019 | | |
| 0086 | عامل صنف 4 | قرار إيقاف وارجاع مرتبات إثر غياب غير شر | 03 04 2019 | 04 04 2019 | | -39,661 | 12 |
| 0094 | | تدرج قرار جماعي | 01 01 2019 | | 22 04 2019 | 12,000 | 12 |

5- l' évaluation du CIB de la masse salariale

5-Evaluation du système de contrôle interne budgétaire-masse salariale

1-Les préalables de la mission de l'évaluation du CIB

- ❑ **La mise en place en d'un système de contrôle interne budgétaire.**
 - Les structures ministérielles sont dans l'obligation de la mise en place progressive du système CIB dans le délais de deux ans à partir de l'adhésion au système de contrôle hiérarchisé(l'Arrêté du chef du gouvernement du 7 avril 2014).

- ❑ **L'Elaboration et la mise en place d'un référentiel de contrôle interne budgétaire.**
 - Le cadre de référence interministériel de CIB définit les objectifs et le périmètre du CIB ; il en présente les principes directeurs ainsi que les acteurs et les organes de gouvernance.

2-Contrôle interne budgétaire :

▶ Définition

Le contrôle interne budgétaire (CIB) est :

- L'ensemble des dispositifs formalisés et permanents,
- Décidés par chaque ministère,
- Mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités,
- En vue de fournir une assurance raisonnable de la qualité des informations de comptabilité budgétaire et de la soutenabilité budgétaire.

Le contrôle interne de la masse salariale

➤ Le contrôle interne de la masse salariale consiste à instaurer un dispositif de maîtrise de la gestion de la rémunération qui permet de limiter les risques inhérents à une telle gestion.

➤ Ce dispositif comporte plusieurs composantes dont les plus importantes sont:

1- Etablir des objectifs opérationnels pour toute activité, (exemple: réduire le taux d'absentéisme - constater correctement les heures supplémentaires ...).

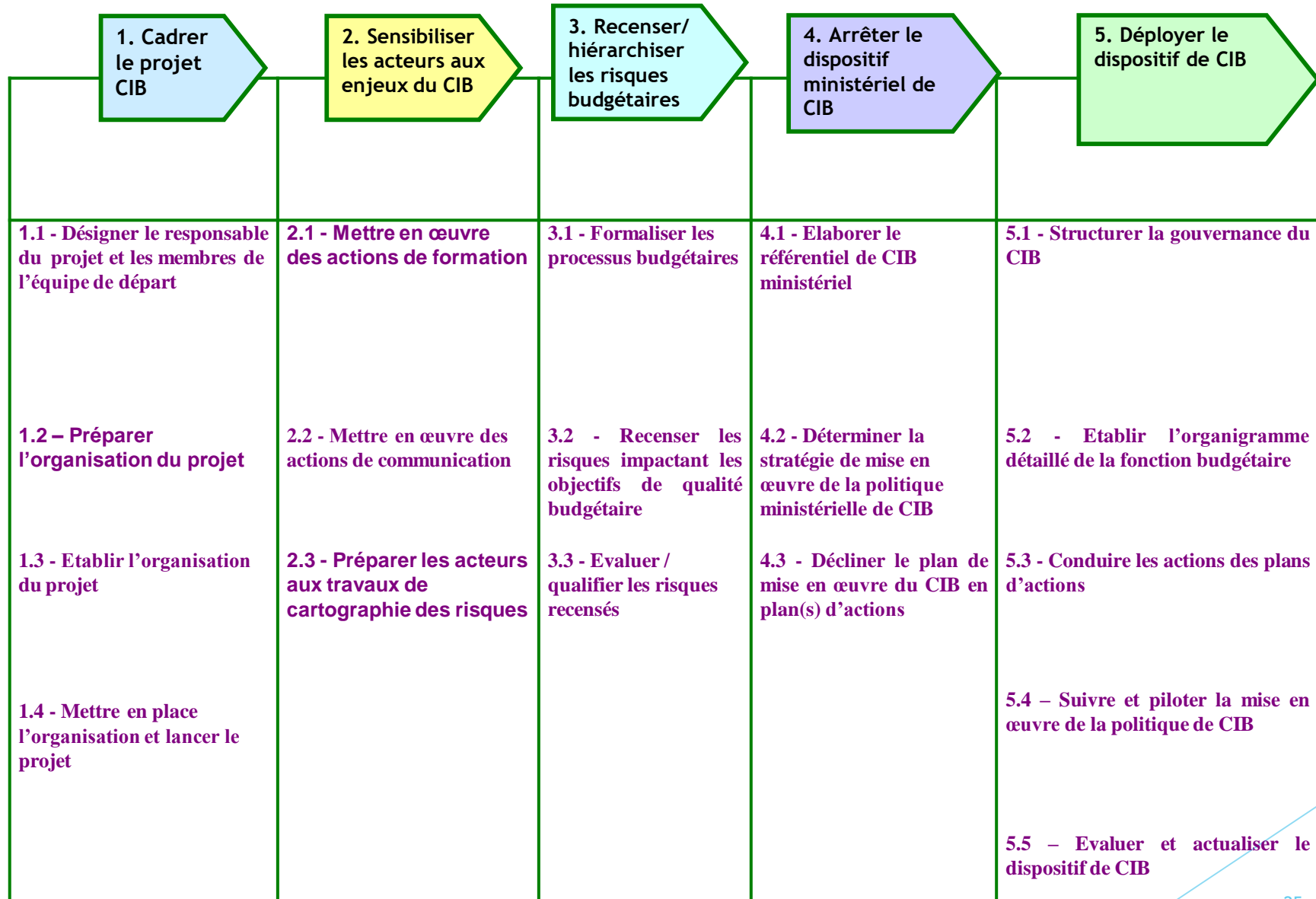
2-Utiliser un système d'information adéquat pour gérer (insaf et autres).

