HAL
open science

La mise en place de contrôles internes de la masse salariale en contexte universitaire

David Carassus, Philippe Cazenave, Emmanuel Montava

To cite this version:

David Carassus, Philippe Cazenave, Emmanuel Montava. La mise en place de contrôles internes de la masse salariale en contexte universitaire. L'autonomie des universités. Contours d'un premier bilan et perspectives d'évolution du paysage universitaire, Ernst and Young, Dec 2010, Paris, France. hal-02431993

HAL Id: hal-02431993

https://univ-pau.hal.science/hal-02431993

Submitted on 21 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La mise en place de contrôles internes de la masse salariale en contexte universitaire

David Carassus, VP délégué chargé du budget et des moyens
Philippe Cazenave, Direction du pilotage et du système d'information
Emmanuel Montava, Direction du pilotage et du système d'information

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

L'autonomie des universités
Contours d'un premier bilan et perspectives d'évolution du paysage universitaire
Ernst and Young, Paris

8 décembre 2010

Sommaire

I) La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) Les enjeux interne et externe

I.2) Les pratiques à l'UPPA

II) La mise en œuvre d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) Les enjeux interne et externe

II.2) Les pratiques à l'UPPA

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) L'enjeu externe : Répondre aux organes de contrôle

a) Le Recteur : relais du contrôle de l'Etat

- Un contrôle de légalité
- Un contrôle budgétaire qui doit trouver son équilibre entre autonomie déclarée et obligations règlementaires

b) Les organismes d'évaluation de la performance de l'établissemen : Rapports IGAENER et AERES

c) La certification des comptes des universités

Article 18 de la LRU pour les universités RCE :

« *Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes* » (alinéa 4 du nouvel article 712-9 du code de l'éducation)

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) L'enjeu interne : Mettre en oeuvre un contrôle efficace

a) La maîtrise des processus par les gestionnaires est déterminante pour la qualité comptable

- ✓ un travail en commun de l'ensemble des acteurs des processus financiers et comptables …
- ✓ à partir d'une méthodologie et d'outils communs

b) La mise en œuvre de procédures est déterminante pour la maîtrise des risques financiers (/organisation, /sécurisation, /optimisation, etc.)

c) La mise en œuvre d'un contrôle interne permet de répondre aux besoins opérationnels des universités en matière :

- ✓ de performance des processus de gestion, de réduction des coûts de "non qualité"
- ✓ d'amélioration de la sécurité juridique et financière, d'amélioratione de la gouvernance de l'université

Sommaire

I) La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) Les enjeux interne et externe

I.2) Les pratiques à l'UPPA

II) La mise en œuvre d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) Les enjeux interne et externe

II.2) Les pratiques à l'UPPA

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.a) Les modalités de mise en oeuvre

- Listing des activités liées à la gestion de la paie (par acteurs)
- Déclinaison des activités en tâches
- Réalisation d'un organigramme fonctionnel
- Identification des risques liés à l'exécution des tâches :
  - absence de contrôle
  - confusion des droits et habilitations
  - défaillances du SI….
- Programation d'un plan d'action de correction et de prévention des risques

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.b) Les outils mis en oeuvre

✓ **En amont** :

procédure de création des individus dans l'application de paie (énumère les contrôles indispensables à l'enregistrement des personnes et la saisie des informations qui déterminent le calcul de leur paie)

✓ **Durant le processus de paie** :

un calendrier de la paie ainsi qu'un organigramme fonctionnel imposent des vérifications croisées et des validations réciproques entre **l'Agence comptable** et la **Direction des ressources humaines**

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.b) Les outils mis en oeuvre

