

# Formation pour le renforcement des capacités

## Vérification des coûts de personnel et de paie des partenaires



**Date :**  
Mercredi, 17 juin 2026



**Présenté par :**  
Rachid Halilou



BDO Jordanie



Pour l'UNHCR



INTÉGRITÉ



VÉRIFICATION



EXACTITUDE



REDEVABILITÉ



## Table des Matières

1. OBJECTIFS .....	3
2. NOTES CLÉS SUR LES COÛTS DE PERSONNEL DES PARTENAIRES (EXTRAIT DU MANUEL DES PROGRAMMES DU HCR ET D'AUTRES DIRECTIVES APPLICABLES) .....	3
3. ÉVALUATION DES RISQUES DU PROJET / PARTENAIRE.....	4
4. COMPRÉHENSION DES RISQUES LIÉS AUX COÛTS DE PERSONNEL.....	6
5. ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE.....	6
6. CONTRÔLES CLÉS ET BONNES PRATIQUES DE GESTION .....	7
7. MÉTHODOLOGIE D'ÉCHANTILLONNAGE.....	13
8. INDICATEURS DE FRAUDE LIÉS À LA PAIE ET AUX COÛTS DE PERSONNEL (LISTE GÉNÉRALE).....	15
9. PROCÉDURES ANALYTIQUES .....	20
10. PROCÉDURES SUBSTANTIVES – GÉNÉRAL.....	25
11. PROCÉDURES SUBSTANTIELLES FONDÉES SUR LES RISQUES.....	27
12. PROCÉDURES SUBSTANTIELLES RELATIVES AUX INDICATEURS DE FRAUDE.....	29
13. SCHÉMA DU PROCESSUS STANDARD D'ESCALADE DES CAS DE FRAUDE.....	31
14. QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN POUR LA VÉRIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL.....	32
15. SECTIONS FINALES RECOMMANDÉES .....	33
ANNEXE : CONTRÔLES DES TRANSACTIONS .....	34

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

---

#### 1. OBJECTIFS

- Renforcer les capacités des bureaux pays du HCR (UNHCR) et de leurs partenaires dans l'examen des coûts de personnel.
- Améliorer les techniques de tests de détail et de revue analytique.
- Renforcer la méthodologie d'échantillonnage fondée sur les risques et les techniques de sélection des échantillons pour la vérification des coûts de personnel.
- Détecter les fraudes, manipulations, employés fictifs (« Employés Fictifs ») et allocations inappropriées.
- Renforcer les procédures d'investigation en cas de soupçon de mauvaise conduite ou d'irrégularité.

#### 2. NOTES CLÉS SUR LES COÛTS DE PERSONNEL DES PARTENAIRES (EXTRAIT DU MANUEL DES PROGRAMMES DU HCR ET D'AUTRES DIRECTIVES APPLICABLES)

- Les coûts de personnel des partenaires doivent être rémunérés conformément aux politiques, systèmes et procédures de gestion des ressources humaines du partenaire.
- Le HCR n'exige plus que les listes du personnel des partenaires soient annexées aux plans de travail ou accords de projet. Toutefois, les coûts de personnel demeurent un domaine clé du suivi de la mise en œuvre.
- Le partenaire ne peut imputer à un projet financé par le HCR des coûts de personnel supérieurs aux montants prévus dans ses politiques de ressources humaines et dans les contrats de travail du personnel concerné. Si un partenaire effectue des paiements excessifs à un membre du personnel à partir des fonds du HCR, l'excédent est considéré comme une dépense non éligible.
- Il est strictement interdit au partenaire, pour quelque raison que ce soit, de contraindre, d'obliger ou de demander à ses employés de restituer à la direction, en espèces ou par transfert, une partie du salaire net perçu, tout en déclarant ce montant au HCR comme une dépense de personnel. Ces montants sont non éligibles et constituent une tentative de fraude ainsi qu'une violation de l'accord de partenariat pouvant entraîner sa résiliation pour faute. Toute pratique de ce type doit être signalée immédiatement au HCR.
- Toutes les dépenses déclarées dans les Rapports Financiers du Projet (PFR) et financées par le HCR ne peuvent être réclamées simultanément auprès d'un autre bailleur. Les dépenses imputées à plusieurs bailleurs constituent des dépenses non éligibles, une tentative de fraude et une violation de l'accord susceptible d'entraîner sa résiliation. Ces situations doivent être immédiatement signalées au HCR.
- Le HCR peut exiger qu'un partenaire fournisse, avec chaque PFR, un détail du personnel imputé au projet lorsque l'évaluation des risques réalisée lors de l'élaboration du plan de travail recommande cette mesure comme contrôle essentiel. À cet effet, le partenaire peut utiliser le modèle de liste du personnel fourni par le HCR ou, de préférence, un rapport généré par son système de gestion des ressources humaines.
- Tout PFR soumis par un partenaire (gouvernemental, ONG nationale ou ONG internationale) doit être vérifié par l'opération du HCR avant acceptation des dépenses déclarées. Les projets sélectionnés sur la base des risques pourront ensuite faire l'objet d'un audit.

*“Le HCR a introduit des réformes des procédures d'évaluation des risques des projets et des partenaires en intégrant la gestion des risques tout au long du cycle de gestion des partenariats, notamment par : (i) l'établissement de critères simples, objectifs et transparents pour l'évaluation des risques des différents projets ; (ii) la mise en place de contrôles objectifs et transparents permettant de distinguer les projets à risque élevé, significatif, moyen ou faible. Ces procédures simplifient également l'élaboration et la gestion des budgets et incluent des orientations relatives à l'éligibilité des dépenses”*

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

---

#### Lors des vérifications des PFR :

- Le partenaire doit être en mesure de démontrer que toute dépense incluse dans le Rapport Financier du Projet (PFR) et imputée à un projet financé par le HCR : est directement liée au projet concerné, est financée exclusivement par le HCR, est liée à des services effectivement fournis pendant la période de mise en œuvre du projet.
- Cette exigence demeure applicable même lorsque la liste du personnel du partenaire a été fournie lors de la négociation budgétaire.
- Sous réserve du respect des conditions ci-dessus, le partenaire peut imputer au projet : les salaires, les indemnités, les assurances, les indemnités de fin de contrat, les prestations de fin de service, ainsi que toute autre charge contractuellement due au personnel contribuant à la mise en œuvre du projet. Ces avantages doivent : être prévus dans le contrat de travail, être couverts par la politique RH de l'organisation, être appuyés par des justificatifs appropriés.
- Les heures supplémentaires peuvent également être imputées au projet lorsque celles-ci ont été engagées dans le cadre des activités du projet.
- Le partenaire peut également imputer les coûts essentiels liés : au recrutement, à l'affectation, au déploiement du personnel, ainsi que toutes les dépenses nécessaires au maintien du personnel sur le terrain, notamment : les permis de travail, les visas, et autres frais similaires.
- Toutes les dépenses imputées au projet doivent être dûment justifiées et documentées afin de permettre leur vérification et leur audit.
- Lorsque le personnel travaille simultanément sur plusieurs programmes ou projets financés par différents bailleurs ou sur des ressources propres de l'organisation : seul le temps effectivement consacré au programme soutenu par le HCR est éligible, le partenaire doit mettre en place une méthode de répartition des coûts partagés, cette méthode doit notamment reposer sur un mécanisme efficace de suivi du temps de travail.
- Les partenaires sont donc tenus de maintenir un système fiable de suivi du temps du personnel.
- Les feuilles de temps traditionnelles peuvent être utilisées. Toutefois, plusieurs solutions technologiques sont aujourd'hui disponibles et encouragées par le HCR, notamment : Jibble, Hubstaff, Google Sheets, TimeCamp, Toggl Track.

### 3. ÉVALUATION DES RISQUES DU PROJET / PARTENAIRE

#### 1. Facteurs pertinents à considérer pour déterminer le niveau de contrôle applicable :

- Le score de risque du partenaire issu de la plus récente évaluation du contrôle interne (ICQ/ICA), couvrant généralement une période de trois ans.
- Le contexte opérationnel doit également être pris en considération, notamment le niveau de corruption dans le pays, les risques spécifiques liés à l'environnement d'intervention, les mesures de contrôle disponibles.
- L'importance/le volume des coûts de personnel, compte tenu du nombre d'employés concernés et des montants budgétisés qui leur sont alloués, ainsi que du type d'entité chargée de la mise en œuvre (gouvernement, ONG nationale ou ONG internationale).
- Étant donné que le HCR a harmonisé le modèle ICQ/A avec les agences des Nations Unies appliquant la « micro-évaluation » dans le cadre de l'Approche Harmonisée des Transferts de Fonds (HACT), notamment l'UNICEF, l'UNFPA, ONU Femmes et le PNUD, les résultats d'une telle évaluation réalisée au cours des trois dernières années seront pris en compte et appliqués par le HCR.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

---

#### 2. Les partenaires peuvent procéder à des réaffectations budgétaires discrétionnaires au niveau des produits (outputs), sous réserve du respect des dispositions suivantes :

- Un partenaire/projet classé dans la catégorie à risque élevé ou significatif ne peut réaffecter plus de 30 % du budget total d'un produit (output).
- Un partenaire/projet classé dans la catégorie à risque faible ou moyen ne peut réaffecter plus de 50 % du budget total d'un produit (output).
- Lorsque les limites susmentionnées sont dépassées, le Plan de Travail du Projet, le budget et/ou l'accord de partenariat doivent être modifiés en conséquence.
- **Remarque** : Il n'existe aucun plafond au niveau des postes du personnel ni au niveau des codes comptables. Les seuils de 30 % et 50 % s'appliquent uniquement au niveau du produit (output). Cela signifie que les paiements au personnel sont déterminés en fonction du temps effectivement travaillé ainsi que des avantages complémentaires prévus dans les contrats de travail et étayés par des pièces justificatives appropriées.