3- Confectionner un manuel de procédure des différentes opérations de rémunération.

4-Développer un contrôle de gestion (des tableaux de bord) pour suivre la performance.

5- Eviter les tâches incompatibles (au niveau du système insaf et entre qui approuve le service fait et qui paie et qui saisit les données ...).

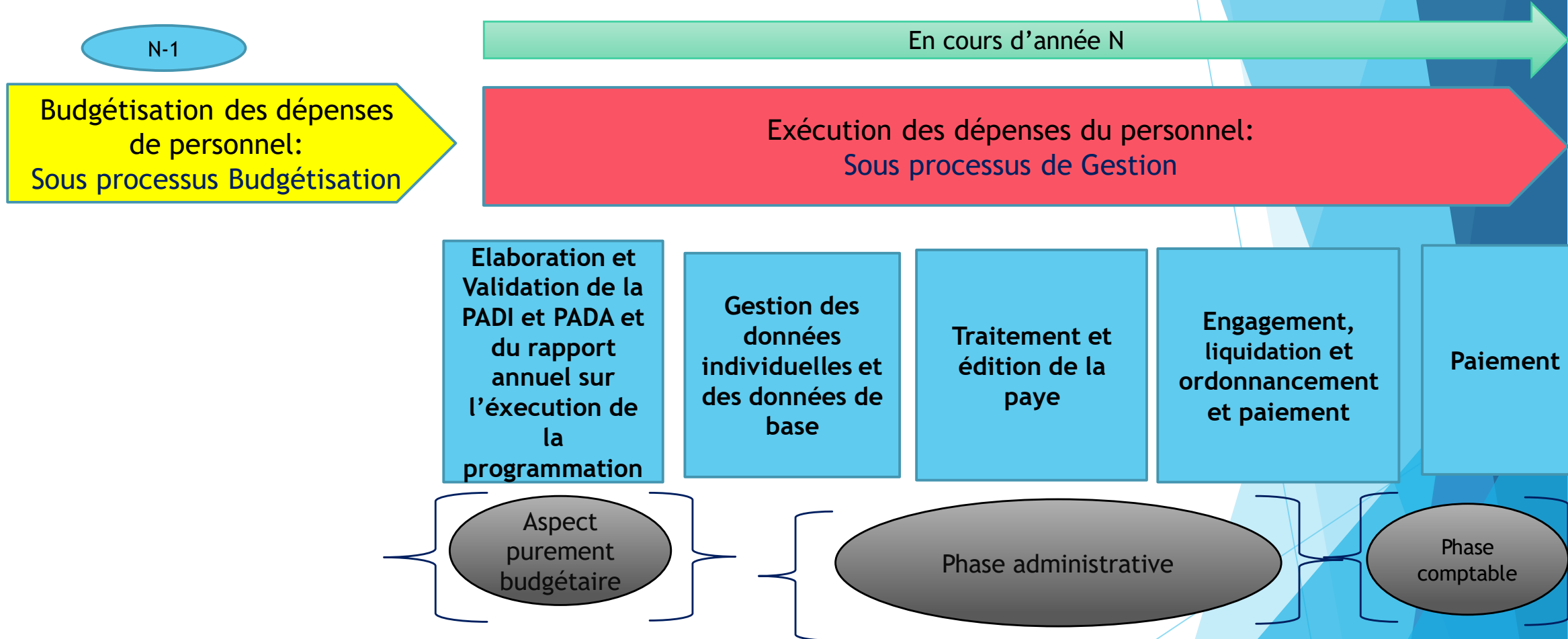
3-Démarche CIB



4-Le dispositif de contrôle interne budgétaire masse salariale

| Les étapes | Description | Livrables |
|--|---|---------------------------------|
| 1-Description du processus –masse salariale | -Quels sont leurs objectifs, qui concernent-ils? Sur quoi débouchent-ils, quelles sont les principales étapes? | Description processus |
| 2-Analyse et maîtrise des risques | -Recenser les risques identifiés -Qualifier les risques (critique, majeur, modéré, mineur, ..)en fonction de leur criticité(le cas échéant en termes d'impact et de probabilité d'occurrence) -Hiérarchiser ces risques en fonction de leur importance. | Référentiel de contrôle interne |