Calendrier paie

Du 15 M-2 au 15 M-1	-Préparation de la paie par les **composantes** et les services -Réception des informations et préparation par la **DRH**
A partir du 15 M-1	-Saisie de la paie dans Winpaie et contrôles **DRH** -Flux des documents
A partir du partir 20 M-1	-Début visa paye et contrôle par **l'AC** -Validation du fichier de paie GEST envoyé par la **DRH** par **AC** -Contrôle **TG**
Le 15 du mois M	-Clôture de la paie
A partir du 20 M	-Retours **TG**
4 jours ouvrés avant fin mois M	-Paie des agents
Avant 10 du mois M+1	-Intégration du fichier KX dans KAKI (ventilation budgétaire) par la **DF** aprés contrôle et validation par **la cellule de pilotage**
A partir du 10 mois M+1	Liquidation et mandatement par l'agence comptable

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.b) Les outils mis en oeuvre

✓ **En aval** : contrôles réalisés par la **cellule de pilotage** et la **Direction des finances**

- **systématique sur des points clefs à risques :** nouveaux arrivants, faux-arrivants, mouvements internes…

- **automatisé… :** detection des variations de montant anormales…

- **…et manuel :** vérification globale des imputations…

- **diversifié :**
  . les contrôles sont effectués sur plusieurs fichiers croisés extraits des différentes applications du SI
  . les contrôles sont étalés dans le temps pour couvrir toutes les étapes de traitement des données

I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.b) Les outils mis en oeuvre

La procédure calendrier d'une paie :

Un logigramme qui synthétise l'ensemble du processus

Le logigramme décrit :

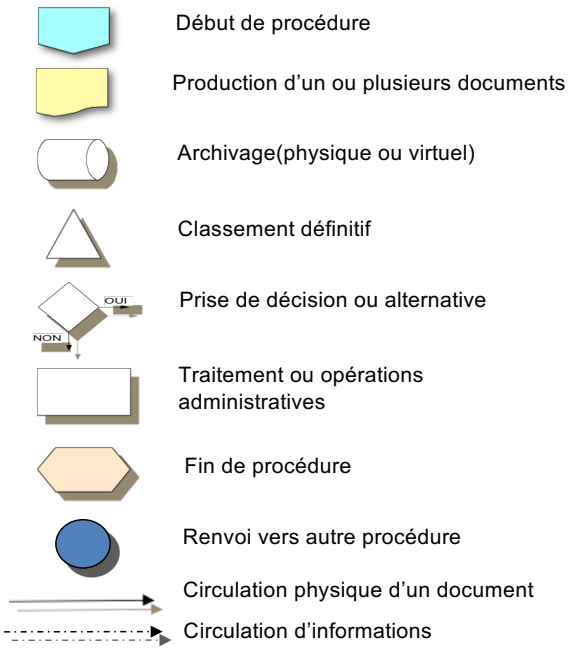
Les flux de documents et d'information
Les moments clés de décision,
La constitution et le classement des documents,…

La standardisation du logigramme permet :

Chaque symbole = signification unique

Garantie d'être utilisé par tous de la même manière.

Procédures lisibles par tous.