#### 3. Vérification des Projets selon l'Approche "Nature", "Étendue", et "Timing" (NET)

Projets à risques Élevé/Significatif	Projets à risques Modéré/Faible
<b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accorder une importance accrue aux contrôles de détail et à la vérification approfondie des transactions</li><li>▪ Recourir à des sources d'information indépendantes et externes, notamment par la conduite d'entretiens avec un échantillon représentatif du personnel</li></ul>	<b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mettre davantage l'accent sur l'évaluation du contrôle interne et les procédures analytiques</li><li>▪ S'appuyer principalement sur des sources d'information internes à l'organisation</li></ul>
<b>E -</b> Taille d'échantillon important	<b>E -</b> Échantillon d'audit de petite taille
<b>T -</b> Effectuer des travaux de vérification intermédiaires tout en mettant l'accent sur l'examen des transactions enregistrées en fin d'exercice	<b>T -</b> Tests intermédiaires

---

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 4. COMPRÉHENSION DES RISQUES LIÉS AUX COÛTS DE PERSONNEL

Domaine de Risque	Description	Impact
Employés Fictifs	Employés inexistants inscrits sur l'état de paie	Fraude Directe
Double imputation des coûts	Même employé imputé à plusieurs bailleurs/projets (double imputation des coûts)	Dépense inéligible
Surévaluation des salaires	Augmentation artificielle des salaires ou des indemnités	Financial manipulation
Extorsion/Rétrocommissions	Employés contraints de reverser une partie de leur salaire	Corruption
Documents Falsifiés	Contrats de travail, feuilles de présence et feuilles de temps falsifiés	Dissimulation de fraude
Employés non autorisés	Membres du personnel contraints de reverser une partie de leur salaire	Non-conformité
Emploi de personnes liées	Recrutement de parents, d'amis ou de personnes liées sans transparence ni gestion appropriée des conflits d'intérêts	Conflit d'intérêt
Répartition excessive des coûts	Pourcentages d'allocation aux bailleurs irréalistes ou excessifs	Surcharger les bailleurs
Personnel inactif	Personnel rémunéré sans contribution réelle aux activités du projet	Utilisation abusive des fonds
Feuilles de temps manipulées	Feuilles de temps préparées ou modifiées a posteriori afin de justifier des imputations de coûts	Fraude liée à l'allocation des coûts
Employés incompetents	Absence des qualifications ou de l'expérience requises pour le poste occupé	Faible qualité du travail / Risque d'erreurs
Non-conformité en matière de retenues fiscales et de cotisations sociales	Défaut de calcul, de retenue, de déclaration ou de versement des impôts et cotisations sociales conformément à la réglementation applicable	Pénalités légales / Non-conformité réglementaire

#### 5. ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

##### Contrôles du processus de recrutement

- Publication des avis de vacance de poste
- Processus de recrutement compétitif
- Évaluation des candidats lors des entretiens
- Niveaux d'approbation et de validation du recrutement

##### Contrôles d'allocation

- Méthodologie d'allocation
- Répartition du temps de travail
- Validation des pourcentages d'imputation aux bailleurs de fonds

##### Contrôles du processus de paie

- Préparation de la paie par le service des ressources humaines
- Revue de la paie par le service financier
- Approbation de la paie par la direction
- Contrôles relatifs aux virements bancaires des salaires

##### Séparation de tâches

- Ressources Humaines ≠ Paie ≠ Paiement ≠ Comptabilité

##### Contrôle des présences

- Systèmes de suivi des présences
- Validation des présences par le superviseur
- Rapprochement des congés et des absences

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 6. CONTRÔLES CLÉS ET BONNES PRATIQUES DE GESTION

#### Questionnaire Relatif Aux Ressources Humaines et à la Paie (Évaluation du Contrôle Interne)

#	Question	Yes	No
1	Est-ce que l'organisation dispose d'un <b>Département RH distinct</b> ?		
2	Existe-t-il un <b>organigramme fonctionnel</b> pour le Département HR ?		
3	Existe-t-il une <b>procédure formalisée de recrutement</b> ?		
4	Est-ce que les <b>postes vacants sont largement diffusés/publiés</b> ?		
5	La sélection et la nomination des candidats aux postes vacants sont-elles effectuées de manière <b>compétitive et transparente</b> , avec une documentation et un archivage appropriés des dossiers de recrutement ?		
6	L'organisation procède-t-elle à des <b>vérifications des antécédents des candidats</b> avant leur embauche, et les résultats de ces vérifications sont-ils documentés et conservés dans les dossiers appropriés ?		
7	L'organisation utilise-t-elle un <b>formulaire standardisé de candidature</b> pour le recrutement du personnel ?		
8	Des procédures sont-elles en place pour valider <b>l'expérience professionnelle ainsi que les diplômes et certificats académiques</b> présentés par les candidats ?		
9	L'organisation dispose-t-elle, pour chaque employé, d'un <b>contrat de travail unique dûment signé</b> , couvrant la rémunération brute totale et les avantages accordés, sans recourir à des contrats séparés par projet ou par bailleur de fonds ?		
10	Les contrats de travail <b>sont-ils dûment signés et acceptés par les deux parties</b> , à savoir l'employé et le représentant autorisé de l'organisation ?		
11	Les <b>postes clés ont-ils été maintenus pourvus durant les trois dernières années</b> , avec des interruptions limitées entre les recrutements, et sans preuve d'un taux de rotation récurrent ou excessif sur les mêmes fonctions ?		
12	Les <b>modifications apportées au fichier maître de paie</b> (base de données ou registre central contenant les informations permanentes et essentielles relatives à la paie de l'ensemble des employés, utilisé pour le traitement des salaires et des opérations de paie) <b>sont-elles dûment autorisées et formellement documentées</b> ?		
13	Les <b>changements apportés au fichier maître de paie font-ils l'objet d'une revue</b> par une personne indépendante du processus de paie, afin de s'assurer qu'ils ont été correctement approuvés et autorisés ?		
14	L'accès au fichier maître de paie est-il <b>protégé par des contrôles d'accès appropriés</b> afin de limiter les modifications et consultations aux personnes autorisées ?		
15	Les pièces justificatives <b>relatives aux modifications du fichier maître de paie sont-elles dûment conservées</b> et archivées dans le dossier du personnel de l'employé concerné ?		
16	Les <b>changements apportés au fichier maître de paie ne sont-ils mis en œuvre qu'après avoir été dûment validés</b> et approuvés par le service des Ressources Humaines ?		
17	L'organisation dispose-t-elle d'un <b>processus formalisé et documenté pour l'ajout, la modification ou la suppression de postes au sein de sa structure organisationnelle</b> ?		
18	Existe-t-il une procédure formelle pour <b>la modification du taux de rémunération des employés</b> ?		
19	<b>Les changements significatifs</b> relatifs à la paie (recrutements, départs, modifications des coordonnées bancaires, révisions salariales, etc.) font-ils l'objet d'un rapprochement avec les documents sources appropriés afin de garantir leur exactitude et leur autorisation ?		
20	Les changements apportés aux politiques et aux procédures <b>sont-ils communiqués aux employés</b> ?		
21	Des procédures sont-elles en place pour garantir que, lorsqu'un employé quitte l'organisation, il est retiré du fichier maître de paie après le versement de son solde de tout compte, qu'il restitue tout équipement appartenant à l'organisation et que ses droits d'accès aux systèmes internes soient révoqués ?		
22	Existe-t-il des <b>descriptions de poste adéquates</b> pour les différentes fonctions au sein de l'organisation, précisant notamment les qualifications minimales requises (formation, expérience, compétences, etc.) pour chaque poste ?		
23	Les <b>organigrammes et les descriptions de poste sont-ils examinés périodiquement par la direction</b> afin de s'assurer que les responsabilités attribuées demeurent appropriées et adaptées aux besoins de l'organisation ?		

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### Questionnaire Relatif Aux Ressources Humaines et à la Paie (Évaluation du Contrôle Interne)