| 3-Description et mis en place des contrôles clef | -Décrire et identifier les dispositifs de maîtrise des risques les plus importants, c'est-à-dire ceux qui sont censés garantir l'atteinte des objectifs et la bonne maîtrise des risques. | Fiches de test |
| 4-Supervision des contrôles clef | - On vérifie que ces dispositifs de contrôle sont effectivement mis en œuvre, correctement, systématiquement dans les délais. | Fiches de test |
| 5-Evaluation du processus et plan d'action | -L'élaboration d'un plan d'action vise à identifier les dispositifs-cibles de contrôle, le cas échéant, compléter les dispositifs existants. | Évaluation, plan d'action |

5-Processus pilotage masse salariale



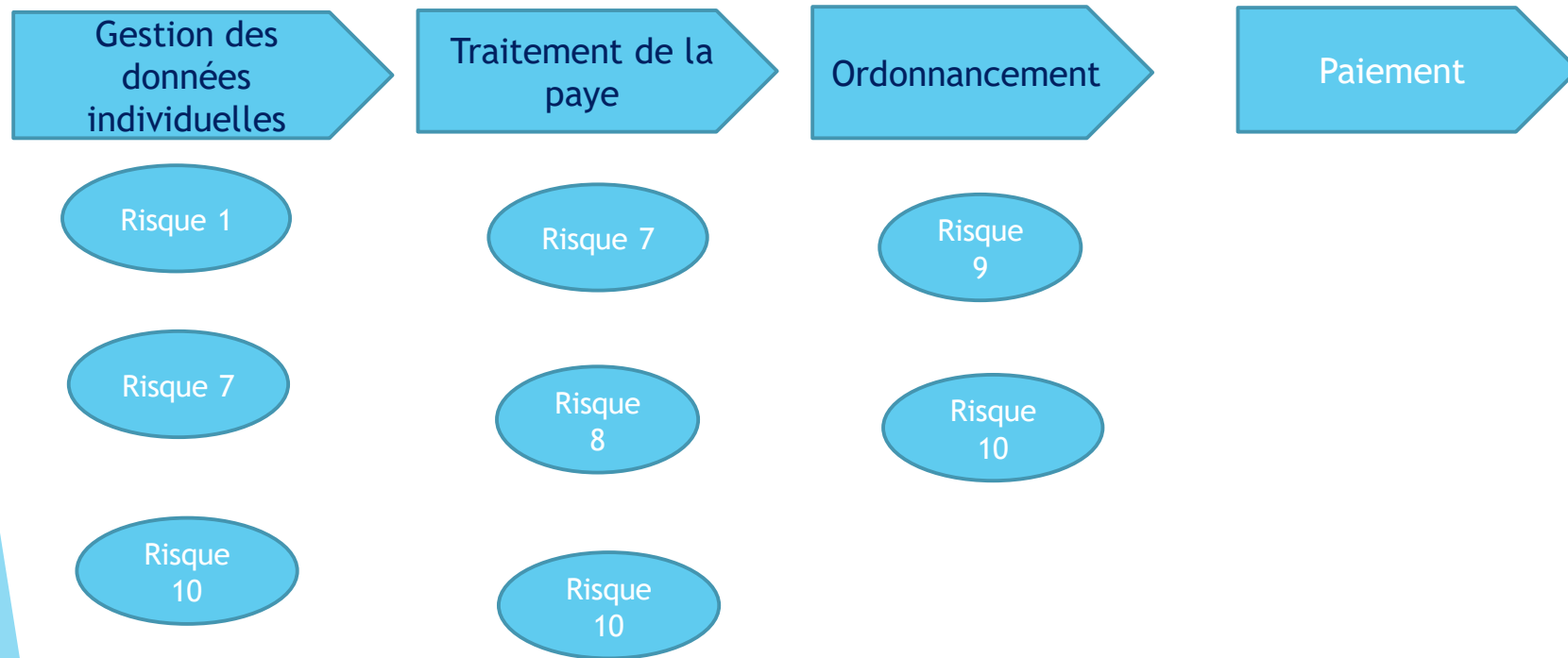
5-1/Sous processus Budgétisation dépenses personnel(annuelle et pluriannuelle)