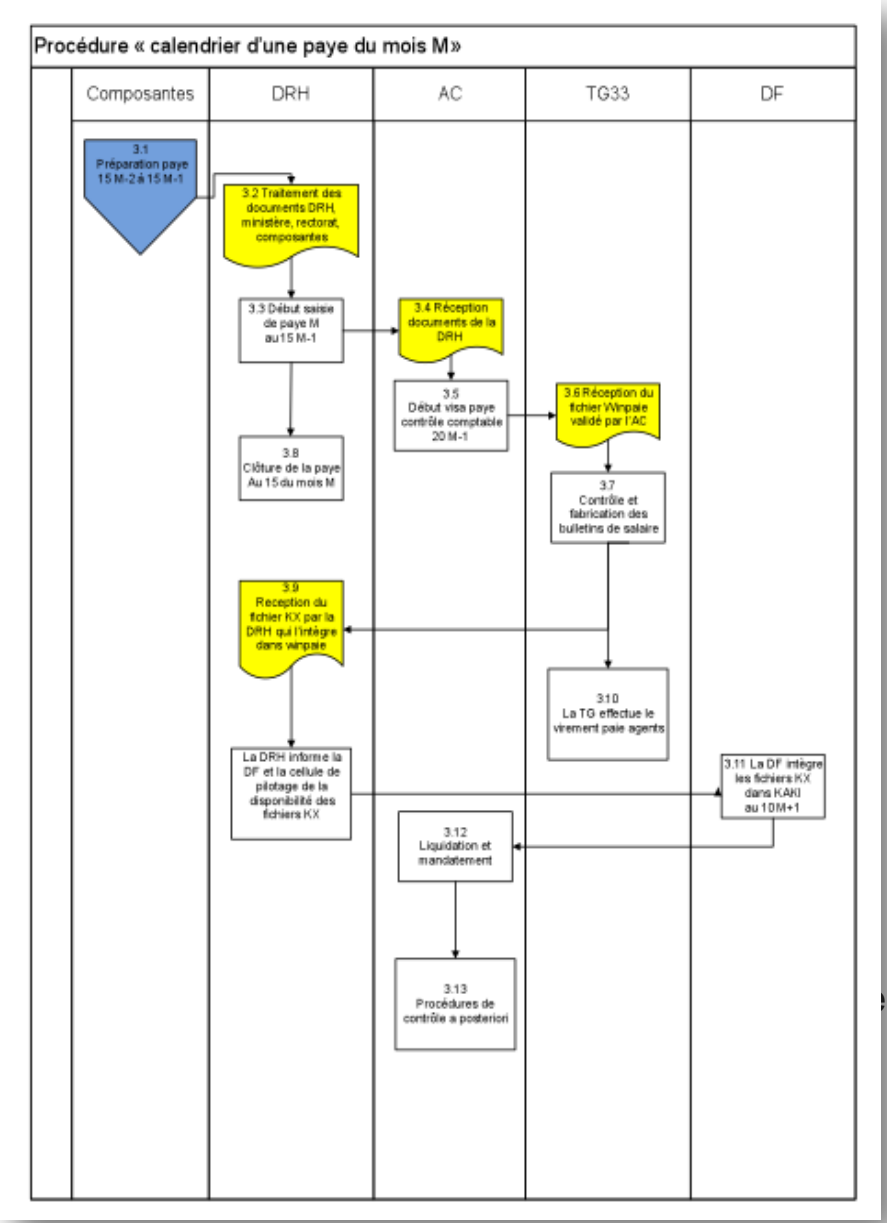
I.La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.2) Les pratiques à l'UPPA

I.2.b) Les outils mis en oeuvre

La procédure calendrier d'une paie :

- Décrit les étapes dans le temps
- Enumère les intervenants
- Répartit les tâches et garantit la séparation des fonctions
- Organise les contrôles réciproques



cadr

Sommaire

I) La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) Les enjeux interne et externe

I.2) Les pratiques à l'UPPA

II) La mise en œuvre d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) Les enjeux interne et externe

II.2) Les pratiques à l'UPPA

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) L'enjeu externe : Répondre aux organes de contrôle

a) Le Recteur : relais du contrôle de l'Etat

- Un contrôle de légalité
- Un contrôle budgétaire qui doit trouver son équilibre entre autonomie déclarée et obligations règlementaires

b) Les organismes d'évaluation de la performance de l'établissemen : Rapports IGAENER et AERES

c) La certification des comptes des universités

Article 18 de la LRU pour les universités RCE :

« *Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes* » (alinéa 4 du nouvel article 712-9 du code de l'éducation)

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) L'enjeu interne

a) Maîtriser les risques financiers liés à la gestion de la masse salariale

- La **LRU** définit des seuils concernant l'emploi à deux niveaux :
  - un montant de la dotation dédié à la masse salariale,
  - un plafond d'emploi que l'établissement ne doit pas dépasser
- La LRU énonce que le contrat pluriannuel d'établissement définit un pourcentage maximum de la masse salariale dédié au recrutement des agents contractuels.
- C'est au conseil d'administration qu'il appartient de définir la répartition des obligations de service des enseignants chercheurs

Il est donc nécessaire d'avoir à disposition des outils capables à la fois d'enregistrer ces données et de les exploiter.