24	Existe-t-il des <u>politiques et procédures de gestion des ressources humaines</u> , formellement documentées et approuvées, couvrant le recrutement, la cessation d'emploi, la rémunération, les promotions, les augmentations salariales, les mesures disciplinaires et les entretiens de départ ?		
25	Le <u>manuel des politiques et procédures des Ressources Humaines est-il accessible à l'ensemble</u> du personnel ?		
26	Des <u>politiques et procédures formelles relatives à la gestion de la paie ont-elles été établies et documentées</u> dans le manuel des procédures financières ?		
27	Existe-t-il une <u>séparation adéquate des tâches</u> entre la gestion des données de paie (Service des Ressources Humaines), la revue et le traitement de la paie (Service Paie/Comptabilité) et l'approbation des paiements de salaires (Trésorerie) ?		
28	L'organisation établit-elle, <u>pour chaque projet, des relevés ou états de ventilation de la paie</u> permettant d'identifier les coûts salariaux imputés au projet concerné, en plus de <u>l'état de paie mensuel consolidé</u> de l'ensemble du personnel ?		
29	Les <u>feuilles de calcul mensuelles de la paie sont-elles revues par un employé autre</u> que leur préparateur ?		
30	L'organisation effectue-t-elle un <u>rapprochement formel et documenté</u> entre les écritures comptables du Grand Livre, les états de calcul mensuels de la paie et les fichiers de paiement des salaires afin de s'assurer de leur concordance ?		
31	Les <u>écritures comptables de paie sont-elles approuvées par le Responsable Financier</u> avant leur comptabilisation ?		
32	Des <u>procédures d'analyse sont-elles mises en œuvre pour identifier et examiner les fluctuations inhabituelles</u> de la masse salariale ? Cette revue est-elle formellement documentée ?		
33	Existe-t-il des contrôles de suivi permettant <u>de s'assurer que la paie est préparée dans les délais requis</u> ?		
34	Existe-t-il <u>plus d'un employé au sein de la fonction paie</u> habilité à préparer et traiter la paie ?		
35	Existe-t-il des procédures formelles permettant de garantir que les <u>retenues fiscales sont correctement calculées et reversées à l'administration fiscale dans les délais requis</u> ?		
36	Existe-t-il des contrôles de suivi permettant de s'assurer que les <u>cotisations de sécurité sociale sont calculées et prélevées conformément à la législation nationale en vigueur</u> ?		
37	Existe-t-il des procédures formelles permettant de garantir que les <u>cotisations de sécurité sociale sont reversées à l'organisme de sécurité sociale dans les délais requis</u> ?		
38	Les salaires sont-ils <u>exclusivement payés par chèque ou virement bancaire, sans recours aux paiements en espèces</u> ?		
39	Si certains salaires sont <u>versés en espèces</u> , les employés concernés sont-ils tenus de <u>signer un reçu ou une décharge</u> attestant la réception des fonds ?		
40	L'organisation tient-elle des <u>dossiers du personnel pour l'ensemble de ses employés</u> ?		
41	Les <u>bulletins de paie sont-ils remis régulièrement à tous les employés</u> et leur réception est-elle attestée par une signature ou un accusé de réception du personnel ?		
42	L'organisation verse-t-elle des <u>heures supplémentaires</u> à ses employés ?		
43	L'organisation dispose-t-elle de <u>procédures garantissant que les heures supplémentaires sont préalablement approuvées</u> par les superviseurs ou responsables hiérarchiques des employés concernés ?		
44	L'organisation réalise-t-elle des <u>études comparatives (benchmarking)</u> afin de s'assurer que les avantages sociaux et les niveaux de rémunération sont alignés sur les pratiques du marché et demeurent raisonnables ?		
45	L'organisation dispose-t-elle d'un <u>plan formel de gestion des ressources humaines</u> ? Dans l'affirmative, ce plan est-il dûment documenté ?		
46	<u>L'équipe financière</u> compte-t-elle un nombre suffisant de collaborateurs qualifiés et expérimentés pour exécuter les tâches qui leur sont confiées, tout en assurant une séparation adéquate des fonctions ?		
47	Existe-t-il un <u>processus formel d'évaluation des performances</u> du personnel ?		
48	L'organisation offre-t-elle à son personnel des <u>opportunités de formation suffisantes</u> ? Dispose-t-elle d'un plan annuel de formation ?		
49	L'organisation utilise-t-elle un <u>système automatisé dédié à la gestion de la paie</u> ?		
50	Existe-t-il des <u>politiques et procédures disciplinaires formelles</u> , notamment en matière de présence et d'assiduité du personnel ?		
51	Le service des Ressources Humaines assure-t-il <u>le suivi et le contrôle réguliers de la présence</u> , et de l'assiduité des du personnel ?		

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### Questionnaire Relatif Aux Ressources Humaines et à la Paie (Évaluation du Contrôle Interne)

52	<u>Les relevés de temps et de présence</u> sont-ils examinés et approuvés afin de garantir l'exactitude et la validité des heures travaillées ?		
53	L'organisation dispose-t-elle d'un <u>processus formel de gestion des feuilles de temps (timesheets)</u> , qu'il soit manuel ou informatisé, pour l'enregistrement du temps de travail du personnel et l'affectation de ce temps aux différents projets?		
54	L'organisation établit-elle, pour chaque employé, <u>une feuille de temps consolidée couvrant l'ensemble des projets</u> et activités sur lesquels il a travaillé durant la période concernée, plutôt que des feuilles de temps distinctes pour chaque projet ?		
55	Les <u>feuilles de temps sont-elles examinées et approuvées par les superviseurs compétents</u> avant le traitement de la paie et l'imputation des coûts aux bailleurs de fonds ?		
56	Les <u>feuilles de temps sont-elles préparées en temps opportun</u> par les employés et <u>reflètent-elles fidèlement le travail effectivement réalisé</u> sur les projets ou activités concernés ?		
57	Des <u>enquêtes de satisfaction du personnel</u> sont-elles réalisées de manière périodique ?		
58	L'organisation dispose-t-elle d'un ensemble clair de politiques définissant les <u>normes de conduite attendues</u> de son personnel ainsi que de procédures permettant de traiter <u>les allégations de faute ou de mauvaise conduite</u> ? Dans l'affirmative, existe-t-il un <u>mécanisme de signalement des fraudes (ligne d'alerte ou hotline)</u> ?		
59	L'organisation dispose-t-elle d'une <u>politique de lutte contre la fraude et la corruption</u> , facilement accessible à l'ensemble du personnel ?		
60	L'organisation a-t-elle défini et communiqué des <u>mécanismes clairs de signalement des cas présumés de fraude</u> , de corruption ou de mauvaise conduite, et dispose-t-elle de <u>procédures formelles garantissant la protection des lanceurs d'alerte</u> contre toute forme de représailles résultant de ce signalement ?		
61	L'organisation dispose-t-elle de politiques et <u>procédures visant à prévenir toute discrimination fondée sur le genre</u> ?		
62	L'organisation dispose-t-elle de <u>stratégies formelles visant à motiver son personnel</u> (par exemple, des mécanismes de reconnaissance des employés) ?		

#### Notes :

- L'évaluation doit prendre en **considération la taille**, la structure organisationnelle ainsi que **les capacités opérationnelles et administratives** de l'organisation.
- Les réponses négatives (« **Non** ») au questionnaire ci-dessus **indiquent l'existence de faiblesses dans l'environnement de contrôle** et accroissent le **risque de fraude, de manipulation de la paie, de paiements non autorisés, d'imputations de coûts aux bailleurs non justifiés**, de non-conformité aux exigences applicables et d'anomalies significatives dans les états financiers. En conséquence, le niveau de risque de contrôle évalué peut passer de **Modéré** à **Élevé**, selon l'importance de la faiblesse identifiée. Cette situation nécessite que l'auditeur ou l'évaluateur étende l'étendue de ses procédures substantielles, notamment par la réalisation de tests détaillés de paie, la vérification de l'existence des employés et de leurs qualifications, l'examen des documents justificatifs RH, le recalcul des salaires et des allocations imputées aux projets ou bailleurs, la vérification des approbations requises, la validation des présences et des feuilles de temps, ainsi que la mise en œuvre de procédures analytiques et de tests complémentaires ciblés sur les risques de fraude.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Domaine présentant une réponse « Non »	Risque potentiel / Faiblesse de contrôle	Impact sur le niveau de risque	Exemples de procédures d'audit substantielle
Absence d'un Département RH distinct	Faible séparation de tâches	Élevé	Examiner le processus de préparation et d'approbation de la paie, et effectuer des tests visant à détecter d'éventuelles modifications non autorisées
Absence de procédures formelle de recrutement	Risque de favoritisme et employés fictifs	Élevé	Vérifier les dossiers de recrutement, comparer les curriculums vitae (CV) aux qualifications requises et mener des entretiens avec les membres du personnel
Vacances de postes non publiées	Recrutement non transparent	Modéré / Élevé	Examiner les justifications de recrutement ainsi que les documents d'approbation correspondants
Absence de vérification des antécédents	Recrutement d'employés non qualifiés	Élevé	Examiner les diplômes, certificats, qualifications et références professionnelles des employés
Absence de documentation attestant l'approbation des recrutements ou des modifications salariales	Risque de modifications non autorisées de la paie, de recrutements irréguliers ou de paiements non approuvés	Élevé	Rapprocher les modifications salariales des approbations et des contrats correspondants
Absence de descriptions de poste formalisées	Risque de responsabilités mal définies, de chevauchement des fonctions et de faiblesse dans la responsabilisation du personnel	Modéré	Examiner la concordance entre les fonctions effectivement exercées par les employés et l'allocation des coûts salariaux qui leur est attribuée
Absence de politiques et de manuel de procédures des ressources humaines	Pratiques de gestion des ressources humaines incohérentes	Modéré / Élevé	Effectuer des tests de conformité approfondis
Faible séparation des tâches dans le processus de paie	Risque de manipulation de la paie et de fraude	Élevé	Recalculer la paie et examiner la piste d'audit ainsi que les droits d'accès des utilisateurs
Modifications de la paie non étayées par des pièces justificatives	Risque d'employés fictifs ou de modifications salariales non autorisées	Élevé	Vérifier les modifications apportées aux données des employés en les rapprochant des contrats de travail et des formulaires RH correspondants
Dossiers du personnel incomplets	Risque de coûts salariaux non justifiés ou d'employés non autorisés	Élevé	Examiner les dossiers du personnel afin de vérifier la présence des pièces d'identité, des contrats de travail et des justificatifs de qualifications
Absence d'approbation des heures supplémentaires	Risque de paiement d'heures supplémentaires non autorisé	Modéré / Élevé	Recalculer les heures supplémentaires et vérifier les approbations des superviseurs
Absence de processus formel d'évaluation des performances	Faible responsabilisation du personnel	Modéré	Évaluer les compétences du personnel et les résultats effectifs de leur travail
Absence d'opportunités de formation pour le personnel	Risque d'insuffisance de compétences du personnel	Modéré	Examiner les qualifications du personnel et évaluer la qualité du travail réalisé
Absence de suivi et de contrôle des présences	Risque de présence d'employés fictifs ou inactifs sur la paie	Élevé	Rapprocher les registres de présence avec les données de paie et les activités effectivement réalisées dans le cadre des projets
Absence de validation des diplômes, certificats et expériences professionnelles	Risque de qualifications fictives	Élevé	Vérifier les diplômes, certificats et références professionnelles ainsi que les emplois antérieurs
Absence de politique anti-fraude ou de mécanisme de signalement (hotline)	Risque que les fraudes ne soient pas détectées ou signalées	Élevé	Renforcer les procédures d'audit liées à la fraude, notamment les entretiens, les demandes d'informations et les tests ciblés sur les indicateurs de fraude
Absence de bulletins de paie signés ou de preuve de réception	Risque de contestation par les employés de la réception de leur salaire	Élevé	Obtenir des preuves alternatives de réception, telles que des accusés de réception ou des justificatifs de virement bancaire
Absence de processus formel de gestion des feuilles de temps (timesheets)	Risque d'imputations salariales non justifiées aux bailleurs de fonds	Élevé	Recalculer les allocations salariales et vérifier leur cohérence avec les activités effectivement réalisées
Feuilles de temps non approuvées par les superviseurs compétents	Risque de manipulation des allocations de temps et des coûts salariaux	Élevé	Examiner les approbations des superviseurs et les pièces justificatives associées
Système manuel de gestion des feuilles de temps sans contrôles adéquats	Risque accru de manipulation, d'altération ou d'erreurs dans les feuilles de temps	Élevé	Tester un échantillon de feuilles de temps afin d'identifier les altérations, ruptures de séquence, doublons ou incohérences

