

VÉRIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL & DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Atelier de renforcement des capacités

Présenté par
Rachid Halilou

OBJECTIFS DE LA FORMATION & ORDRE DU JOUR



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES OBJECTIVES

À la fin de cette session, les participants seront capables de :



Expliquer les principales exigences du HCR concernant les coûts de personnel



Comprendre les principes de vérification basée sur les risques



Reconnaître les risques courants de non-conformité et de fraude



Identifier les preuves et documents clés pour la vérification



Appliquer les concepts de vérification à des cas pratiques



AGENDA

01

Comprendre les coûts de personnel du partenaire

**02**

Gestion des partenariats basée sur les risques

**03**

Cadre de vérification des coûts de personnel

**04**

Techniques et outils de vérification

**05**

Constatations courantes, signaux d'alerte et indicateurs de fraude

**06**

Application pratique et études de cas



DURÉE
1.5 Heures



Format
Webinaire interactif



AUDIENCE
Personnel du HCR et partenaires de mise en œuvre

01

Comprendre les coûts de personnel du partenaire



Que sont les coûts de personnel ?

Les coûts de personnel incluent les dépenses éligibles liées au personnel qui contribue à la réalisation d'un projet financé par le HCR



Salaires

salaires réguliers versés au personnel du projet



Allocations et Avantages

allocations approuvées, assurance, indemnités de fin de service



Contributions employeur

obligations légales ou contractuelles de l'employeur



Frais de recrutement & d'affectation

Coûts essentiels tels que le recrutement, l'affectation, les permis de travail et les visas



Coûts de personnel partagés

coûts alloués en fonction du temps réel passé sur les activités soutenues par le HCR



Principe clé

Les coûts de personnel doivent être contractuellement justifiés, conformes aux politiques RH du partenaire, liés à la période du projet et vérifiables par des pièces justificatives

Pourquoi les coûts de personnel sont-ils importants ?

La gestion efficace des coûts de personnel est essentielle pour garantir la conformité, la transparence et la bonne mise en œuvre des projets



Valeur financière élevée

Représente souvent l'une des plus grandes catégories de dépenses



Impact Direct

Lié directement à la mise en œuvre et aux services



Risque de non-conformité

Des erreurs peuvent entraîner des coûts non éligibles



Surveillance renforcée

Les coûts de personnel sont un axe majeur des audits et vérifications



Message clé

“ Les coûts de personnel sont parmi les dépenses les plus importantes et les plus surveillées. Leur gestion efficace est essentielle pour la conformité, la transparence et la réussite des projets ”

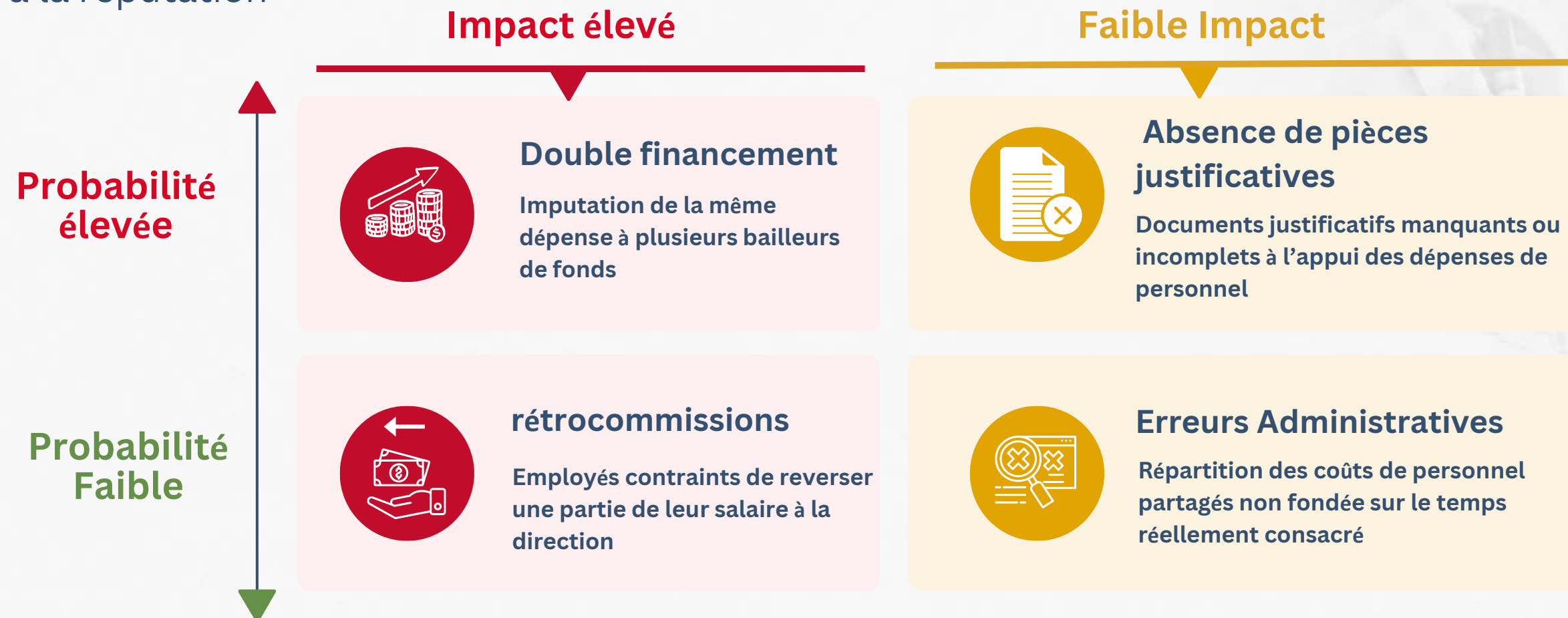
Principes de conformité clés du HCR

Principes fondamentaux régissant les coûts de personnel dans les projets financés par le HCR



Risques courants liés aux coûts de personnel

Les risques courants liés aux coûts de personnel peuvent entraîner des dépenses non éligibles, des constatations d'audit et des atteintes à la réputation



Risque supplémentaire à surveiller



Charges excessives

Coûts de personnel dépassant les droits contractuels ou les politiques de l'organisation

Peut entraîner des coûts non éligibles et le recouvrement des fonds



Message Clé

L'identification précoce des indicateurs de risque contribue à prévenir les cas de non-conformité et à renforcer la redevabilité des projets