| Description processus | Risques | Référentiel contrôle | Contrôles clefs | Supervision contrôle | Evaluation | Plan d'action |
|-----------------------|--|--|---|---|-----------------|--|
| Etape 1 | 1 Le non respect des délais d'élaboration des prévisions budgétaires | article 40 de loi organique du budget | L'émission de la lettre de cadre budgétaire interne et de l'échéancier à temps | Emission tardive de la lettre de cadrage | pas de maîtrise | mieux impliquer les intervenants |
| | Eaboration du CDMT sectoriel avant(le 20 avril) | arrêté du ministre des finances du 15/03/2019 | Le suivi de l'avancement auprès des acteurs concernés | absence de suivi | | former les responsables programmes dans le domaine |
| | Elaboration du projet du budget ainsi et CDMT(15 juin) | Manuels de procédures | Avertir les acteurs concernés en cas de retard observé | | | |
| | 2 Le non respect de la soutenabilité budgétaire de la masse salariale | article 7 de la loi organique du budget | Le resencement exhaustif des dépenses obligatoires en fin d'année | ommission des des rappels des nouveaux recrutés | pas de maîtrise | améliorer le système d'information |
| | | article 11 du décret n° 2012-2878 relatif au contrôle des dépenses publiques | | | | |
| | | Arrêté du chef de gouvernement du 25 novembre 2013, | | | | |
| | 3 Le non respect des prévisions des principes de la sincérité et de la transparence | article 8 de la loi organique du budget | Assurer de la sincérité de l'information budgétaire tout en évitant la sur-estimation ou la sous-estimation des crédits | | bonne maîtrise | préconiser le partage et la diffusion de l'information budgétaire. |
| Etape 2 | | | | | | |
| Etape | | | | | | |

5-2/Evaluation de la maîtrise des principaux risques sur l'ensemble du sous processus de gestion

| N° | Risques | Conséquences | Niveau de maîtrise |
|----|--|--|--------------------|
| 1 | Données manquantes ou pas à jour | paiement de salaires indus | insuffisant |
| 2 | Données erronées | Erreurs sur la paye | satisfaisant |
| 3 | Doublons, paiement d'agents fictifs | Paiement salaires indus | satisfaisant |
| 4 | Erreurs sur la paie du à INSAF | Octroi ou suppression d'indemnités indus | satisfaisant |
| 5 | Retards dans l'exécution des tâches | Retards dans l'exécution des tâches | satisfaisant |
| 6 | Défaillance du système d'information | Retards de paiement | Non évalué |
| 7 | Perte des pièces justificatives | Absence de traçabilité des dépenses | Perfectible |
| 8 | Ne pas enregistrer toutes les informations | Paiement salaires indus | Perfectible |
| 9 | Défaut de crédits délégués | Retards de paiement | Perfectible |
| 10 | Indisponibilité du réseau interne | Retards dans l'exécution des tâches | Perfectible |
| 11 | Indisponibilité du système de paiement | Retards de paiement | Non évalué |

Evaluation de la maîtrise des principaux risques sur l'ensemble du sous processus de gestion



6-Evaluation du contrôle interne budgétaire masse salariale

- ▶ Le dispositif du contrôle interne budgétaire devra être évalué en permanence pour assurer plus d'efficacité et d'effectivité dans la maîtrise des risques observés.
- ▶ **L'audit interne budgétaire sert pour l'évaluation du dispositif CIB.**
- ▶ Différences entre contrôle interne et audit interne:

| | Contrôle interne | Audit interne |
|----------------------|---|---|
| Périodicité | Permanent | Missions ponctuelles |
| Modes d'intervention | Préventif ou curatif | Programmé ou inopiné |
| Acteurs | RPROG ,DAF,.. | Structures dédiées et indépendantes |
| Domaines | Respect des critères de la soutenabilité et de la qualité de la comptabilité budgétaire | Evaluation du respect des procédures et du management du risque dans une perspective d'amélioration. Evaluation du dispositif de contrôle interne budgétaire |
| Conséquences | Prévention,détection et correction des irrégularités | Diagnostic, recommandations |

Les outils de l'audit interne budgétaire

▶ Le questionnaire de prise de connaissance

En phase de prise de connaissance, le questionnaire de prise de connaissance (QPC) a pour objectif de permettre à l'auditeur d'appréhender le domaine audité : rôle des acteurs, répartition des tâches, documents clés, éléments chiffrés...

▶ Le questionnaire de contrôle interne

En phase terrain, le questionnaire de contrôle interne (QCI) est plus précis que le questionnaire de prise de connaissance. Il a pour objectif d'obtenir une explication par les acteurs de terrain de leur méthode de travail et de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne prévus sont pertinents et effectivement mis en œuvre ou d'identifier d'autres dispositifs de contrôle interne mis en place.

▶ Les tests détaillés complètent l'approche par QCI

▶ La matrice des risques

La matrice des risques peut être construite à partir du référentiel du contrôle interne budgétaire. La matrice des risques finalisée et synthétisée permet notamment d'étayer l'opinion que les auditeurs émettent sur la qualité des dispositifs de maîtrise des risques (niveau de risque résiduel) et au final sur la qualité des comptabilités générale et budgétaire ainsi que sur l'atteinte de l'objectif de soutenabilité budgétaire.