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Domaine présentant une réponse « Non »	Risque potentiel / Faiblesse de contrôle	Impact sur le niveau de risque	Exemples de procédures d'audit substantielle
Absence de contrôles automatisés sur les systèmes de paie ou de gestion des temps	Risque accru d'erreurs humaines et de contournement des contrôles	Modéré / Élevé	Effectuer des recalculs détaillés de la paie, réaliser des analyses de données et étendre les procédures de vérification
Absence de procédures formelles pour la gestion des départs du personnel	Risque d'employés fictifs	Modéré	Examiner la liste des employés ayant quitté l'organisation et la rapprocher des registres de paie. Contacter, le cas échéant, d'anciens employés afin de confirmer leur date de départ et l'arrêt effectif des paiements de salaires
Absence de contrôles relatifs aux conflits d'intérêts	Risque de recrutement de parties liées	Modéré / Élevé	Examiner les liens entre les employés ainsi que leurs relations éventuelles avec les fournisseurs et les processus d'approvisionnement

- Sur la base des réponses (« Oui » / « Non ») obtenues au questionnaire ci-dessus (Questionnaire RH et Paie), les contrôles internes de l'organisation relatifs au cycle des ressources humaines et de la paie peuvent être évalués afin de déterminer la **nature**, le **timing** et l'**étendue** des procédures d'audit substantielles à mettre en œuvre. Cette évaluation constitue l'un des **principaux éléments** pris en compte dans la définition de la **methodologie d'échantillonnage** décrite ci-après, selon les étapes suivantes :

#### Étape 1 - Attribuer une pondération à chaque question

Classer les contrôles selon les trois catégories suivantes :

Niveau de risque du contrôle	Pondération
Contrôle à <b>risque élevé</b>	<b>3</b>
Contrôle à <b>risque modéré</b>	<b>2</b>
Contrôle à <b>faible risque</b>	<b>1</b>

#### Exemples

##### Risque Élevé :

- Modifications du fichier maître de paie
- Séparation des tâches
- Approbation des feuilles de temps
- Conformité aux obligations fiscales et de sécurité sociale
- Contrats de Travail
- Payroll Rapprochements de paie
- Contrôles de prévention et de détection de la fraude

##### Risque Modéré :

- Processus de recrutement
- Formation du Personnel
- Évaluation des performances
- Suivi et contrôle des présences

##### Risque Faible :

- Enquêtes de satisfaction du personnel
- Organigramme RH
- Benchmarking (Études comparatives)

# RENFORCEMENT DE CAPACITES

## VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

### Étape 2 – Équation suggérée

Score du risque de contrôle (%)

$$\text{Score du risque de contrôle} = \frac{\sum(\text{Pondrations des rponses Non})}{\sum(\text{Pondrations totales applicables})} \times 100$$

Interprétation

Risque Score	Niveau de Risque	Impact sur la revue / l'audit
0% - 15%	Risque Faible	Tests substantiels limités
16% - 35%	Risque Modéré	Procédures substantielles modérées
36% - 60%	Risque Significatif	Procédures substantielles étendues
Above 60%	Risque Élevé	Tests intensifs et procédures d'audit axées sur la fraude

### Amélioration recommandée (Bonne pratique)

Il est également recommandé de classer certains contrôles comme des **Contrôles Critiques (Critical Controls)** en raison de leur importance dans la prévention et la détection des fraudes, des erreurs significatives et des paiements non autorisés.

**Si un contrôle critique reçoit une réponse « Non », le niveau global de risque doit automatiquement être augmenté d'un niveau.**

Supposons :

- Score pondéré total applicable= 120
- Score pondéré total des réponses "Non" = 42

Alors :

$$\frac{42}{120} \times 100 = 35\%$$

Résultat → Risque **Modéré**

Exemple :

- Niveau de risque calculé = **Modéré**
- Mais séparation de tâches = Non  
→ Niveau de Risque final = **Significatif**

## 7. MÉTHODOLOGIE D'ÉCHANTILLONNAGE

### 7.1 Méthodes d'échantillonnage recommandées

Méthode d'échantillonnage	Utilisation
Échantillonnage fondé sur les risques	Sélection des employés ou transactions présentant un niveau de risque élevé
Échantillonnage aléatoire	Obtenir une couverture générale et représentative de la population auditée
Échantillonnage stratifié	Couvrir différentes catégories de salaires, niveaux hiérarchiques ou groupes d'employés
Échantillonnage ciblé	Examiner des transactions, employés ou situations présentant des anomalies ou des caractéristiques suspectes
Échantillonnage raisonné ou discrétionnaire	Sélectionner des employés occupant des postes clés ou ayant une influence significative sur les opérations ou les contrôles

### 7.2 Note succincte – Sélection d'un échantillon aléatoire à l'aide d'Excel

Les unités d'échantillonnage peuvent être sélectionnées de manière aléatoire dans Excel en attribuant un nombre aléatoire à chaque transaction ou employé de la population, puis en triant la liste sur la base de ces nombres.

L'auditeur ou l'évaluateur commence par préparer la population concernée (par exemple, les transactions de paie ou la liste des employés), puis ajoute une nouvelle colonne dans laquelle il saisit la formule Excel =RAND () (ou =ALEA () dans la version française d'Excel). Cette formule est ensuite recopiée pour l'ensemble des enregistrements de la population. Excel génère alors, pour chaque élément, une valeur aléatoire comprise entre 0 et 1. L'auditeur trie ensuite l'ensemble de la population par ordre croissant ou décroissant selon la colonne contenant les nombres aléatoires, puis sélectionne le nombre d'éléments correspondant à la taille d'échantillon requise à partir du haut de la liste triée. Cette méthode permet d'assurer une sélection impartiale et aléatoire des unités d'échantillonnage, conformément aux principes de l'échantillonnage en audit.

Exemple :

Employee ID	Employee Name	Monthly Salary	Random Number
EMPO01	Ahmad	1,200	0.9366
EMPO02	Sara	1,500	0.5016
EMPO03	Ali	1,350	0.6357
EMPO04	Lina	1,400	0.5895
EMPO05	Omar	1,250	0.3754
EMPO06	Noor	1,600	0.2775
EMPO07	Huda	1,450	0.2896
EMPO08	Sami	1,300	0.6006
EMPO09	Hassan	1,400	0.1416
EMPO10	Rami	1,450	0.5406
EMPO11	Nisreen	1,380	0.0607
EMPO12	Mazen	1,500	0.8831
EMPO13	Rami	1,600	0.1261
EMPO14	Nabeel	1,550	0.8831
EMPO15	Fadi	1,400	0.0087
EMPO16	Musa	1,250	0.2024
EMPO17	Farah	1,350	0.3576
EMPO18	Sima	1,300	0.2681
EMPO19	Suzan	1,100	0.9927
EMPO20	Michael	1,700	0.5834

Supposons que l'auditeur souhaite sélectionner un échantillon aléatoire de 5 employés à partir d'une population de paie composée de 20 employés.

#### Étapes :

1. Préparer la liste complète des 20 employés dans Excel.
2. Insérer une colonne intitulée « Nombre aléatoire ».
3. Saisir la formule : =RAND () dans la première cellule de cette colonne et la recopier pour tous les employés.
4. Trier la liste entière selon la colonne « Nombre aléatoire », du plus petit au plus grand.
5. Sélectionner les 5 premiers employés de la liste triée comme échantillon.