02

Gestion des Partenariats basée sur les risques



Comment le HCR gère les risques

La gestion des risques est intégrée tout au long du cycle de vie du partenariat

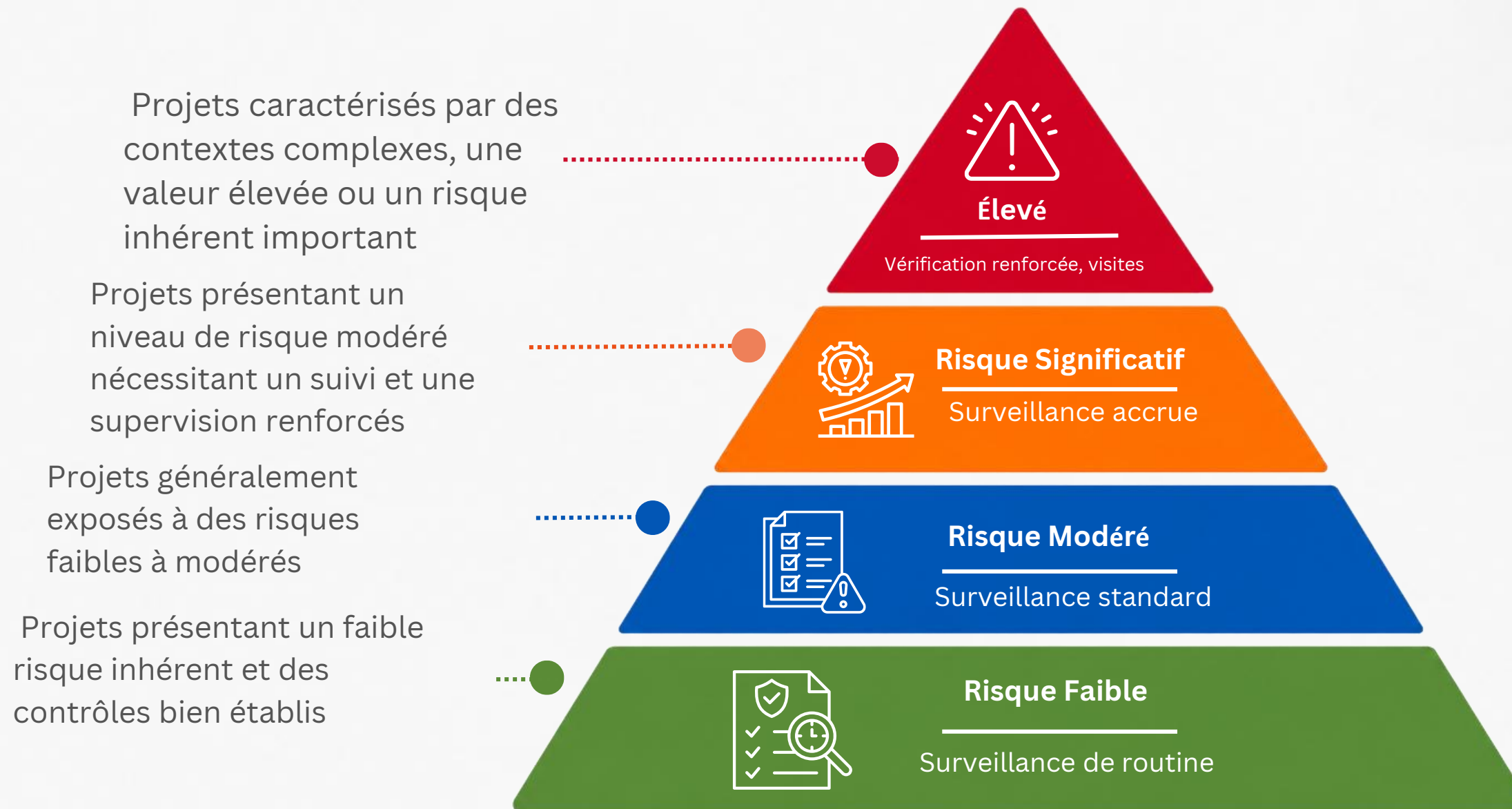


Message Clé

“ La gestion des risques n’est pas une activité ponctuelle ; elle est intégrée à l’ensemble du cycle de vie du partenariat ”

Catégories de risques des projets

Le HCR applique une approche basée sur les risques afin de déterminer le niveau de supervision et de contrôle nécessaire pour chaque projet