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) L'enjeu interne

a) Maîtriser les risques financiers liés à la gestion de la masse salariale

• **Quels principes privilégier ?**

Le "cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités" élaboré par l'**IGF** et l'**IGAENR** et prévu par la loi LRU énumère une liste de pré-requis au passage aux RCE dont :

- Se doter des capacités de pilotage de la masse salariale (critère 6)

- Mettre en cohérence les systèmes d'information et assurer la qualité et l'exhaustivité des données (critère 11)
- Mettre en place un dispositif de pilotage (critère 12)

.

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) L'enjeu interne

a) Maîtriser les risques financiers liés à la gestion de la masse salariale

- **Quels outils potentiels ?**

✓ **La budgétisation :** Déterminer l'enveloppe de crédits allouée aux dépenses de personnel pour l'année n+1, compte tenu des éléments d'exécution de l'année n

✓**Le suivi de la prévision (infra-annuel et annuel)**

- Analyse du respect des 2 plafonds (ETPT, crédits titre 2)
- Mesure des écarts entre les montants prévus et réalisés.
- Analyse des écarts (incidence des rythmes de gestion, effet des erreurs d 'évaluation, décalage dans le temps des événements prévus…)

.

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) L'enjeu interne

b) Identifier les leviers d'action potentiels

- **Quels principes privilégier ?**

  ✓ Calculer et analyser les possibles marges de manœuvre entre prévisions et réalisation
  ✓ Isoler les moyens d'action liés au systèmes d'allocation des moyens humains par l'Etat

- **Quels outils potentiels ?**

  ✓ **Les outils de prévision et de suivi**

  ✓ **L'analyse du modèle de dotation Sympa :** analyse de l'enveloppe globale des moyens humains de l'Etat affectés à l'université

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Sommaire

I) La mise en place de procédures de maîtrise des risques liés à la paie

I.1) Les enjeux interne et externe

I.2) Les pratiques à l'UPPA

II) La mise en œuvre d'outils de pilotage de la masse salariale

II.1) Les enjeux interne et externe

II.2) Les pratiques à l'UPPA

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

a) Les outils de prévision

Prévision séparée entre ex-titre 2 (MSE) et ex-titre 3 (MSUniv / DGF) pour 2010 (avec structure budgétaire adaptée)

✓ **Prévisition titre ex-titre 2** : méthode de prévision effectuée début 2010 selon la projection de la masse salariale 2009 en tenant compte des éléments d'évolution :

- Evolution infra et pluriannuelle des effectifs
- Evolution du GVT
- Evolution des taux de cotisation
- Prise en compte des éléments non récurrents

Permet de suivre les crédits de masse salariale Etat selon le périmètre 2009 « pré-RCE »

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

a) Les outils de prévision

✓ **Prévisition titre ex-titre 3** : méthode de prévision effectuée selon la projection de la masse salariale 2009 en tenant compte des éléments d'évolution :

- Evolution infra et pluriannuelle des effectifs en fonction des types d'effectifs (ATER, Lecteurs, maîtres de langues, doctorants contractuels)
- Evolution des enveloppes affectées (PES, PCA, PRP)
- Evolution des taux de cotisation
- Prise en compte des éléments non récurrents (Primes…)

✓ **Modification des prévisions 1er trimestre et 2ème trimestre** en fonction des nouveaux paramètres et des données non connues (recrutements, modification du régime indemnitaire)