#### Exemple d'un échantillon sélectionné après tri

Employee ID	Employee Name	Monthly Salary	Random Number
EMP015	Fadi	1,400	0.0087
EMP011	Nisreen	1,380	0.0607
EMP013	Rami	1,600	0.1261
EMP009	Hassan	1,400	0.1416
EMP016	Musa	1,250	0.2024

# RENFORCEMENT DE CAPACITES

## VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

### 7.3 Méthodologie pratique d'échantillonnage pour la vérification des coûts de personnel

Étapes	Explication	Exemple																																														
Étape 1 : Définir la population	<b>Population</b> = La population correspond à l'ensemble des transactions de personnel ou des employés dont les coûts ont été imputés au projet financé par le HCR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre total d'employés imputés au projet : 120</li> <li>Coût total de personnel : US\$ 850,000</li> </ul>																																														
Étape 2 : Évaluer les principaux facteurs	<p><b>Paramètres d'échantillonnage</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Facteur</th> <th>Risque</th> <th>Risque</th> <th>Risque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td><b>Faible</b></td> <td><b>Modéré</b></td> <td><b>Élevé</b></td> </tr> <tr> <td>Contrôles internes*</td> <td>Solide</td> <td>Modéré</td> <td>Faible</td> </tr> <tr> <td>Constatactions d'audits antérieurs</td> <td>Aucune</td> <td>Quelques</td> <td>Significatif</td> </tr> <tr> <td>Allégations de fraude</td> <td>Non</td> <td>Limité</td> <td>Oui</td> </tr> <tr> <td>Paievements en espèces</td> <td>Non</td> <td>Partiel</td> <td>Significatif</td> </tr> <tr> <td>Allocations à plusieurs bailleurs</td> <td>Limité</td> <td>Modéré</td> <td>Extensive</td> </tr> <tr> <td>Qualité de la documentation</td> <td>Complète</td> <td>Partiel</td> <td>Faible</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Voir Plus haut (page 7)</p>	Facteur	Risque	Risque	Risque		<b>Faible</b>	<b>Modéré</b>	<b>Élevé</b>	Contrôles internes*	Solide	Modéré	Faible	Constatactions d'audits antérieurs	Aucune	Quelques	Significatif	Allégations de fraude	Non	Limité	Oui	Paievements en espèces	Non	Partiel	Significatif	Allocations à plusieurs bailleurs	Limité	Modéré	Extensive	Qualité de la documentation	Complète	Partiel	Faible	<p><b>Exemple d'évaluation des risques</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Domaine</th> <th>Risque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Faiblesses dans la gestion et l'approbation des feuilles de temps</td> <td><b>Élevé (3)</b></td> </tr> <tr> <td>Contrôles internes relatifs à la paie</td> <td><b>Modéré (2)</b></td> </tr> <tr> <td>Allégations de Fraude</td> <td><b>Élevé (3)</b></td> </tr> <tr> <td>Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds</td> <td><b>Élevé (3)</b></td> </tr> <tr> <td>Dossiers du Personnel</td> <td><b>Modéré (2)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Score total de risque</b></td> <td><b>13</b></td> </tr> </tbody> </table>	Domaine	Risque	Faiblesses dans la gestion et l'approbation des feuilles de temps	<b>Élevé (3)</b>	Contrôles internes relatifs à la paie	<b>Modéré (2)</b>	Allégations de Fraude	<b>Élevé (3)</b>	Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds	<b>Élevé (3)</b>	Dossiers du Personnel	<b>Modéré (2)</b>	<b>Score total de risque</b>	<b>13</b>
Facteur	Risque	Risque	Risque																																													
	<b>Faible</b>	<b>Modéré</b>	<b>Élevé</b>																																													
Contrôles internes*	Solide	Modéré	Faible																																													
Constatactions d'audits antérieurs	Aucune	Quelques	Significatif																																													
Allégations de fraude	Non	Limité	Oui																																													
Paievements en espèces	Non	Partiel	Significatif																																													
Allocations à plusieurs bailleurs	Limité	Modéré	Extensive																																													
Qualité de la documentation	Complète	Partiel	Faible																																													
Domaine	Risque																																															
Faiblesses dans la gestion et l'approbation des feuilles de temps	<b>Élevé (3)</b>																																															
Contrôles internes relatifs à la paie	<b>Modéré (2)</b>																																															
Allégations de Fraude	<b>Élevé (3)</b>																																															
Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds	<b>Élevé (3)</b>																																															
Dossiers du Personnel	<b>Modéré (2)</b>																																															
<b>Score total de risque</b>	<b>13</b>																																															
Étape 3 : Déterminer le niveau de risque	<p><b>Modèle simple de cotation des risques</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Risk Level</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Faible</b></td> <td><b>1</b></td> </tr> <tr> <td><b>Modéré</b></td> <td><b>2</b></td> </tr> <tr> <td><b>Élevé</b></td> <td><b>3</b></td> </tr> </tbody> </table>	Risk Level	Score	<b>Faible</b>	<b>1</b>	<b>Modéré</b>	<b>2</b>	<b>Élevé</b>	<b>3</b>																																							
Risk Level	Score																																															
<b>Faible</b>	<b>1</b>																																															
<b>Modéré</b>	<b>2</b>																																															
<b>Élevé</b>	<b>3</b>																																															
Étape 4 : Déterminer l'échantillon de base %	<p><b>Matrice d'échantillonnage recommandée (Échantillon de base %)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau du risque</th> <th>Échantillon aléatoire suggéré</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Faible</b></td> <td>5%–10%</td> </tr> <tr> <td><b>Modéré</b></td> <td>10%–20%</td> </tr> <tr> <td><b>Élevé</b></td> <td>20%–40%</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau du risque	Échantillon aléatoire suggéré	<b>Faible</b>	5%–10%	<b>Modéré</b>	10%–20%	<b>Élevé</b>	20%–40%	<p><b>Scénario</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Élément</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Population</td> <td>120 employés</td> </tr> <tr> <td>Niveau de risque de base</td> <td><b>Élevé</b></td> </tr> <tr> <td>Échantillon de base</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Allégation de fraude</td> <td>+15%</td> </tr> <tr> <td>Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds</td> <td>+5%</td> </tr> </tbody> </table>	Élément	Valeur	Population	120 employés	Niveau de risque de base	<b>Élevé</b>	Échantillon de base	30%	Allégation de fraude	+15%	Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds	+5%																										
Niveau du risque	Échantillon aléatoire suggéré																																															
<b>Faible</b>	5%–10%																																															
<b>Modéré</b>	10%–20%																																															
<b>Élevé</b>	20%–40%																																															
Élément	Valeur																																															
Population	120 employés																																															
Niveau de risque de base	<b>Élevé</b>																																															
Échantillon de base	30%																																															
Allégation de fraude	+15%																																															
Allocations des coûts à plusieurs bailleurs de fonds	+5%																																															
Étape 5 : Appliquer les ajustements liés au seuil de signification et au risque de fraude	<p><b>Facteurs d'ajustements (Ajustement du risque)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condition</th> <th>Augmenter le risque par</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicateurs de Fraude</td> <td>+15%</td> </tr> <tr> <td>Paievements des salaires en espèces</td> <td>+10%</td> </tr> <tr> <td>Allocations des coûts à plusieurs bailleurs</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>Constatactions significatives lors d'audits antérieurs</td> <td>+10%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Équation finale d'échantillonnage</b> Échantillon Final % = Échantillon de base % + Ajustement de risque</p>	Condition	Augmenter le risque par	Indicateurs de Fraude	+15%	Paievements des salaires en espèces	+10%	Allocations des coûts à plusieurs bailleurs	+5%	Constatactions significatives lors d'audits antérieurs	+10%	<p><b>Calcul</b></p> <p><b>Échantillon Final % =</b> 30% + 15% + 5% = <b>50%</b></p> <p><b>Taille de l'échantillon =</b> 120 × 50% = <b>60 employés</b></p>																																				
Condition	Augmenter le risque par																																															
Indicateurs de Fraude	+15%																																															
Paievements des salaires en espèces	+10%																																															
Allocations des coûts à plusieurs bailleurs	+5%																																															
Constatactions significatives lors d'audits antérieurs	+10%																																															
Approche finale recommandée	<p><b>Échantillon Final</b> = échantillon aléatoire (comme plus haut) + 100% éléments à risque élevé + éléments significatifs</p> <p><b>Éléments à risque élevé (Toujours tester 100%)</b></p> <p><b>Ces éléments doivent TOUJOURS être sélectionnés en dehors de l'échantillonnage aléatoire. (I.e. échantillon ciblée) :</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Éléments à risque élevé</th> <th>Raison</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personnel des Ressources Humaines (RH)</td> <td>Risque de manipulation de la paie</td> </tr> <tr> <td>Personnel des Finances/Comptabilité</td> <td>Risque de contournement des contrôles de paiement</td> </tr> <tr> <td>Personnel de la Haute Direction</td> <td>Risque lié au pouvoir d'approbation et d'autorisation</td> </tr> <tr> <td>Employés dont les coûts sont partagés entre plusieurs projets ou bailleurs</td> <td>Risque d'erreur ou de fraude dans l'allocation des coûts</td> </tr> <tr> <td>Employés bénéficiant d'heures supplémentaires</td> <td>Risque d'inflation artificielle de la paie</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Facteurs de la taille de l'échantillon : Augmenter l'échantillon si :</b> Faibles contrôles/Indicateurs de Fraude/Paievements en espèces/Budget du personnel élevé/ Constatactions significatives lors d'audits antérieurs</p>	Éléments à risque élevé	Raison	Personnel des Ressources Humaines (RH)	Risque de manipulation de la paie	Personnel des Finances/Comptabilité	Risque de contournement des contrôles de paiement	Personnel de la Haute Direction	Risque lié au pouvoir d'approbation et d'autorisation	Employés dont les coûts sont partagés entre plusieurs projets ou bailleurs	Risque d'erreur ou de fraude dans l'allocation des coûts	Employés bénéficiant d'heures supplémentaires	Risque d'inflation artificielle de la paie	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Élément à haut risque</th> <th>Raison</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Anciens employés</td> <td>Présence d'un employé fictif</td> </tr> <tr> <td>Paievement de salaires en espèces</td> <td>Risque de fraude</td> </tr> <tr> <td>Comptes bancaires en double</td> <td>Présence d'un employé fictif</td> </tr> <tr> <td>Cotisations fiscales ou de sécurité sociale non prélevées, ou prélevées mais non versées</td> <td>Présence d'un employé fictif</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>L'échantillonnage aléatoire à lui seul n'est pas suffisant pour la vérification des coûts de personnel, car les cas de fraude se concentrent généralement dans les transactions à haut risque ou faisant l'objet de manipulations. Par conséquent, la méthodologie devrait combiner l'échantillonnage statistique/aléatoire avec des tests ciblés fondés sur les risques</i></p>	Élément à haut risque	Raison	Anciens employés	Présence d'un employé fictif	Paievement de salaires en espèces	Risque de fraude	Comptes bancaires en double	Présence d'un employé fictif	Cotisations fiscales ou de sécurité sociale non prélevées, ou prélevées mais non versées	Présence d'un employé fictif																								
Éléments à risque élevé	Raison																																															
Personnel des Ressources Humaines (RH)	Risque de manipulation de la paie																																															
Personnel des Finances/Comptabilité	Risque de contournement des contrôles de paiement																																															
Personnel de la Haute Direction	Risque lié au pouvoir d'approbation et d'autorisation																																															
Employés dont les coûts sont partagés entre plusieurs projets ou bailleurs	Risque d'erreur ou de fraude dans l'allocation des coûts																																															
Employés bénéficiant d'heures supplémentaires	Risque d'inflation artificielle de la paie																																															
Élément à haut risque	Raison																																															
Anciens employés	Présence d'un employé fictif																																															
Paievement de salaires en espèces	Risque de fraude																																															
Comptes bancaires en double	Présence d'un employé fictif																																															
Cotisations fiscales ou de sécurité sociale non prélevées, ou prélevées mais non versées	Présence d'un employé fictif																																															