Intensité de la supervision



↑ Plus de Vérifications

Niveau accru de vérification et d'activités d'assurance



↑ Plus de Suivi

Fréquence et profondeur du suivi accrues



↑ Plus de revue documentaire

Examen plus approfondi des pièces justificatives et des dossiers



↑ Plus de validation sur le terrain

Augmentation des visites sur le terrain et des validations indépendantes

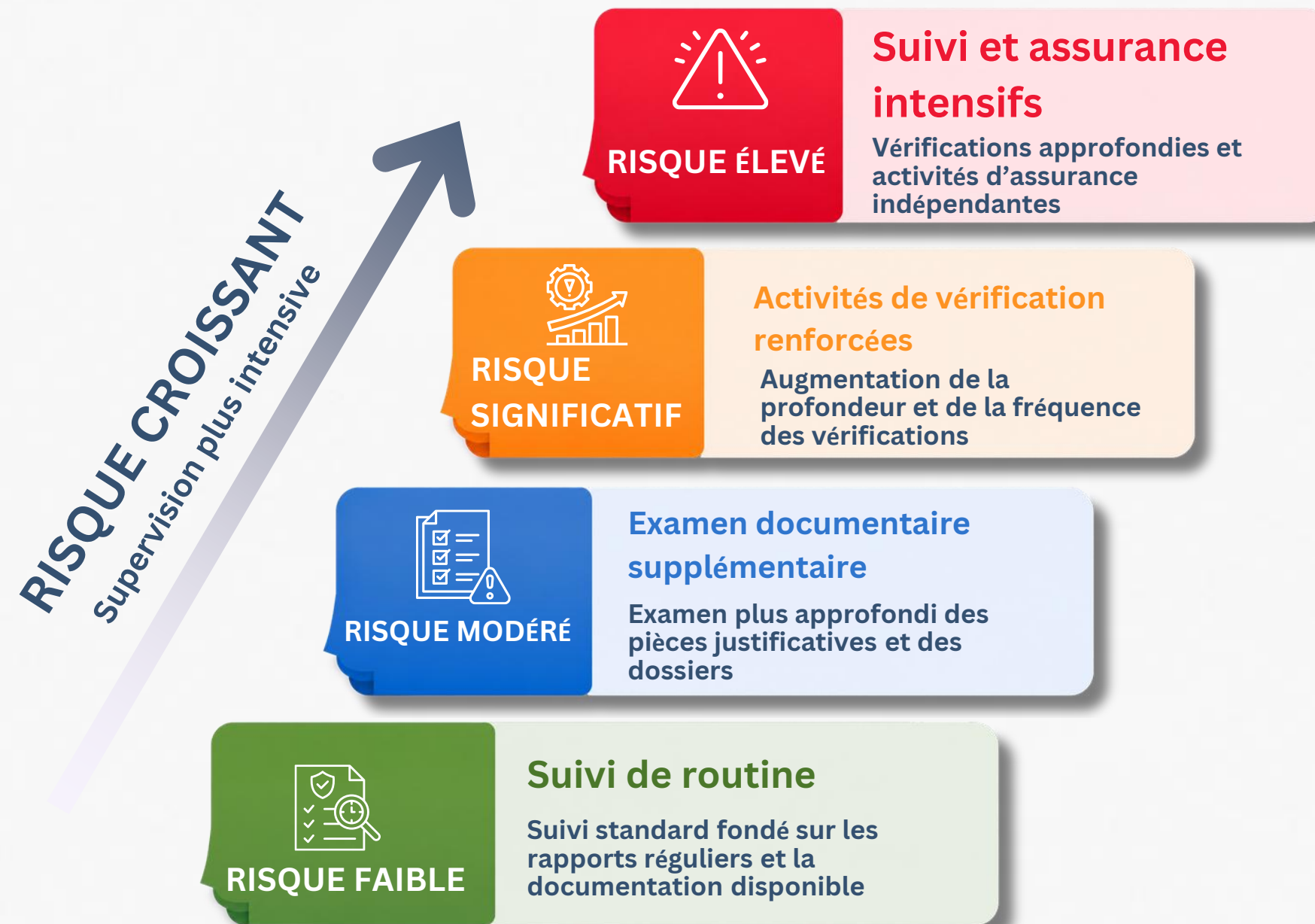


Message clé

“ Une approche basée sur les risques concentre les efforts là où ils sont le plus nécessaires ”

Contrôles fondés sur les risques

Les mesures de contrôle sont adaptées en fonction du niveau de risque évalué du projet



Exemples de contrôles fondés sur les risques



Revue documentaire



Vérification du personnel



Vérification auprès des employés



Visites de terrain et observations



Activités d'audit et d'assurance



Message clé

Les contrôles fondés sur les risques permettent de concentrer les efforts de supervision là où ils sont le plus nécessaires

03

Cadre de vérification des coûts de personnel

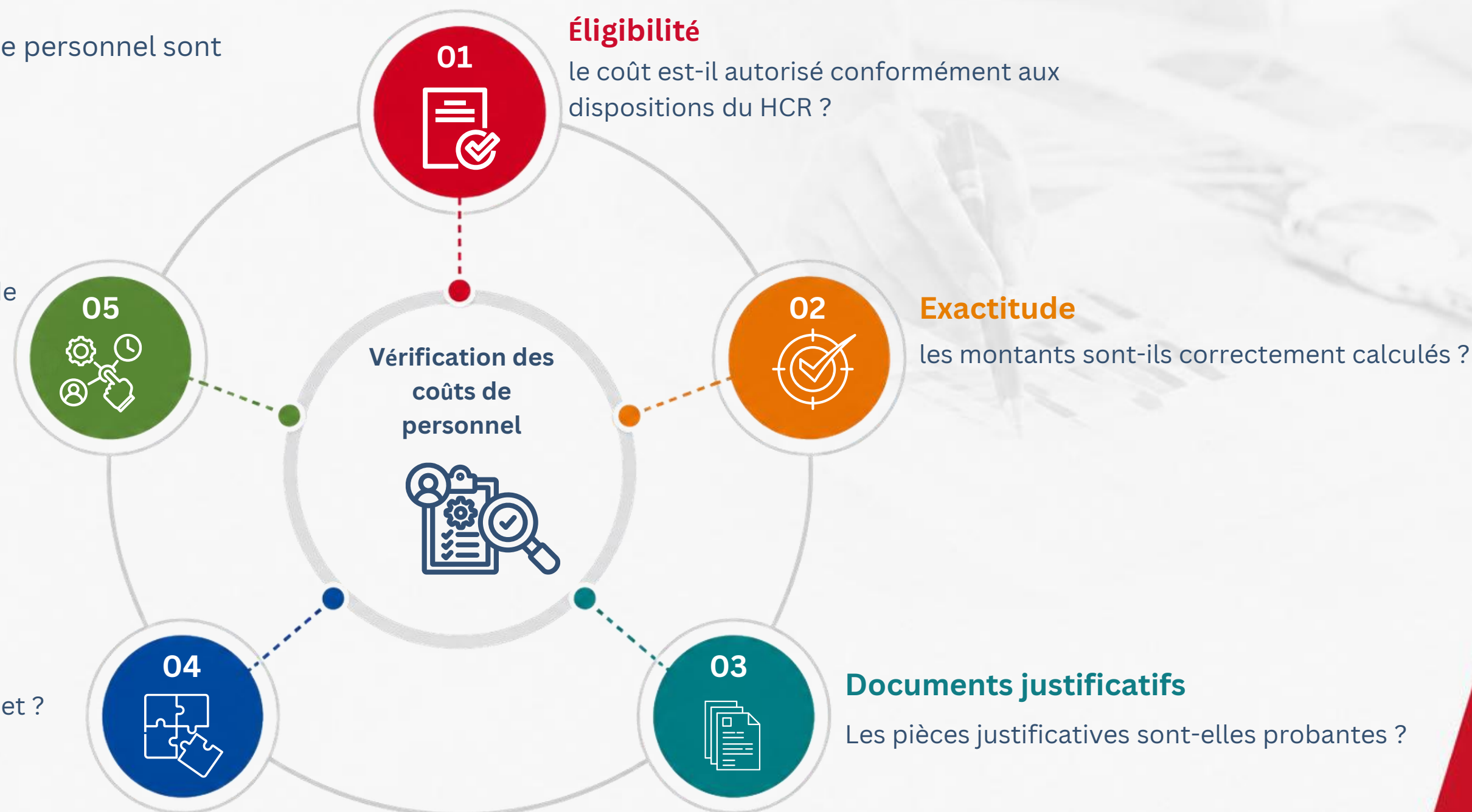


Cadre de vérification des coûts de personnel

La vérification vise à confirmer que les coûts de personnel sont éligibles, justifiés, exacts et liés au projet

Allocation du temps

Le coût a-t-il été imputé sur la base de l'effort réel consacré au projet ?



01 Éligibilité

le coût est-il autorisé conformément aux dispositions du HCR ?

02 Exactitude

les montants sont-ils correctement calculés ?

03 Documents justificatifs

Les pièces justificatives sont-elles probantes ?

04 Pertinence au Projet

le coût est-il directement lié au projet ?