Matrice des risques

| Opération | Critères de qualité comptable ou critère | Risques inhérents | Niveau de risque inhérent | Nature des contrôles attendus ou objet de l'audit | Réponses d'audit | Niveau d'effectivité des contrôles | Niveau d'efficacité des contrôles | Réf. Fiche de Test de permanence | Niveau de risque de CI | Niveau de risque résiduel | Réf. Fiche de Test détaillé | Recommandations / constats d'audit : Réf. Document de travail |
|--|--|--|---------------------------|--|--|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|---|
| Procédure 1. Définition du besoin | | | | | | | | | | | | |
| Tâche 1. Expression du besoin | | | | | | | | | | | | |
| Identification des besoins | Soutenabilité de la gestion | MP3R1 : Décalage entre le besoin exprimé et la programmation | MOYEN | <ul style="list-style-type: none"> Vérifier que le besoin fait l'objet d'une documentation et d'une valorisation complète et validée S'assurer que le montant global du besoin est bien pris en compte dans la programmation des activités (pluriannuelle, le cas échéant) | QCI Tests de permanence pour évaluer l'effectivité et l'efficacité des dispositifs déclarés dans les QCI Le cas échéant, tests détaillés | FORT | FORT | | FAIBLE | FAIBLE | | |

Risques inhérents :

Le risque inhérent correspond au risque potentiel qui peut théoriquement survenir si aucun contrôle n'est mis en place pour l'empêcher ou le détecter.

Ces risques sont identifiés au regard des objectifs attendus de la tâche.

Niveau de risque inhérent :

Toutes les cotations se font selon une même échelle de mesure :

- Faible
- Moyen
- Fort

L'évaluation de chaque risque se fait :

- en fonction de sa probabilité et de son impact
- en fonction de son seuil de tolérance/accessibilité

Nature des contrôles attendus ou objet de l'audit:

Analyse théorique des mesures de contrôle interne susceptibles de maîtriser le risque inhérent ou éléments majeurs des dispositifs de maîtrise des risques sur lesquels l'audit doit porter une appréciation

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|--|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 6 | Projets de réforme | Absence ou mauvaise prise en compte des projets de réforme | Impact des projets de réforme insuffisamment documenté ou pris en compte de façon incorrecte dans la programmation (notamment réforme sur les dépenses fiscales, transposition des directives européennes sur les aides d'Etat ...) | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborer le budget pluriannuel initial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modalités d'élaboration du budget : forme et fond | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 7 | Qualité du budget prévisionnel | Absence de cadrage de la procédure budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes d'élaboration du projet de budget (programmation) ne sont pas définies ou diffusées. Les procédures internes aux programmes ne sont pas formalisées - Le projet de budget (programmé) n'est pas construit conformément à ces méthodes ou aux perspectives stratégiques diffusées, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - l'estimation des dépenses ou des ETPT n'est pas ancrée sur une maie opérationnelle, - l'estimation des dépenses, des recettes et/ou des ETPT, et des besoins en AF et CP qui en découlent, est fondée sur des données erronées ou incomplètes, notamment s'agissant des dépenses incontournables ou d'investissement (prise en compte des coûts de fonctionnement induits) - les dotations d'AE / CP / recettes sont irréalisables ou erronés. - rigidification des dépenses qui ne permet pas une priorisation stratégique des projets - incohérence de la budgétisation initiale (sous ou sur-budgétisation, mauvaise imputation ou non-respect des règles d'imputation budgétaire) - Le projet de budget (programmé) n'est pas justifié - Absence de visibilité des grands projets d'investissement (y compris ceux des opérateurs) | <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de la préparation du budget initial : Note de programmation, calendrier, tableau de bord etc... | | | | | | | | | | | | | |
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 8 | | Absence ou mauvaise prise en compte de l'ensemble des paramètres d'élaboration du budget | <ul style="list-style-type: none"> - Le calendrier, les procédures d'élaboration ne sont pas respectés ou ne sont que partiellement suivis. - Les montants de la réserve de précaution ne sont pas pris en compte dans le projet de budget - Les montants des engagements hors bilan ne sont pas pris en compte ou sont erronés - Pas d'inventaire des actifs, Inventaire des actifs incomplet ou non actualisé | | | | | | | | | | | | | | |
| Prise en compte d'objectifs spécifiques de maîtrise de la dépense publique | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 9 | Dépenses de personnels et modernisation de la gestion des RH | Non-maîtrise du plafond d'emploi et de la masse salariale | <ul style="list-style-type: none"> - Les orientations en matière de politique RH ne sont pas précises. - Le scénario de gestion RH est insuffisamment documenté. | <ul style="list-style-type: none"> - Document prévisionnel de gestion prévisionnelle des emplois et des crédits. - Existence d'outils de suivi des effectifs et de la masse salariale. - Absence d'écart constaté sur exercices clos | | | | | | | | | | | | | |
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 10 | Réduction des dépenses de fonctionnement | Absence de maîtrise ou maîtrise insuffisante de la politique d'achats. | <ul style="list-style-type: none"> - La stratégie d'achat n'est pas formalisée et diffusée ou n'est pas pertinente. Son respect n'est pas contrôlé. | <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un responsable identifié. - Existence d'un plan d'action. - Respect des objectifs de réduction des achats | | | | | | | | | | | | | |
| ALLOCATION ET MISE A DISPOSITION DES MOYENS BUDGETAIRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cadrer et mettre à disposition les ressources | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| soutenabilité budgétaire | qualité de la programmation budgétaire pour le début de gestion en engagements, décaissements, emplois et recettes | 11 | Cadrage budgétaire des activités | Mauvaise estimation des enveloppes (ETPT / T2 / hors T2) | <ul style="list-style-type: none"> - Les enveloppes (personnel, fonctionnement, investissement, interventions) qui regroupent les crédits à inscrire au budget sont mal évaluées, insuffisamment justifiées. - Absence de visibilité des grands projets d'investissement des opérateurs - Inadéquation des allocations aux besoins - Les référentiels budgétaires ne sont pas actualisés ou sont méconnus. | <ul style="list-style-type: none"> - Procédure interne d'allocation des ressources entre entités (AC / SD / Opérateurs). - Actualisation des référentiels budgétaires et diffusion auprès des services. | | | | | | | | | | | | | |