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 8. INDICATEURS DE FRAUDE LIÉS À LA PAIE ET AUX COÛTS DE PERSONNEL (LISTE GÉNÉRALE)

##### 8.1 Indicateurs d'Alerte relatifs à l'existence des employés (employés fictifs)

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
L'employé ne peut pas être localisé physiquement lors de la revue ou de la visite de terrain	Présence d'un employé fictif
L'employé est indisponible ou refuse un entretien sans justification valable	Employé fictif ou d'existence non vérifiable
Absence ou insuffisance des coordonnées de contact de l'employé	Employé fictif
Les bénéficiaires ou parties prenantes ne reconnaissent pas l'employé comme intervenant du projet	L'employé ne travaille pas effectivement sur le projet concerné
Absence de livrables, rapports ou preuves du travail effectué	Employé fictif ou de coûts salariaux non justifiés
Absence d'adresse électronique professionnelle, d'activité système ou de traces opérationnelles	Employé inexistant ou inactif
Absence de dossier individuel du personnel	Employé non autorisé ou irrégulièrement recruté
Absence de contrat de travail signé	Emploi fictif ou non autorisé
Même compte bancaire utilisé par plusieurs employés	Risque de système de paie fictive
Même numéro de téléphone ou même adresse utilisé(e) par plusieurs employés	Personnel fictif lié ou de fraude organisée
Numéros matricules attribués de manière séquentielle et inhabituelle	Création artificielle d'employés
Doublons de numéros de carte nationale d'identité, passeport ou autres documents d'identification	Usurpation d'identité ou d'employés fictifs
Salaires versés après la date de départ ou de démission de l'employé	Manipulation de la paie ou de maintien indu sur la liste salariale
Ancien employé signant des documents postérieurement à sa date de départ	Falsification ou de fabrication de documents
Absence de registres de présence ou de feuilles de temps	L'employé n'existe pas ou que sa présence ne puisse être démontrée
L'employé est inconnu des superviseurs, collègues ou responsables du projet	Risque élevé d'employé fictif
Absence de photographie ou d'éléments d'identification dans le dossier RH	Faiblesse dans la vérification de l'identité du personnel

##### 8.2 Indicateurs d'alerte liés au traitement de la paie

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
La paie est préparée exclusivement par le service financier	Faiblesse dans la séparation des tâches et des responsabilités
Absence d'approbation formelle de la paie	Paie non autorisée ou de paiements irréguliers
Paie préparée manuellement en dehors du système officiel	Risque de manipulation, d'erreurs ou de fraude
Ajustements fréquents de la paie	Dissimulation de fraude ou de modifications non autorisées
Montants de salaires systématiquement arrondis	Paie artificielle ou de montants non fondés sur des calculs réels
Écritures ou lignes de paie en double	Double paiement ou de paiements indus
Augmentation inhabituelle ou soudaine des charges salariales	Gonflement artificiel de la paie ou de manipulation des coûts
Augmentation des salaires peu avant la clôture d'un projet	Absorption artificielle du budget disponible (« budget absorption »)
Soldes négatifs ou montants inhabituels dans les registres de paie	Manipulation des données ou d'erreurs significatives
Traitement de la paie durant les week-ends ou jours fériés sans justification	Activité non autorisée ou de contournement des contrôles établis
Paie retraitée ou recalculée à plusieurs reprises	Risque accru de fraude, de manipulation ou d'erreurs non maîtrisées
Modifications de la paie non étayées par des pièces justificatives	Changements non autorisés ou frauduleux
Ajustements salariaux rétroactifs	Manipulation de la rémunération ou de contournement des procédures d'approbation
Primes, indemnités ou avantages inhabituels	Rémunérations dissimulées ou de paiements non justifiés

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 8.3 Indicateurs d'alerte liés aux paiements bancaires de la paie

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Comptes bancaires dupliqués entre plusieurs employés	Une même personne contrôle plusieurs salaires ou employés fictifs
Numéros de comptes bancaires séquentiels ou très similaires entre plusieurs employés	Création de personnel fictif ou de comptes ouverts à des fins frauduleuses
Paiement des salaires en espèces	Traçabilité insuffisante et de faiblesse de la piste d'audit
Utilisation de comptes bancaires appartenant à des tiers	Détournement ou d'appropriation indue des fonds
Retrait immédiat des salaires après leur versement	Rétrocommissions, d'extorsion ou de récupération forcée des fonds par un tiers
Virements de paie annulés ou retournés après traitement	Paiements fictifs ou de manipulation des opérations de paie
Paiement des salaires à partir de comptes bancaires personnels	Faiblesse des contrôles internes et de détournement de fonds
Plusieurs employés utilisant la même agence bancaire ou présentant des schémas de comptes inhabituels et identiques	Fraude organisée ou de création de personnel fictif
Absence de preuve de transfert ou de paiement des salaires	Coûts salariaux non justifiés et de paie non étayée
Chèques de paie non barrés ou ne comportant pas la mention « Premier bénéficiaire uniquement »	Encaissement non autorisé ou de détournement des paiements
Absence de copies des chèques émis	Dissimulation de fraude ou d'impossibilité de retracer les paiements effectués
Paiements de salaires fractionnés en plusieurs petits virements	Dissimulation d'opérations irrégulières ou frauduleuses

#### 8.4 Indicateurs d'alerte liés aux impôts et aux cotisations de sécurité sociale

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Absence de retenues fiscales sur les salaires	Employés fictifs, de personnel non déclaré ou de paie hors système officiel (off-book payroll)
Absence de retenues de cotisations de sécurité sociale	Non-conformité aux obligations sociales et réglementaires
Retenues fiscales effectuées mais non reversées aux autorités compétentes	Détournement de fonds ou d'appropriation indue des retenues fiscales
Retenues fiscales effectuées mais non reversées aux autorités compétentes	Détournement de trésorerie (cash diversion)
Employés non enregistrés auprès des administrations fiscales ou organismes de sécurité sociale	Personnel non autorisé, non déclaré ou fictif
Calculs incohérents des retenues fiscales ou sociales	Manipulation de la paie ou d'erreurs significatives
Charges fiscales ou sociales anormalement faibles par rapport à la masse salariale	Sous-déclaration des salaires ou des effectifs
Absence de déclarations fiscales ou sociales	Fraude, de non-conformité et d'exposition à des pénalités
Fausse quittances ou faux reçus fiscaux	Falsification de documents et de fraude

#### 8.5 Indicateurs d'alerte liés aux feuilles de temps et au contrôle des présences

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Feuilles de temps complétées rétroactivement	Manipulation ou de falsification des informations relatives au temps travaillé
Feuilles de temps identiques d'un mois à l'autre	Allocations de temps ou de coûts fictives
Même écriture manuscrite sur l'ensemble des feuilles de temps	Falsification ou de contrefaçon des documents
Le superviseur signe toutes les feuilles de temps en une seule fois	Revue et de supervision insuffisantes
Les feuilles de temps ne correspondent pas aux activités réelles des projets	Imputation erronée ou frauduleuse des coûts aux projets ou bailleurs
Un employé est affecté à plus de 100 % de son temps sur plusieurs bailleurs ou projets	Double imputation (double charging) des coûts salariaux

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Absence de registres ou feuilles de présence	Coûts salariaux non justifiés et de paie non étayée
Utilisation exclusive de feuilles de présence manuelles	Risque accru de manipulation ou d'altération des données de présence
Absence de registres de congés	Présence d'employés fictifs ou de personnel inactif sur la paie
Incohérences entre les données de présence et les informations de paie	Fausse preuves de travail ou de paiements injustifiés
Feuilles de temps signées après la date de départ ou de démission de l'employé	Falsification des documents ou de maintien indu sur la paie
Travail déclaré les week-ends ou jours fériés sans justification appropriée	Déclaration fictive d'heures supplémentaires ou de coûts salariaux indus

#### 8.6 Indicateurs d'alerte liés au recrutement et à la gestion des ressources humaines

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Absence de processus formel de recrutement	Favoritisme, de fraude ou de recrutement non transparent
Absence de comptes rendus ou de preuves d'entretien	Recrutement manipulé ou contournement du processus de sélection
Absence de CV, diplômes ou certificats dans les dossiers du personnel	Qualifications fictives ou non vérifiées
Noms de famille identiques ou liens familiaux avec des membres de la direction	Conflit d'intérêts, de népotisme ou de recrutement de parties liées
Recrutement immédiat sans mise en concurrence ou publication du poste	Traitement préférentiel ou de favoritisme
Absence de descriptions de poste formalisées	Faible responsabilisation et de responsabilités mal définies
Absence d'évaluation à la fin de la période d'essai	Faiblesse des contrôles RH et de validation insuffisante des compétences
Absence d'évaluations périodiques des performances	Absence de preuve du travail réalisé et de faible suivi du personnel
Rotation fréquente du personnel (turnover élevé)	Instabilité de la paie, de problèmes de gestion ou de fraude
Employés manifestement surqualifiés pour les fonctions exercées	Relations dissimulées, d'emplois de complaisance ou de recrutement non justifié
Recrutement effectué avant l'approbation du projet ou du financement par le bailleur	Coûts non justifiés ou inéligibles
Contrats de travail antidatés ou signés après la date effective d'embauche	Manipulation documentaire ou de régularisation a posteriori