05

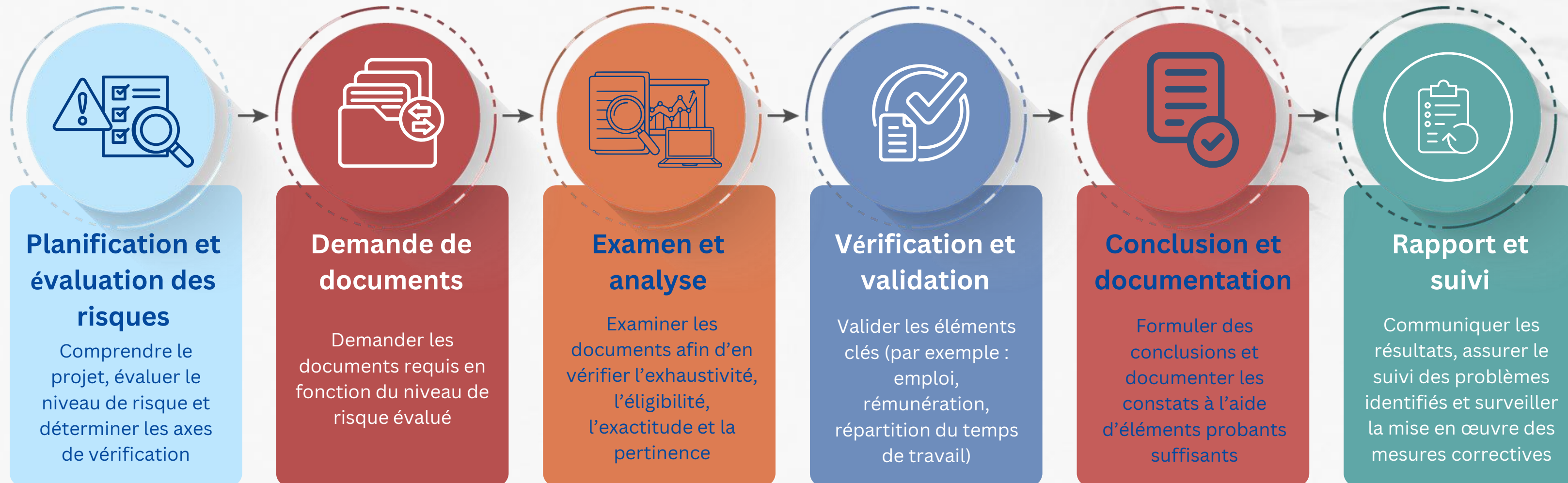


Question clé de vérification

Le partenaire peut-il démontrer que le coût est **éligible, justifié, lié au projet et engagé** pendant la période d'exécution ?

Processus de vérification des coûts de personnel

Un processus structuré garantit une vérification cohérente et fiable des coûts de personnel



Message Clé

L'application d'un processus de vérification cohérent contribue à garantir que les coûts de personnel sont éligibles, exacts, dûment justifiés et directement liés au projet

Principaux points de vérification

Questions clés permettant d'évaluer l'éligibilité et la validité des coûts de personnel

Domaine de vérification	Question clé
Validation de l'emploi	Existe-t-il un contrat de travail valide couvrant la période déclarée ?
Vérification du salaire	Le salaire est-il conforme au contrat de travail et à la politique de gestion des ressources humaines ?
Vérification du paiement	Le salaire a-t-il effectivement été versé et appuyé par des preuves bancaires ?
Répartition du temps de travail	Existe-t-il des preuves du temps effectivement consacré au projet ?
Pièces justificatives	Tous les documents requis sont-ils disponibles et complets ?
Pertinence par rapport au projet	Le coût est-il directement lié à la mise en œuvre du projet ?



Message clé

La vérification repose sur des éléments probants et non sur des suppositions

Dossier documentaire des coûts de personnel

Documents généralement demandés dans le cadre de la vérification des coûts de personnel

Contrat de travail

Confirme les conditions d'emploi, le poste occupé, la rémunération et les avantages

Registre de paie

Présente le salaire brut, les retenues et le salaire net pour la période déclarée

Preuves de virement bancaire

Confirment le paiement effectif du salaire à l'employé

Feuilles de temps / États de répartition

Démontrent le temps effectivement consacré au projet (pour le personnel à temps plein ou partagé entre plusieurs projets)

Politiques et procédures RH

Confirment la conformité aux politiques organisationnelles en matière de rémunération et d'avantages sociaux

Liste du personnel (si requise)

Fournit une vue d'ensemble du personnel imputé au projet (selon l'évaluation des risques)

Objectifs de la documentation



Confirmer l'éligibilité



Confirmer l'exactitude



Confirmer le paiement



Confirmer la pertinence par rapport au projet

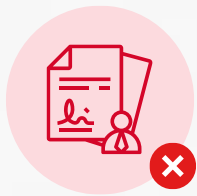


Message Clé

La qualité de la vérification dépend de la disponibilité, de l'exhaustivité et de la fiabilité des pièces justificatives

Lacunes documentaires courantes

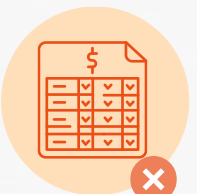
Problèmes fréquemment identifiés lors de la vérification des coûts de personnel



Contrat de travail manquant

Aucun contrat de travail ou lettre de nomination couvrant la période déclarée n'est disponible.

Impact : Impossible de confirmer les conditions d'emploi, la fonction occupée et l'éligibilité des coûts.



Registres de paie incomplets

Absence de détails de paie, de ventilation des salaires ou des registres de retenues.

Impact: Impossible de vérifier l'exactitude des coûts de personnel imputés au projet.



Absence de preuves de paiement bancaire

Aucun justificatif de virement bancaire ou preuve du paiement du salaire.

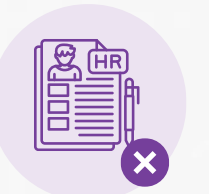
Impact: Impossible de confirmer que les salaires ont effectivement été versés aux employés.



Feuilles de temps manquantes ou incohérentes

Les feuilles de temps sont indisponibles, incomplètes ou incompatibles avec les coûts déclarés.

Impact: Impossible de vérifier le temps effectivement consacré aux activités du projet.



Politiques RH manquantes ou obsolètes

Les politiques RH relatives aux salaires, avantages sociaux ou indemnités sont indisponibles ou non à jour.

Impact: Impossible d'évaluer la conformité aux politiques et procédures de l'organisation.



Liste du personnel manquante (lorsqu'elle est requise)

La liste du personnel n'a pas été fournie alors qu'elle est requise sur la base de l'évaluation des risques du projet.

Impact: Limite la capacité à vérifier le personnel imputé au projet.



Message Clé

Une documentation **complète, exacte et fiable est essentielle** pour justifier l'éligibilité des coûts de personnel et permettre une vérification efficace

Bonnes pratiques pour la vérification des coûts de personnel

Une bonne vérification repose sur de bonnes pratiques



Message Clé

Une vérification robuste repose sur une planification rigoureuse, des éléments probants suffisants, la cohérence des informations et une documentation adéquate

Signaux d'alerte dans la vérification des coûts de personnel

Indicateurs pouvant révéler un niveau de risque plus élevé et nécessitant des vérifications complémentaires

Absence de contrat écrit

Employés ne disposant pas d'un contrat de travail écrit ou d'une lettre de nomination couvrant la période déclarée

Ajustements inhabituels de la paie

Modifications manuelles fréquentes ou ajustements de paie inexpliqués sans justification adéquate

Paiements en espèces

Salaires versés en espèces ou sans preuve de virement bancaire traçable

Liste du personnel manquante (si requise)

La liste du personnel n'a pas été fournie alors qu'elle est requise sur la base de l'évaluation des risques

Feuilles de temps manquantes ou incohérentes

Les feuilles de temps sont absentes, incomplètes ou incompatibles avec le temps déclaré et les activités réalisées

Politiques RH manquantes ou obsolètes

Aucune preuve de l'existence de politiques RH à jour concernant les salaires, avantages sociaux ou indemnités

Mesures à prendre lorsque des signaux d'alerte sont détectés

Étendre les procédures de vérification

Accroître l'étendue et le niveau de détail des travaux de vérification

Obtenir des éléments probants complémentaires

Demander des documents supplémentaires afin de répondre au risque spécifique identifié

Effectuer des vérifications auprès des employés

Confirmer l'emploi, la fonction, la rémunération et la répartition du temps de travail

Envisager une validation sur le terrain ou par un tiers

Recourir à des visites de terrain ou à des vérifications indépendantes pour les éléments présentant un risque élevé

Message Clé

Lorsque plusieurs signaux d'alerte sont présents, les procédures de vérification doivent être renforcées et étendues

Étude de cas : Approuveriez-vous ce coût ?