6- les principaux risques de la gestion de la masse salariale

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

1- carence dans la tenue ou la mise à jour permanente du dossier de l'agent

- ▶ Carence dans la transmission des informations au service RH : **absence de circuit formalisé** de la transmission des informations entre les différents acteurs,
- ▶ **Absence de calendrier** fixant les dates limites de transmission de l'information au gestionnaire RH pour la prise en compte dans la paie.
- ▶ Les dossiers des agents ne sont pas ouverts ou ne sont pas mis à jour,
- ▶ Les dossiers des agents sont ouverts ou mis à jour de façon erronée,
- ▶ Rémunération versée à des agents ayant quitté l'administration,
- ▶ Infraction : création d'un dossier fictif.

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

2-Saisie erronée dans le système d'information des éléments individuels constitutifs du dossier d'agent.

Cette infraction peut être due aux :

- ▶ Carence dans la gestion des habilitations pour l'accès au SI,
- ▶ Carence dans la documentation relative à la saisie dans le SI et/ou dans sa diffusion,
- ▶ Défaut de formation,
- ▶ Absence de prise en compte (méconnaissance ou négligence) des contrôles automatiques réalisés par le SI,
- ▶ Retard au niveau de l'envoi des actes administratifs ayant un impact financier .

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

Saisie erronée dans le SI RH des éléments constituant le dossier agent.

=> **Conséquences: Inexactitude au niveau de La liquidation de la paye**

Infraction

→ Erreur délibérée afin de faire bénéficier un agent d'un avantage indu.

Impact

→ -Versement incomplet ou indu d'éléments de la rémunération et des charges sociales éventuellement,

-Compte de résultat erroné,

-Discordance entre le dossier administratif et les éléments saisis dans le SI.

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

3-Infraction de la réglementation relative aux indemnités et primes

- ▶ Diversité et complexité de la réglementation relative aux primes et indemnités.
- ▶ Carence dans l'accès à la documentation.
- ▶ Absence de veille juridique.
- ▶ Défaut d'exploitation des retours effectués par le comptable suite aux contrôles qu'il effectue.
- ▶ Absence d'un circuit d'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait (absences, congés, heures supplémentaires..) et les changements de situation des agents.

Impacts

- Les primes et indemnités sont versées à tort, des dépenses irrégulières,
- Les agents ne perçoivent pas les primes et indemnités dues,
- Carence dans la piste d'audit : le versement de certaines primes ou indemnités n'est pas justifié,

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

4-Carence dans la prise en compte des cessations d'activité.

- ▶ Carence dans la transmission des informations au service RH : absence de circuit formalisé de la transmission des informations entre les services gestionnaires et le service RH.
- ▶ Absence d'acteurs désignés responsables et assurant le suivi des présences / absences et la restitution au service RH (notamment en cas d'absence de suivi informatisé de présence)
- ▶ Carence dans la prise en compte des cessations d'activité temporaires(grève ou congé de maladie) ou définitives(départ définitives, abandon)

Impacts

- Dépenses irrégulières,
- Compte de résultat faussé,.
- Indu de paie => difficulté de recouvrement éventuel,

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

5-Infraction dans la récupération des indus de paie

- ▶ Carence dans la transmission des informations entre les services gestionnaires et le service RH et entre le service RH et la DAF,
- ▶ Manque de documentation et de diffusion.
- ▶ L'indu n'est pas identifié,
- ▶ L'indu n'est pas réclamé dans délais,
- ▶ L'indu n'est pas reversé par l'agent.

Impacts

- Dépense irrégulière,
- Compte de résultat faussé, fraude,
- Impact social,

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

6-Insuffisance et incohérence des pièces justifiant l'ordonnancement

- ▶ Absence ou carence dans l'accès à la réglementation, aux instructions ou aux circulaires,
- ▶ Absence d'exploitation des retours effectués par le comptable à la suite des contrôles qu'il a réalisés,
- ▶ Anomalie dans l'archivage des pièces justificatives et leur classement : volumétrie importante des pièces justificatives à joindre,

Impacts

- Suspension de paiement par le comptable,
- Retard dans le versement de la paie et / des charges,

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

7- Absence de crédits budgétaires

- ▶ Irrégularité dans la procédure budgétaire.
- ▶ Carence dans la comptabilité d'engagement.
- ▶ Absence de suivi des crédits délégués aux Services gestionnaires de la DAF.
- ▶ Insuffisance des crédits budgétaires .