#### 8.7 Indicateurs d'alerte liés à l'allocation des coûts et à l'imputation aux bailleurs de fonds

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Employé imputé simultanément à plusieurs bailleurs de fonds	Double imputation des coûts (Double Charging)
Pourcentages d'allocation dépassant 100 % du temps de travail disponible	Fraude ou de surallocation des coûts de personnel
Allocations fondées sur les budgets plutôt que sur le travail effectivement réalisé	Manipulation des imputations et de non-conformité aux exigences des bailleurs
Absence de méthodologie documentée d'allocation des coûts	Coûts non justifiés ou insuffisamment étayés
Personnel partagé entre plusieurs projets sans feuilles de temps justificatives	Coûts inéligibles ou non vérifiables
Pourcentages d'allocation identiques chaque mois	Répartition artificielle ou arbitraire des coûts
Augmentation significative des allocations en fin de projet ou d'exercice	Absorption artificielle du budget disponible
Imputation importante de coûts à des projets inactifs ou clôturés	Coûts non justifiés ou de fausse imputation
Personnel imputé à un projet malgré des retards significatifs ou une suspension des activités	Réclamations injustifiées ou de fausses déclarations de coûts

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 8.8 Indicateurs d'alerte liés aux heures supplémentaires et aux indemnités

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Volume excessif d'heures supplémentaires	Gonflement artificiel de la paie (Payroll Inflation)
Même volume d'heures supplémentaires déclaré chaque mois	Déclarations artificielles ou fictives
Heures supplémentaires non approuvées par les responsables habilités	Paie non autorisés
Indemnités ou allocations non conformes aux politiques de l'organisation	Manipulation ou de contournement des procédures
Indemnités de risque, de terrain ou de déplacement inhabituelles	Fraude ou de paiements injustifiés
Per diem versés sans ordre de mission, rapport ou preuve de déplacement	Activités fictives ou de dépenses non justifiées
Paie en double d'indemnités ou d'allocations	Double paiement
Paie d'incitations (incentives) anormalement élevés	Détournement de fonds ou d'appropriation indue

#### 8.9 Indicateurs d'alerte liés aux documents et aux signatures

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Style de signature identique pour plusieurs employés	Falsification de signatures ou de documents (Forgerie)
Signatures différentes pour un même employé selon les documents	Faux documents ou d'usurpation de signature
Présence de signatures photocopiées ou reproduites	Manipulation documentaire ou d'approbations non authentiques
Absence des documents originaux	Dissimulation de fraude ou d'irrégularités
Documents numérisés, modifiés ou présentant des traces d'édition	Altération ou de falsification des documents
Dates incohérentes entre les différents documents	Antidatage (Backdating) ou de manipulation documentaire
Même écriture manuscrite dans plusieurs dossiers RH ou documents distincts	Fabrication ou de préparation centralisée des documents
Polices de caractères, formats ou mises en page incohérents au sein d'un même document	Modification ou d'insertion ultérieure d'informations
Utilisation de signatures électroniques sans politique ou procédure formelle	Approbations non autorisées ou non contrôlées

#### 8.10 Indicateurs d'alerte comportementaux et d'investigation

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Personnel hésitant, nerveux ou réticent lors des entretiens	Peur, d'intimidation, d'extorsion ou de fraude dissimulée
Employés ne connaissant pas le montant de leur propre salaire	Manipulation salariale ou de rétrocession de salaire
Employés incapables de décrire leurs fonctions ou responsabilités	Emploi fictif ou de personnel ne travaillant pas réellement sur le projet
Refus du service RH de fournir l'accès aux dossiers du personnel	Dissimulation d'irrégularités ou de fraude
Retards inhabituels dans la transmission des documents demandés	Falsification, d'altération ou de dissimulation de preuves
Implication excessive de la direction dans le processus d'audit ou de vérification	Ingérence, influence indue ou d'entrave aux travaux d'audit
Personnel préparé ou coaché avant les entretiens	Dissimulation d'inconduites ou d'informations sensibles
Plaintes ou allégations formulées par d'anciens employés	Fraude, d'extorsion, de corruption ou de pratiques irrégulières
Allégations anonymes reçues concernant la gestion du personnel ou de la paie	Potentiel de fraude ou d'inconduite nécessitant des vérifications complémentaires
La direction décourage les contacts directs entre les auditeurs et le personnel	Risque de dissimulation d'informations ou d'entrave à l'audit

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 8.11 Indicateurs d'alerte issus de l'analyse de données

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
IBAN ou comptes bancaires dupliqués entre plusieurs employés	Employés fictifs ou de fraude à la paie
Numéros de téléphone identiques pour plusieurs employés	Identités liées ou de personnel fictif
Adresses identiques utilisées par plusieurs employés sans justification valable	Personnel fictif ou de recrutement de parties liées
Numéros matricules, identifiants ou comptes bancaires séquentiels	Création artificielle d'employés
Anomalies détectées par l'analyse de la loi de Benford (Benford's Law)	Montants fabriqués ou manipulés
Tendances inhabituelles dans les données de paie	Manipulation ou d'erreurs significatives
Augmentation soudaine des coûts de personnel à l'approche de la clôture du projet	Épuisement artificiel du budget
Nombre important d'employés percevant exactement le même salaire	Génération artificielle de la paie ou d'employés fictifs
Nombre élevé d'écritures comptables manuelles liées à la paie	Contournement des contrôles

#### 8.12 Indicateurs Opérationnels

Signal d'alerte (Indicateur)	Risque Associé
Effectifs disproportionnés par rapport à l'ampleur et aux besoins du projet	Risque de sureffectif, de coûts excessifs ou de personnel fictif
Personnel basé en dehors de la zone de mise en œuvre du projet sans justification adéquate	Risque d'activités non réalisées ou de coûts non justifiés
Employés inactifs pendant les périodes de forte activité du projet	Risque de personnel fictif ou de ressources sous-utilisées
Absence de livrables, rapports ou autres preuves de travail effectué	Risque de coûts salariaux non justifiés ou de paie fictive
Coûts de personnel disproportionnés par rapport aux résultats et réalisations du projet	Risque d'inefficience, de mauvaise gestion ou de fraude
Ratio élevé de coûts administratifs par rapport aux coûts opérationnels du projet	Risque de mauvaise allocation des coûts ou de non-respect des objectifs du financement
Fonctions du personnel sans lien direct avec les activités du projet financé	Risque de coûts inéligibles imputés au projet

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 9. PROCÉDURES ANALYTIQUES

Les procédures analytiques ci-après constituent des outils essentiels pour la vérification des coûts de personnel. Elles permettent d'identifier des anomalies, des tendances inhabituelles et des indicateurs potentiels de fraude qui pourraient ne pas être détectés lors des seuls tests de détail.

Ces analyses sont particulièrement utiles pour détecter :

- Les employés fictifs ;
- La double imputation des coûts (Double Charging) ;
- La manipulation de la paie ;
- La fraude liée à l'allocation des coûts entre projets ou bailleurs ;
- Le gonflement artificiel des salaires ou des charges de personnel ; et
- Les tendances et variations inhabituelles.

1. Analyse des tendances de la paie	Indicateurs		Exemple										
<p><b>Objectif :</b> Identifier les variations inhabituelles des dépenses de personnel au fil du temps.</p> <p><b>Procédure :</b> Comparer mensuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le montant total des dépenses de personnel (paie) ;</li> <li>▪ Le nombre d'employés ;</li> <li>▪ Les heures supplémentaires ;</li> <li>▪ Les indemnités et allocations ; et</li> <li>▪ Les retenues (impôts, cotisations de sécurité sociale et autres déductions).</li> </ul>	Indicateur	Risque Possible	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mois</th> <th>Paie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Janvier</td> <td>45,000</td> </tr> <tr> <td>Février</td> <td>46,000</td> </tr> <tr> <td>Mars</td> <td>44,500</td> </tr> <tr> <td>Décembre</td> <td>79,000</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Risque :</b> Augmentation artificielle avant la fin du Projet.</p>	Mois	Paie	Janvier	45,000	Février	46,000	Mars	44,500	Décembre	79,000
	Mois	Paie											
	Janvier	45,000											
	Février	46,000											
Mars	44,500												
Décembre	79,000												
Augmentation significative des dépenses de personnel	Employés fictifs ou de gonflement artificiel de la masse salariale												
Hausse importante des coûts de personnel à l'approche de la clôture du projet	Absorption artificielle du budget du projet												
Augmentation soudaine des heures supplémentaires	Manipulation de la paie ou de paiements injustifiés												
Augmentation des coûts de personnel sans justification opérationnelle	Coûts non justifiés ou non étayés												
2. Analyse des effectifs	Indicateurs												
<p><b>Objectif :</b> Comparer l'évolution du nombre d'employés au fil du temps.</p> <p><b>Procédure :</b> Analyser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le nombre d'employés actifs chaque mois ;</li> <li>▪ Les recrutements par rapport aux départs (démissions, licenciements, fins de contrat, etc.) ; et</li> <li>▪ Les variations des effectifs par département, bureau ou projet.</li> </ul>	Indicateur			Risque Possible									
	Augmentation soudaine des effectifs	Risque d'employés fictifs ou de recrutements non justifiés											
	Taux élevé de rotation du personnel (turnover)	Risque de faiblesse des contrôles RH ou de problèmes de gestion du personnel											
Recrutement ou ajout de personnel à l'approche de la fin de l'exercice ou du projet	Risque de manipulation visant à maximiser l'utilisation du budget disponible												