Appliquez les principes de vérification à un scénario réel

	<h2>Scénario</h2>		Documents fournis:	
Chargé de projet – 50 % du temps imputé au projet HCR				
L'organisation impute 50 % du coût salarial du Chargé de projet au projet HCR pour la période couverte par le rapport		Contrat de travail	Feuilles de temps	
		Registre de paie	État de répartition du temps de travail	
		Preuves de virement bancaire		
Période de rapportage : du 1 ^{er} janvier au 31 mars 2024				

Que feriez-vous ?

Approuver

Demander des éléments probants complémentaires

Rejeter



POINTS DE DISCUSSION

Y'a-t-il d'éléments probants suffisants pour justifier l'imputation des coûts de personnel au projet ?

04

Outils et Techniques de Vérification



Qu'est-ce que la vérification post-paiement ?

Processus fondé sur les risques réalisé après le paiement afin de confirmer que les fonds ont effectivement été reçus par les bénéficiaires visés



OBJECTIFS CLÉS

Confirmer la réception du paiement

Confirmer l'identité du bénéficiaire

Détecter les irrégularités et les fraudes

Renforcer la redevabilité et la transparence

Méthodes de vérification post-paiement

Les activités de vérification peuvent recourir à une ou plusieurs approches selon le niveau de risque du projet



MESSAGE CLÉ

Plusieurs méthodes de vérification peuvent être combinées afin d'obtenir un niveau d'assurance suffisant et de réduire le **risque de vérification**

Sélection des échantillons fondée sur les risques

Les efforts de vérification se concentrent sur les transactions et les bénéficiaires présentant les niveaux de risque les plus élevés

INDICATEURS DE RISQUE COURANTS



Paielements salariaux de montant élevé

Les paieements importants présentent un impact plus élevé en cas d'utilisation inappropriée ou d'erreur



Personnel partagé entre plusieurs projets

Les coûts répartis entre plusieurs projets nécessitent des vérifications supplémentaires



Modifications récentes de la paie

Les nouvelles recrues, les départs ou les changements de rémunération peuvent accroître le risque



Documentation manquante

Des documents incomplets ou absents augmentent le risque de coûts inéligibles



Constats ou exceptions relevés antérieurement

Les problèmes observés dans le passé peuvent indiquer des risques persistants ou récurrents

COMMENT LE RISQUE INFLUENCE L'ÉCHANTILLONNAGE



RISQUE ÉLEVÉ

- Taille d'échantillon plus importante
- Vérifications plus approfondies
- Utilisation de plusieurs méthodes de vérification



RISQUE MODÉRÉ

- Taille d'échantillon modérée
- Vérifications standard
- Concentration sur les domaines de préoccupation majeurs



RISQUE FAIBLE

- Taille d'échantillon plus réduite
- Vérifications de base
- Accent mis sur les contrôles essentiels



KEY MESSAGE

L'échantillonnage fondé sur les risques améliore l'efficacité des travaux de vérification et permet de concentrer les ressources sur les domaines les plus risqués, renforçant ainsi l'efficacité globale de la vérification

Vérification téléphonique

Contact direct avec les bénéficiaires afin de confirmer les informations clés relatives aux paiements après le versement des salaires

COMMENT ÇA FONCTIONNE



Sélectionner l'échantillon

Sélectionner les employés sur la base d'un échantillonnage fondé sur les risques



Contacter

Appeler l'employé au numéro de téléphone enregistré



Poser des Questions

Poser des questions standard afin de confirmer les principaux détails de l'emploi



Documenter les réponses

Documenter les réponses obtenues ainsi que toute observation pertinente



Rappels Importants

- Vérifier l'identité de la personne interrogée
- Garantir la confidentialité des informations de l'employé
- Faire preuve de respect et de professionnalisme

QUESTIONS DE VÉRIFICATION (EXEMPLES)

- Avez-vous reçu votre salaire pour la période concernée ?
- Le montant reçu était-il correct ?
- Le paiement a-t-il été reçu dans les délais prévus ?
- Comment avez-vous reçu votre paiement ?
- Quelqu'un vous a-t-il demandé de restituer une partie de votre salaire ?

AVANTAGES

- Efficace
- Économique
- Large couverture géographique



MESSAGE

La vérification téléphonique constitue un **moyen rapide et efficace** de confirmer que les paiements ont bien été reçus par les bénéficiaires prévus

Visites de terrain

La vérification sur site fournit un niveau d'assurance supplémentaire lorsque le niveau de risque est plus élevé

PRINCIPALES ACTIVITÉS LORS DES VISITES DE TERRAIN



Vérifier l'existence de l'employé

Confirmer que l'employé travaille effectivement pour l'organisation



Confirmer l'identité

Valider l'identité de l'employé au moyen d'une pièce d'identité ou d'autres documents fiables



Examiner les pièces justificatives

Examiner les contrats de travail, feuilles de temps, registres de paie et autres documents pertinents



Mener des entretiens

Discuter avec l'employé et son superviseur de ses fonctions, responsabilités, charge de travail et lignes hiérarchiques

QUAND LES VISITES DE TERRAIN SONT-ELLES UTILISÉES ?