Impacts

- Retard de paiement et dettes surtout des charges sociales
- Impact social.

Les principaux risques de la gestion de la masse salariale

Des problèmes de conformité des dates de certains actes administratifs avec les données sur l'application INSAF:

- Contrats à 1/5 du temps.
- Contrats à demi temps.
- Actes de détachement.
- Actes de nomination dans le cadre des unités de gestion par objectif.
- Emplois fonctionnels dans le cadre de L'enseignement supérieur agricole et de recherche scientifique.
- Emplois fonctionnels dans le cadre de la formation professionnelle.

7- les principaux recommandation et bonnes pratiques pour renforcer le contrôle interne sur la gestion de la masse salariale

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

1-Le service gestionnaire RH doit s'assurer, avant la première mise en paiement d'une rémunération, de disposer des pièces justificatives prévues à la nomenclature des pièces justificatives.

- ▶ La prise de fonction effective d'un agent peut donner lieu à la rédaction d'une fiche d'installation prouvant la prise de fonction à date certaine. Cette mesure vise principalement les personnels non soumis à une obligation de pointage,
- ▶ Un organigramme fonctionnel nominatif précisant les tâches, les titulaires et suppléants, les délégations accordées, les profils attribués dans le système d'information ; il doit notamment permettre l'identification des responsables chargés au sein de chaque service ou direction d'informer le service RH des modifications de la situation ou de l'activité des agents,
- ▶ Élaboration d'une nomenclature des pièces justificatives ,
- ▶ Élaboration d'une fiche de procédure permettant d'identifier les responsables du suivi de la situation et l'activité des agents, les responsabilités associées et le circuit d'information du service gestionnaire RH,

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

- ▶ Constitution d'un dossier par agent regroupant l'ensemble des pièces justifiant sa rémunération initiale et les modifications ultérieures.
- ▶ Archivage des restitutions informatiques utilisées dans le cadre des contrôles...
- ▶ Conservation des épreuves des contrôles de supervision, des résultats et de la liste des échantillons le cas échéant.
- ▶ Formalisation d'un circuit d'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait (absences, congés supplémentaires..) et les changements de situation des agents pouvant impacter leur rémunération.
- ▶ Organiser une veille juridique sur l'évolution de la législation relative aux rémunérations et charges sociales et assurer la formation du personnel.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

- ▶ Habilitations informatiques : procéder à une revue des habilitations à chaque mouvement de personnel ou a minima annuellement.
- ▶ Contrôler, pour chaque nouvelle prise en charge, les conditions de nomination et de recrutement, des droits et de l'exhaustivité et de la pertinence des pièces justificatives relatives à chaque élément de la rémunération.
- ▶ Contrôle a posteriori sur un échantillon de dossiers de la réalité et de la justification de l'ensemble des éléments de la rémunération des agents portés dans les dossiers. La périodicité et l'échantillon sont définis compte-tenu des risques et enjeux propres à la structure publique et en tenant compte des contrôles existant en amont (par exemple, existence d'une séparation de tâche).

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

2-Élaboration ou mise à jour et diffusion d'un guide utilisateur indiquant les modalités de saisie des informations, les contrôles automatisés réalisés par le SI ainsi que les restitutions du SI.

- ▶ Élaboration et diffusion d'une documentation relative aux habilitations et fonctionnalités des différents profils
- ▶ Réalisation d'un tableau récapitulatif des profils informatiques disponibles dans le système de rémunération, les incompatibilités et les fonctionnalités offertes pour chaque profil.
- ▶ Conservation des pièces justificatives.
- ▶ Archivage des états modificatifs des éléments de paie ou des états utilisés lors de contrôle (dématérialisé ou non).

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

2-Élaboration ou mise à jour et diffusion d'un guide utilisateur indiquant les modalités de saisie des informations, les contrôles automatisés réalisés par le SI ainsi que les restitutions du SI.

- ▶ Conservation des épreuves de contrôles de supervision, des résultats et des listes d'échantillons utilisés, le cas échéant.
- ▶ Procéder à une revue des habilitations informatiques du système de Paye a minima annuellement ou à chaque mouvement de personnel
- ▶ Contrôle à partir des pièces justificatives pour chaque arrivée ou pour chaque modification, de la correcte saisie dans le SI.
- ▶ Contrôle de la conformité des modifications saisies dans le SI avec le dossier de l'agent.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

3-Élaboration et diffusion d'un guide précisant pour les principales primes versées, les textes applicables, les conditions pour en bénéficier, les modalités de liquidation et les pièces à fournir éventuellement