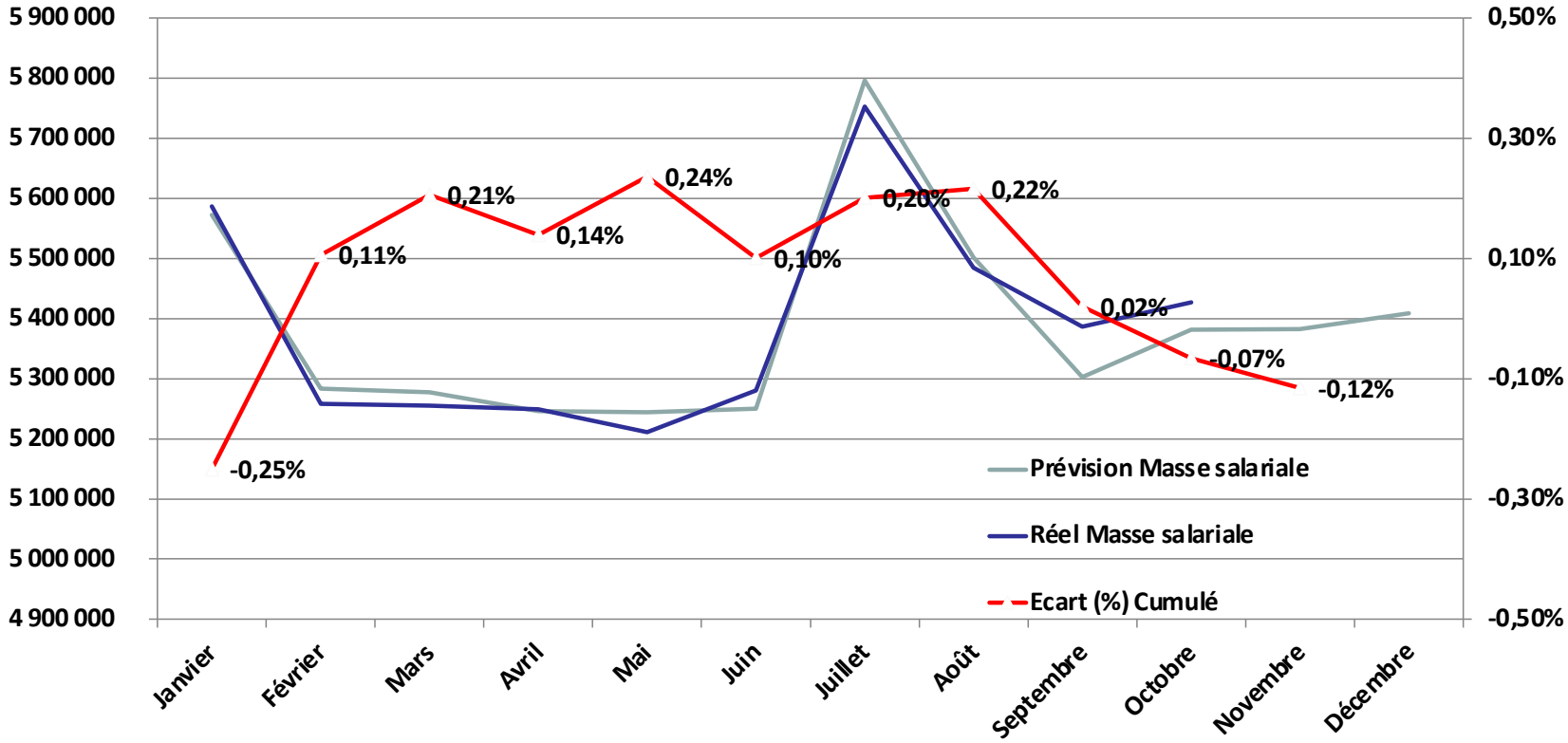
UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

b) Les outils de suivi : le tableau de bord de suivi de la MS

Dimension 1 : Ecart entre consommation et prévision sur budget « ex-titre 2 »