Projets à risque Élevé

Les projets présentant un niveau élevé de risque inhérent ou de risque lié aux contrôles nécessitent une vérification sur le terrain



Constats significatifs

Lorsque la vérification à distance révèle des anomalies potentielles ou des indicateurs de risque



Incohérences non résolues

Lorsque les informations ne peuvent pas être confirmées au moyen de procédures de vérification à distance



MESSAGE CLÉ

Les visites de terrain fournissent des **éléments probants plus solides** que les vérifications réalisées uniquement à distance

Gestion des exceptions

Toutes les anomalies ne sont pas nécessairement révélatrices d'une fraude, mais toutes les exceptions doivent faire l'objet d'une évaluation

EXEMPLES D'EXCEPTIONS



Le montant du salaire diffère de celui figurant dans les registres de paie



Le bénéficiaire ne avoir reçu le paiement



Pièces justificatives manquantes



Répartition du temps de travail non justifiée



Les exceptions constituent une composante normale du processus de vérification. L'essentiel réside dans la manière dont elles sont analysées, documentées et traitées

MESURES À PRENDRE



Investiguer

Comprendre la nature et la cause de l'exception constatée



Obtenir des explications

Recueillir les explications du partenaire et/ou de l'employé concerné



Collecter des éléments probants complémentaires

Obtenir des documents ou données supplémentaires afin de résoudre l'anomalie identifiée



Escalader si nécessaire

Escalate unresolved or significant issues through the appropriate channels

DETECTER

Identifier l'exception

INVESTIGUER

Comprendre le problème en détail

DOCUMENTER

Consigner les constats, les éléments probants recueillis et les mesures prises

ESCALADER

Escalader le dossier si le problème demeure non résolu



MESSAGE CLÉ

Chaque exception doit être **évaluée, documentée et résolue** avant de parvenir à une conclusion de vérification

Résultats de la vérification et rapportage

Les résultats de la vérification doivent être clairement documentés et communiqués

RÉSULTATS TYPIQUES



Vérifié

Les coûts sont justifiés, éligibles et conformes à l'accord ainsi qu'aux politiques applicables



Vérifié avec observations

Les coûts sont généralement acceptables, mais présentent certaines insuffisances ou observations nécessitant une amélioration ou un suivi



Non justifié / Inéligible

Les coûts ne sont pas étayés par des éléments probants suffisants ou sont inéligibles au regard de l'accord ou des politiques applicables

CONTENU DU RAPPORT



Constats

Résumé des résultats de la vérification et des conclusions



Pièces Justificatives examinées

Documents, registres et autres sources d'information examinés dans le cadre de la vérification



Exceptions identifiées

Description détaillée des exceptions, anomalies et problèmes relevés



Mesures recommandées

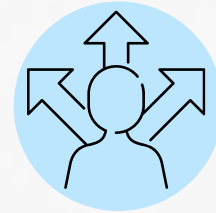
Recommandations relatives aux actions correctives et aux mesures de suivi à mettre en œuvre



MESSAGE CLÉ

Un rapport clair et bien documenté favorise la redevabilité, la transparence et la mise en œuvre de mesures correctives appropriées

Mini étude de cas



Scénario

Un employé confirme avoir reçu son salaire

Un contrat de travail est disponible

Les registres de paie concordent

Des preuves de virement bancaire
sont disponibles

Aucune feuille de temps n'est
disponible pour cet employé dont
les coûts sont partagés entre
plusieurs projets

Que feriez-vous ?



Approuver ?



**Demander plus d'
Evidences**



Rejeter



**Point de
Discussion**

Quels éléments probants sont nécessaires avant de conclure sur l'éligibilité du coût de personnel partagé ?

05

**Constats fréquents, signaux
d'alerte et indices de fraude**



Pourquoi la sensibilisation à la fraude est importante

La fraude détourne des ressources, érode la confiance et réduit l'impact de l'assistance



PERTE FINANCIÈRE

Le coût visible ne représente que la partie émergée de l'iceberg.



PERTE DE CONFIANCE

Les parties prenantes perdent confiance dans l'organisation.



ATTEINTE À LA RÉPUTATION

La crédibilité et la réputation de l'organisation sont gravement affectées.



PERTURBATION DES PROGRAMMES

Les opérations sont retardées ou interrompues.



RÉDUCTION DE L'ASSISTANCE

Moins de ressources et de soutien parviennent aux personnes qui en ont le plus besoin.



PRÉOCCUPATIONS DES DONATEURS

La confiance des bailleurs de fonds diminue, ce qui peut affecter les financements futurs.



MESSAGE CLÉ

Les pertes financières visibles ne représentent souvent qu'une faible partie de l'impact global de la fraude

Risques de fraude courants liés aux coûts de personnel

Soyez attentif aux indicateurs courants pouvant révéler des activités frauduleuses



Rétrocommissions



Double financement



Employés fictifs



Faux documents



Feuilles de temps falsifiés



Manipulation de la Paie



KEY MESSAGE

Les risques de fraude peuvent prendre différentes formes, mais ils exigent tous l'application d'un esprit critique professionnel et de procédures de vérification appropriées

Risques de fraude courants liés aux coûts de personnel

Les employés doivent conserver l'intégralité de leur salaire net. Toute demande visant à restituer une partie du salaire est considérée comme **une dépense inéligible** et un **indicateur potentiel de fraude**.