- ▶ Définition d'un planning de contrôles thématiques (si nécessaire pluriannuel) permettant d'assurer la couverture des principaux risques et enjeux.
- ▶ Conservation des pièces permettant de justifier l'attribution de primes ou indemnités (arrêté individuel, état des heures supplémentaires...).
- ▶ Conservation des épreuves du contrôle de supervision, de la liste des échantillons et des résultats.
- ▶ Formalisation d'un circuit d'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait (absences, congés, heures supplémentaires..) et les changements de situation des agents.
- ▶ Mettre en place une veille juridique sur l'évolution de la législation relative aux rémunérations et charges sociales et assurer la diffusion de l'information⁵² aux agents.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

4-élaboration une fiche de procédure permettant d'identifier les responsables du suivi de la présence des agents, les responsabilités associées et le circuit d'information du service RH. Ce dispositif doit permettre une prise en compte sans délai des cessations ou des suspensions d'activité d'un agent.

- ▶ Dossier agent : conservation des pièces justifiant la suspension ou la cessation d'activité.
- ▶ Conservation des restitutions informatiques permettant d'historier les éléments de paie qui ont été modifiés sur un mois donné.
- ▶ Formaliser un circuit d'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait (absences, congés, heures supplémentaires..) et les changements de situation des agents (temps partiel...) et désigner les acteurs responsables dans les services gestionnaires.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

- ▶ Contrôle de la date de fin d'activité :
 - pour les agents contractuels : contrôle de la fin de contrat sur la base des informations du système ou d'un éventuel tableau de suivi des contrats précisant notamment la date de début ou de fin de contrat ;
 - pour les agents titulaires, suivi particulier des dossiers des agents proches de l'âge de la retraite ;
- ▶ - Pour les changement d'affectation: transmission des informations au service RH et contrôle de la correcte prise en compte de ces informations dans le système de paie.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

5-Élaboration et diffusion d'une fiche de procédure précisant les modalités de traitement des indus de paie (prescriptions et montants) ainsi que le circuit d'information du service gestionnaire à la DAF.

- ▶ Dossier agent : conservation des pièces relatives à l'indu et à sa récupération.
- ▶ Mise en place d'un circuit formalisé de transmission des informations relatives aux indus entre le service RH et la DAF.
- ▶ Contrôle de la qualité des pièces justifiant l'indu et sa liquidation,
- ▶ Contrôle de l'exacte liquidation de l'indu,
- ▶ Contrôle du respect du délai de prescription,
- ▶ Contrôle de la prise en compte effective de l'indu dans le dossier de l'agent et dans le SI.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse salariale

6-Mettre en place un suivi mensuel de la consommation des crédits au niveau de chaque service (en cas de crédits délégués) ou au niveau de la DAF. Ce contrôle permet d'anticiper d'éventuelles absences de crédits, et permet de constater des écarts avec les prévisions et les consommations constatées

- ▶ Chaque mois s'assurer de la disponibilité des crédits et analyser les éventuels écarts par rapports aux prévisions ou à l'exercice précédent,
- ▶ En mois d'octobre, le responsable de la DAF s'assure que les crédits restant disponibles sont suffisants jusqu'à la fin de l'exercice,
- ▶ La DAF se rapproche a minima en fin d'exercice du service RH pour s'assurer de la concordance:
 - en nombre entre les effectifs recensés dans l'annexe budgétaire jointe au compte administratif et les effectifs payés,
 - en montant entre les dettes des organismes sociaux et les déclarations émises.

Les opérations de contrôle et de recoupement de la gestion de la masse

7-La revue des habilitations consiste à s'assurer :

- que le profil utilisateur attribué à chaque agent est en cohérence avec ses fonctions ;
- qu'un même agent ne dispose pas de profils incompatibles ;
- qu'une même habilitation n'est pas partagée par de multiples utilisateurs ;
- que des habilitations ne sont pas obsolètes ou dormantes dans le service.
- Si un éventuel prestataire extérieur a accès à l'application RH, la revue des habilitations devra intégrer également cet acteur
- Les contrôles automatisés réalisés par le SI doivent être documentés et connus des utilisateurs. Ils font partie du dispositif de contrôle interne et doivent être valorisés comme tels. Les interventions des agents dans le SI doivent être traçables.

8- le contrôle à posteriori de la masse salariale

Le contrôle de régularité sur certains actes de dépense de personnel

- ▶ Demande le visa des services de la fonction publique avant le visa des engagement relatifs aux actes qui nécessitent ce visa.
- ▶ Demander l'état des mouvements du système INSAF mensuellement et exiger les pièces administratifs qui prouve l'exactitude et la légalité des actes réalisés.
- ▶ Vérifier la non cumul des indemnités par la le recoupement entre les situations des fonctionnaires qui bénéficient des avantages en nature et sas situations sur le système INSAF.
- ▶ Donner plus d'importance aux cas de recrutement et vérifier les actes justificatifs.
- ▶ Vérifier les actes exonérés du visa des services de la fonction publique surtout en cas de renouvellement de ces actes et les modifications apportées.
- ▶ Vérifier le service fait .

Merci pour votre attention