II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

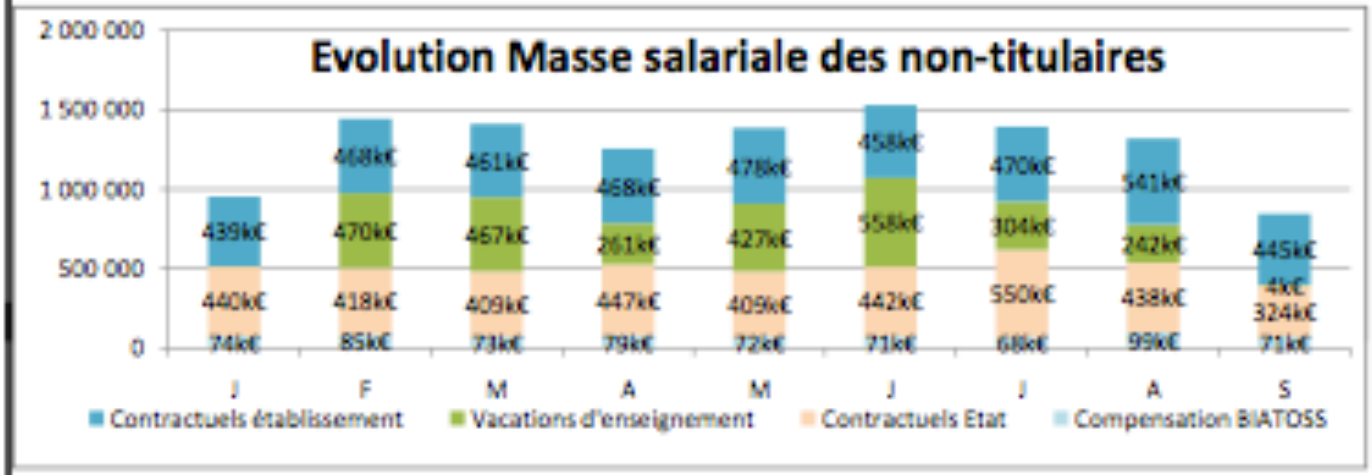
b) Les outils de suivi : le tableau de bord de suivi de la MS

Dimension 2 : Suivi de l'équilibre entre titulaires et non titulaires (focus sur non titulaires)

Masse salariale

La masse salariale Janvier-Septembre 2010 s'élève à 60,6M€.
Elle est répartie entre titulaires (49 M€), et non titulaires (11,5M€)
La masse salariale non titulaire évolue essentiellement en fonction des vacations d'enseignement

Part de la masse salariale totale sur Subvention Etat	**85,3%**	↘
Part des non titulaires dans la masse salariale globale	**19,6%**	→



II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

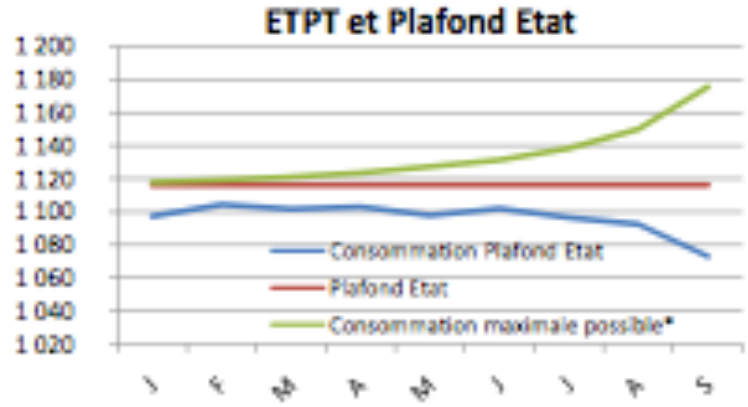
b) Les outils de suivi : le tableau de bord de suivi de la MS