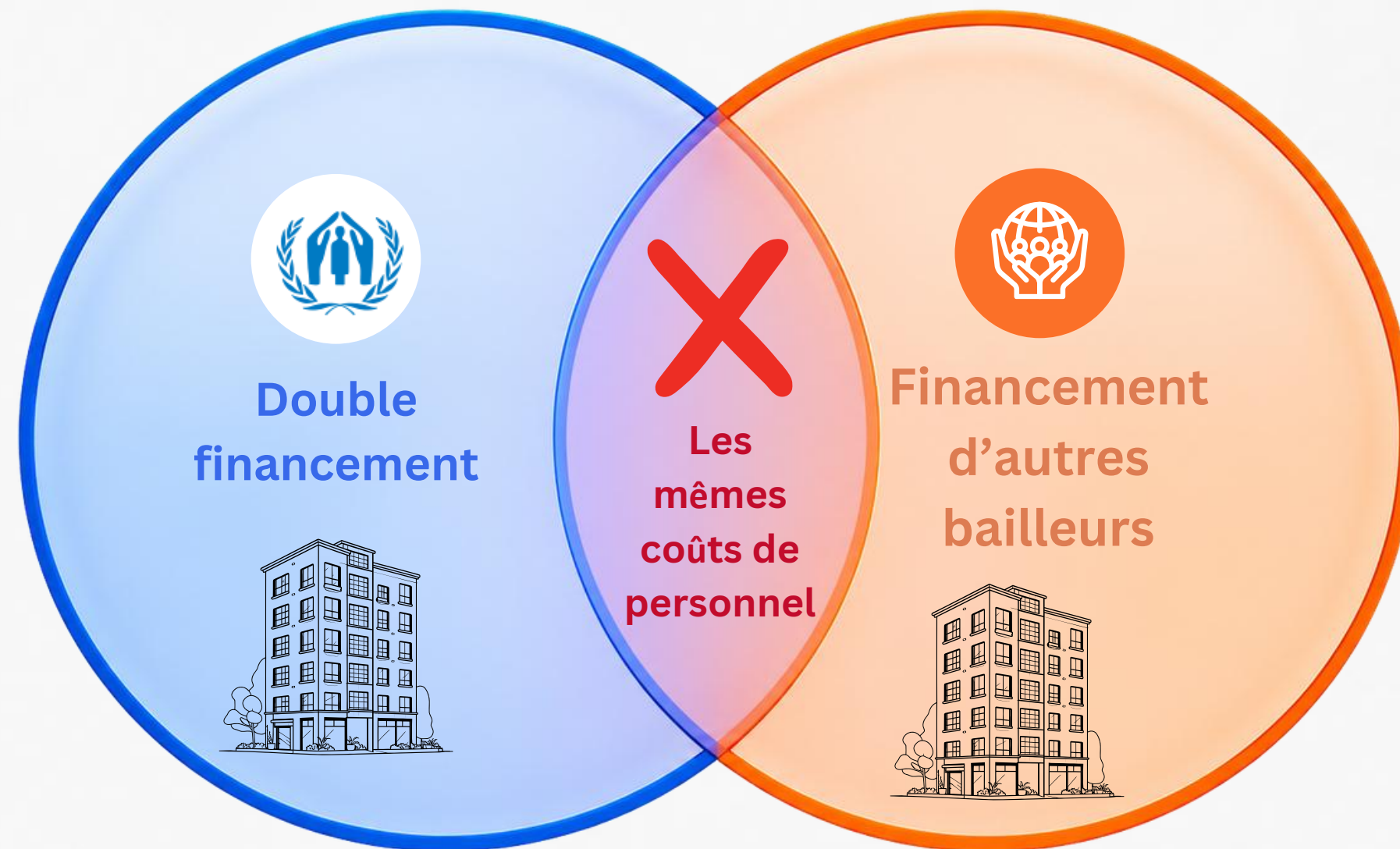


MESSAGE CLÉ

Les rétrocommissions salariales détournent les ressources destinées aux bénéficiaires, réduisent l'impact de l'assistance et sont strictement interdites

Double financement

Le même coût de personnel ne peut pas être facturé à plus d'une source de financement



Pourquoi c'est important

- ✘ Dépenses inéligibles
- ⚠ Tentative de fraude
- 📄 Violation de l'Accord



MESSAGE CLÉ

La même dépense ne peut pas être facturée à plus d'une source de financement

Que devez-vous faire lorsqu'un signal d'alerte apparaît ?



Mesures appropriées





















KEY MESSAGE

Les signaux d'alerte doivent être évalués, vérifiés et, le cas échéant, portés à un niveau supérieur sur la base des éléments probants recueillis et du niveau de risque identifié

Reconnaître les signaux d'alerte

Soyez attentif aux indicateurs pouvant révéler des activités frauduleuses liées aux coûts de personnel

 Indicateurs normaux	 Indicateurs d'alerte	 Indicateurs à haut risque
 Contrat de travail complet et valide	 Feuilles de temps manquantes ou incomplètes	 L'employé nie avoir reçu son salaire ou ses avantages
 Preuves de virement bancaire pour les paiements de salaire	 Modifications récentes ou inhabituelles de la paie	 Preuves de rétrocommissions salariales
 Dossier du personnel complet et à jour	 Pièces justificatives incomplètes	 Double imputation du même poste ou du même coût
 Feuilles de temps et registres de congés approuvés	 Employé indisponible pour vérification	 Employé fictif ou personnel inexistant
 L'employé confirme avoir reçu l'intégralité de son salaire	 Informations incohérentes dans les registres	 Documents fabriqués ou falsifiés

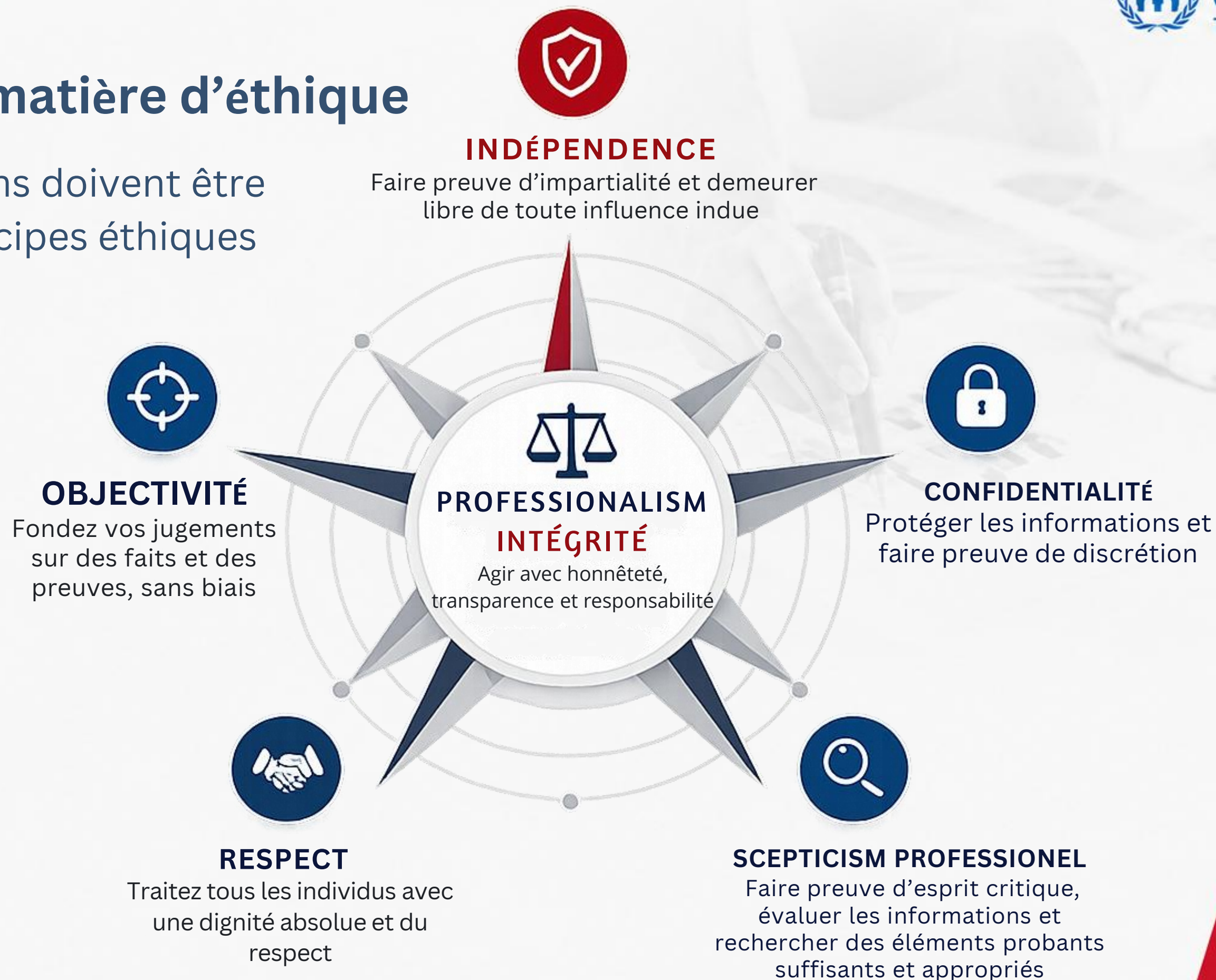


MESSAGE CLÉ

En cas de doute, approfondir les vérifications et procédez à une escalade lorsque cela est nécessaire

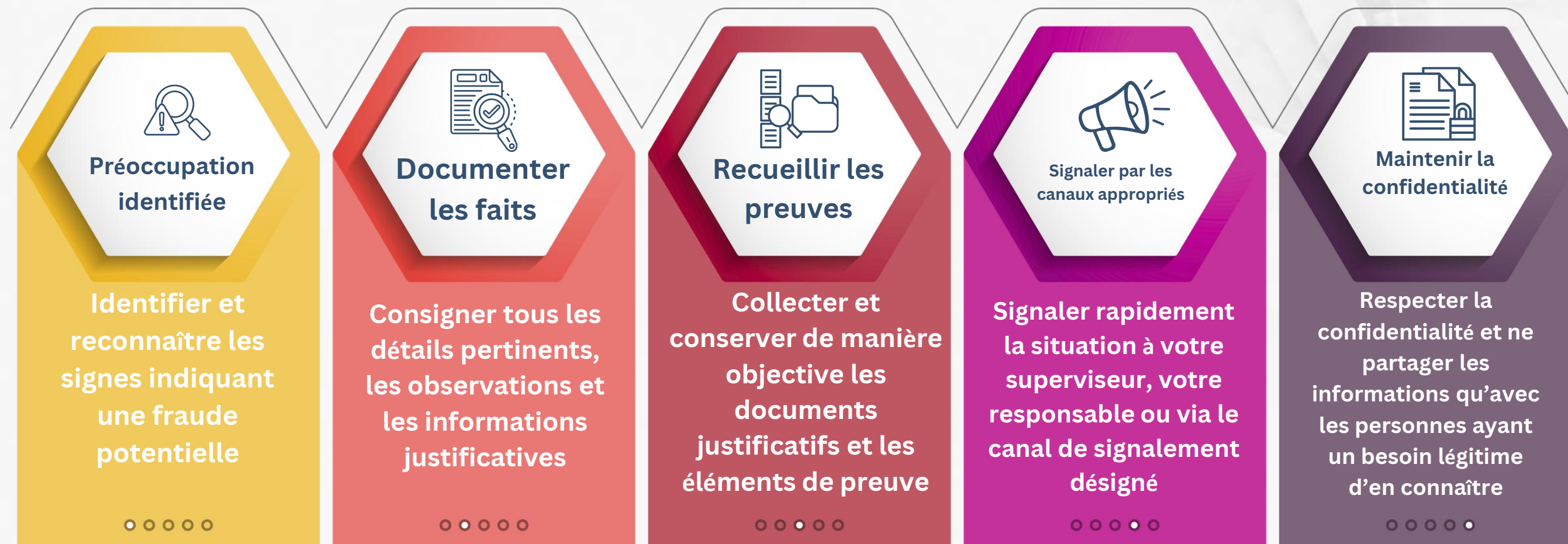
Responsabilités en matière d'éthique

Nos décisions et nos actions doivent être guidées par de solides principes éthiques



Signalement d'une fraude suspectée

Signalez rapidement toute fraude suspectée par les canaux établis



MESSAGE CLÉ

Un signalement rapide contribue à protéger les bénéficiaires, à préserver les ressources et à garantir l'intégrité de nos programmes

Vérification des connaissances

Testons votre compréhension. Choisissez la meilleure réponse

? Quelle situation constitue l'indicateur de fraude le plus fort ?

Feuille de temps manquante

Ajustement de la paie

Employé contraint de restituer une partie de son salaire

Signature Manquante

06

Application pratique et études de cas



Scénario de vérification des coûts de personnel

Un examinateur constate :



Des feuilles de temps manquantes



Des ajustements récents de la paie



Un employé indisponible pour vérification



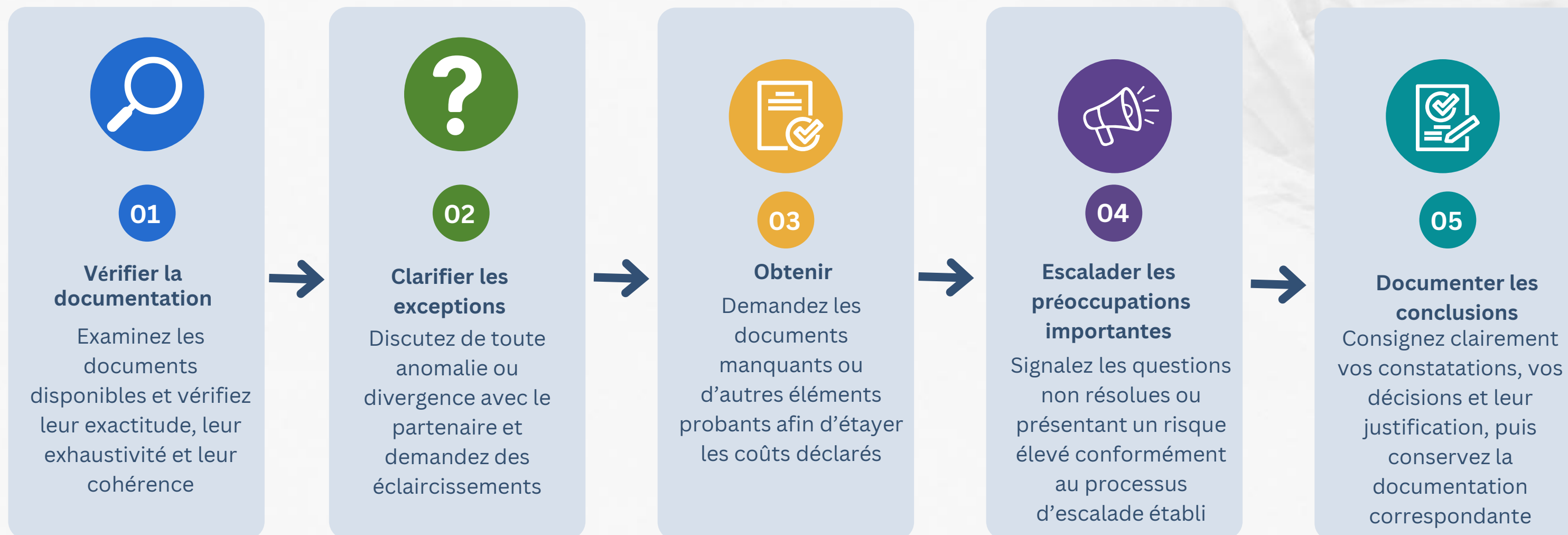
**Une documentation justificative
incomplète**



**Question de discussion
Que feriez-vous ensuite ?**

Approche recommandée

Suivez ces étapes pour garantir un examen approfondi et approprié



MESSAGE CLÉ

Une approche systématique et bien documentée contribue à garantir la conformité, la transparence et la redevabilité

Merci

Vérification des coûts de personnel des partenaires

Garantir l'exactitude, la conformité et la redevabilité



Questions et discussion

Nous accueillons avec intérêt vos questions et vos commentaires



Ensemble, nous protégeons les ressources et soutenons les personnes dans le besoin

PERSONNES

CONFIANCE

EXCELLENCE

*Merci pour
votre attention
et engagement*