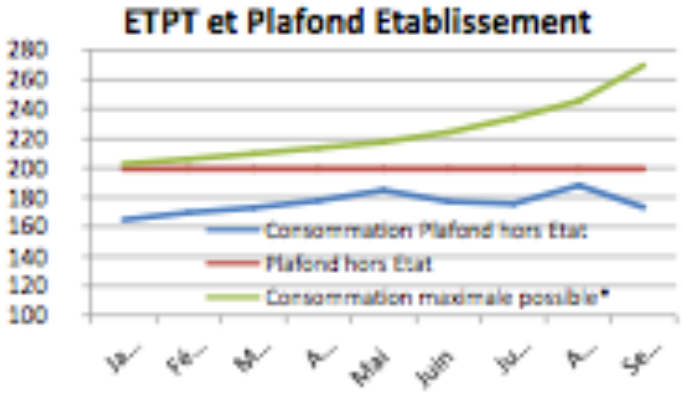
Dimension 3 : Suivi de la légalité et analyse de la consommation maximale restante

Plafond d'emploi et ETPT

La consommation du plafond Etat est de 96,3%, soit une sous-consommation de 20 ETPT sur 9 mois
Par conséquent, la consommation maximale possible sur les 2 mois restants s'élève à 1175 ETPT
La consommation hors plafond "Etat" est de 87%, soit une sous-consommation de 23 ETPT sur 9 mois
Par conséquent, la consommation maximale possible sur les 2 mois restants s'élève à 269 ETPT

Taux d'utilisation du plafond Etat (1116 ETPT) :	96,3%
Taux d'utilisation du plafond hors Etat (199 ETPT) :	87,0%





II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

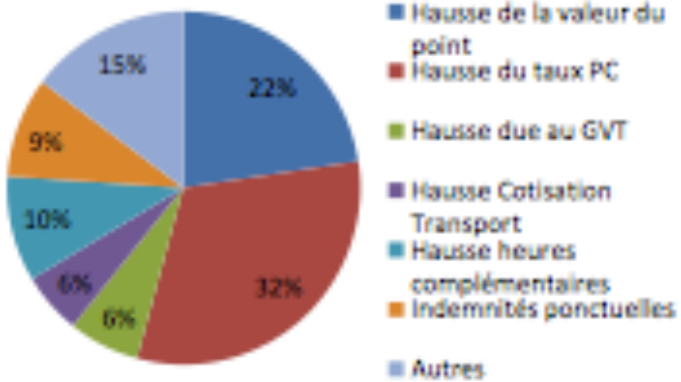
b) Les outils de suivi : le tableau de bord de suivi de la MS

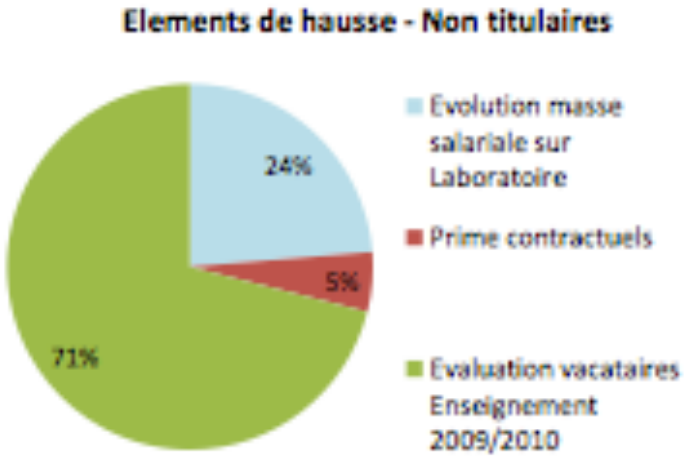
Dimension 4 : Analyse des éléments d'évolution entre titulaires et non titulaires (focus sur non titulaires)

Evolution 2009-2010

La masse salariale a augmenté de 3,4M€ entre Janvier-Septembre 2009 et Janvier-Septembre 2010 (+4,5%)
Cette hausse est équitablement répartie entre non-titulaires(1,7M€) et titulaires (1,7M€)
A noter que la hausse des vacations entraîne une hausse importante des dépenses des non-titulaires

Augmentation de la masse salariale titulaire (Janv-Sept 2010/2009)	3,7%
Augmentation de la masse salariale non-titulaire (Janv-Sept 2010/2009)	17,6%





II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

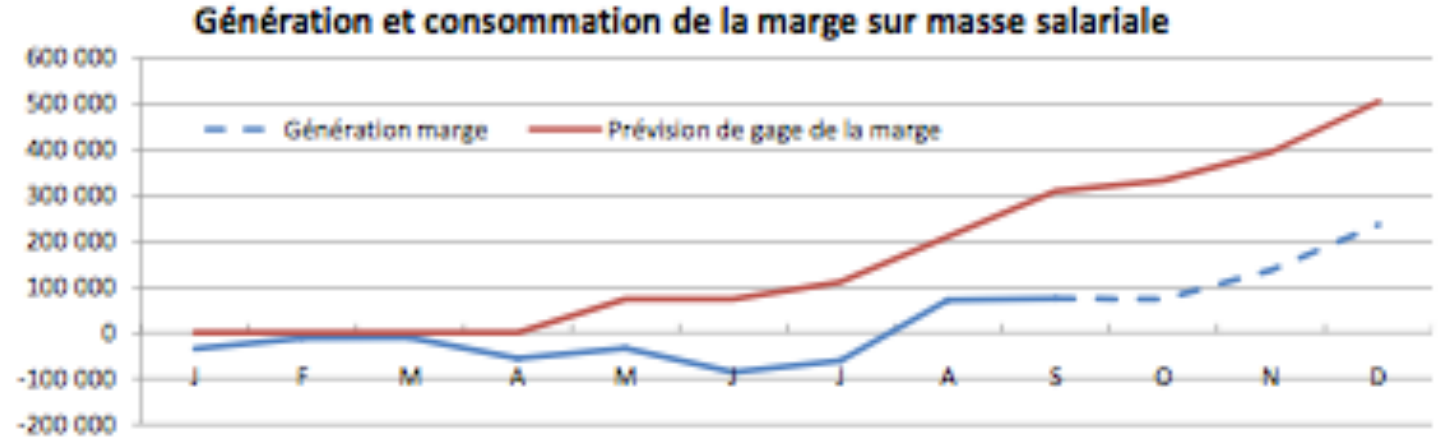
b) Les outils de suivi : le tableau de bord de suivi de la MS

Dimension 5 : Ecart entre consommation et budget ou entre prévision et budget

Constitution de la marge et consommation (sur Subvention Etat)

La marge prévisionnelle sur la subvention Etat s'élève à 267 k€, sur un total de 69M€, soit 0,4%.
Cette marge suppose le rembousement de 155k€ au titre de la cotisation transport par l'Etat
Au regard des projets déjà engagés, cette marge est gagée à hauteur de 504 k€, soit 189%

Marge générée	223 088
Taux d'utilisation de la marge :	226%



II.La mise en place d'outils de pilotage de la masse salariale

II.2) Les pratiques à l'UPPA

c) Les outils d'analyse de la dotation MSE Etat

✓ **Analyse de la contribution des différentes structures métier (laboratoires et unités de formation) à la dotation Etat (dotations financières et humaines)**

- décomposition du modèle Sympa
- calcul des critères et répartition selon les différentes structures métiers
- détermination du poids des différentes structures métiers (en valeur et en %)

✓ **Prise en compte dans la rénovation du modèle interne d'allocation des moyens dans le cadre du prochain contrat quinquennal**

- évolution vers un modèle plus équilibré (prise en compte de la contribution), plus global (prise en compte des dotations humaines) et plus guidé vers une logique de résultats
- constitution d'un GT interne
- application aux dotations 2011 Etat et constitution des COM

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

La mise en place de contrôles internes de la masse salariale en contexte universitaire

David Carassus, VP délégué chargé du budget et des moyens
Philippe Cazenave, Direction du pilotage et du système d'information
Emmanuel Montava, Direction du pilotage et du système d'information

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

L'autonomie des universités
Contours d'un premier bilan et perspectives d'évolution du paysage universitaire
Ernst and Young, Paris

8 décembre 2010