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<p><b>3. Analyse de la paie et budget</b></p> <p><b>Objectif :</b> Comparer les dépenses réelles de personnel au budget approuvé.</p> <p><b>Procédure :</b> Comparer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dépenses réelles de personnel ;</li> <li>▪ Le budget approuvé ; et</li> <li>▪ Le pourcentage d'écart.</li> </ul> <p><b>Formule :</b> Variance % = (Actual - Budget) ÷ Budget × 100</p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dépassement budgétaire significatif</td> <td>Paiements non autorisés ou de coûts de personnel excessifs</td> </tr> <tr> <td>Budget de personnel consommé à 100 % ou presque exactement</td> <td>Imputation artificielle des coûts ou d'absorption du budget</td> </tr> <tr> <td>Écart significatif non expliqué entre les dépenses réelles et le budget</td> <td>Faiblesse des contrôles internes ou de mauvaise gestion financière</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Dépassement budgétaire significatif	Paiements non autorisés ou de coûts de personnel excessifs	Budget de personnel consommé à 100 % ou presque exactement	Imputation artificielle des coûts ou d'absorption du budget	Écart significatif non expliqué entre les dépenses réelles et le budget	Faiblesse des contrôles internes ou de mauvaise gestion financière	
Indicateur	Risque Possible									
Dépassement budgétaire significatif	Paiements non autorisés ou de coûts de personnel excessifs									
Budget de personnel consommé à 100 % ou presque exactement	Imputation artificielle des coûts ou d'absorption du budget									
Écart significatif non expliqué entre les dépenses réelles et le budget	Faiblesse des contrôles internes ou de mauvaise gestion financière									
<p><b>4. Analyse de la paie aux résultats</b></p> <p><b>Objectif :</b> Évaluer si les coûts du personnel sont raisonnables par rapport aux activités du Projet.</p> <p><b>Procédure :</b> Comparer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les niveaux de staff ;</li> <li>▪ Les bénéficiaires servis ;</li> <li>▪ Les résultats du Projet ; et</li> <li>▪ Niveau d'avancement de la mise en œuvre.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coûts du personnel élevés malgré un faible niveau d'activités du projet</td> <td>Personnel fictif ou de sureffectif</td> </tr> <tr> <td>Faible niveau de mise en œuvre du projet malgré des effectifs importants</td> <td>Coûts salariaux non justifiés ou non étayés</td> </tr> <tr> <td>Nombre excessif de personnel administratif par rapport au personnel opérationnel</td> <td>Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Coûts du personnel élevés malgré un faible niveau d'activités du projet	Personnel fictif ou de sureffectif	Faible niveau de mise en œuvre du projet malgré des effectifs importants	Coûts salariaux non justifiés ou non étayés	Nombre excessif de personnel administratif par rapport au personnel opérationnel	Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses	
Indicateur	Risque Possible									
Coûts du personnel élevés malgré un faible niveau d'activités du projet	Personnel fictif ou de sureffectif									
Faible niveau de mise en œuvre du projet malgré des effectifs importants	Coûts salariaux non justifiés ou non étayés									
Nombre excessif de personnel administratif par rapport au personnel opérationnel	Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses									
<p><b>5. Analyse du caractère raisonnable des salaires</b></p> <p><b>Objectif :</b> Identifier les salaires anormaux.</p> <p><b>Procédure :</b> Compare :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les salaires entre des postes similaires ;</li> <li>▪ Salaires aux années antérieures ; et</li> <li>▪ Les salaires aux taux du marché.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salaires anormalement élevés par rapport aux fonctions exercées ou aux pratiques du marché</td> <td>Gonflement artificiel de la masse salariale</td> </tr> <tr> <td>Salaires identiques pour l'ensemble ou une grande partie des employés</td> <td>Paie artificielle ou de personnel fictif</td> </tr> <tr> <td>Augmentations salariales importantes sans justification documentée</td> <td>Fraude, de manipulation de la paie ou de paiements non autorisés</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Salaires anormalement élevés par rapport aux fonctions exercées ou aux pratiques du marché	Gonflement artificiel de la masse salariale	Salaires identiques pour l'ensemble ou une grande partie des employés	Paie artificielle ou de personnel fictif	Augmentations salariales importantes sans justification documentée	Fraude, de manipulation de la paie ou de paiements non autorisés	
Indicateur	Risque Possible									
Salaires anormalement élevés par rapport aux fonctions exercées ou aux pratiques du marché	Gonflement artificiel de la masse salariale									
Salaires identiques pour l'ensemble ou une grande partie des employés	Paie artificielle ou de personnel fictif									
Augmentations salariales importantes sans justification documentée	Fraude, de manipulation de la paie ou de paiements non autorisés									

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<p><b>6. Analyse des doublons dans les données</b></p> <p><b>Objectif :</b> Détecer les employés fictifs et les fraudes impliquant des parties liées.</p> <p><b>Procédure :</b> Utiliser Excel et l'analyse des donner pour identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les numéros de comptes bancaires en doublon ;</li> <li>▪ Les numéros de téléphone en doublon ;</li> <li>▪ Les noms de famille en doublon ;</li> <li>▪ Noms de famille identiques à ceux des membres du CA ;</li> <li>▪ Les adresses en doublon ; et</li> <li>▪ Les numéros de Carte d'identité en doublon.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Même IBAN ou compte bancaire utilisé par plusieurs employés</td> <td>Employés fictifs ou de fraude à la paie</td> </tr> <tr> <td>Même numéro de téléphone utilisé par plusieurs employés</td> <td>Fausses identités ou de personnel fictif</td> </tr> <tr> <td>Numéros d'identité (CNI, passeport, etc.) dupliqués</td> <td>Employés fabriqués ou d'usurpation d'identité</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Même IBAN ou compte bancaire utilisé par plusieurs employés	Employés fictifs ou de fraude à la paie	Même numéro de téléphone utilisé par plusieurs employés	Fausses identités ou de personnel fictif	Numéros d'identité (CNI, passeport, etc.) dupliqués	Employés fabriqués ou d'usurpation d'identité											
Indicateur	Risque Possible																			
Même IBAN ou compte bancaire utilisé par plusieurs employés	Employés fictifs ou de fraude à la paie																			
Même numéro de téléphone utilisé par plusieurs employés	Fausses identités ou de personnel fictif																			
Numéros d'identité (CNI, passeport, etc.) dupliqués	Employés fabriqués ou d'usurpation d'identité																			
<p><b>7. Analyse des taux d'allocation</b></p> <p><b>Objectif :</b> Vérifier l'exactitude de l'allocation.</p> <p><b>Procédure :</b> Calculer le pourcentage total d'allocation pour les employés travaillant sur plusieurs projets.</p> <p><b>Formule :</b> Total Allocation % = UNHCR % + UNICEF % + WFP % + Other %</p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Allocation des coûts supérieure à 100 % du temps disponible</td> <td>Double imputation des coûts (Double Charging)</td> </tr> <tr> <td>Pourcentages d'allocation identiques chaque mois</td> <td>Allocation artificielle ou arbitraire des coûts</td> </tr> <tr> <td>Allocation des coûts sans lien avec les activités effectivement réalisées</td> <td>Imputation non justifiée ou insuffisamment étayée des coûts aux projets ou bailleurs de fonds</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Allocation des coûts supérieure à 100 % du temps disponible	Double imputation des coûts (Double Charging)	Pourcentages d'allocation identiques chaque mois	Allocation artificielle ou arbitraire des coûts	Allocation des coûts sans lien avec les activités effectivement réalisées	Imputation non justifiée ou insuffisamment étayée des coûts aux projets ou bailleurs de fonds	<p><b>Exemple</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bailleur</th> <th>Allocation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>UNHCR</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>UNICEF</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>WFP</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>160%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Risque :</b> allocation impossible.</p>	Bailleur	Allocation	UNHCR	70%	UNICEF	50%	WFP	40%	<b>Total</b>	<b>160%</b>
Indicateur	Risque Possible																			
Allocation des coûts supérieure à 100 % du temps disponible	Double imputation des coûts (Double Charging)																			
Pourcentages d'allocation identiques chaque mois	Allocation artificielle ou arbitraire des coûts																			
Allocation des coûts sans lien avec les activités effectivement réalisées	Imputation non justifiée ou insuffisamment étayée des coûts aux projets ou bailleurs de fonds																			
Bailleur	Allocation																			
UNHCR	70%																			
UNICEF	50%																			
WFP	40%																			
<b>Total</b>	<b>160%</b>																			
<p><b>8. Analyse des heures supplémentaires</b></p> <p><b>Objectif :</b> Identifier des déclarations fictives d'heures supplémentaires.</p> <p><b>Procédure :</b> Analyser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les heures supplémentaires ;</li> <li>▪ La tendance des heures supplémentaires ; et</li> <li>▪ Heures supplémentaires vs activités opérationnel.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Même volume d'heures supplémentaires déclaré chaque mois</td> <td>Paie artificielle ou de déclarations fictives d'heures supplémentaires</td> </tr> <tr> <td>Volume excessif d'heures supplémentaires</td> <td>Gonflement artificiel de la masse salariale (Payroll Inflation)</td> </tr> <tr> <td>Heures supplémentaires déclarées pendant des périodes d'inactivité ou de faible activité du projet</td> <td>Demandes de paiement fictives ou non justifiées</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Même volume d'heures supplémentaires déclaré chaque mois	Paie artificielle ou de déclarations fictives d'heures supplémentaires	Volume excessif d'heures supplémentaires	Gonflement artificiel de la masse salariale (Payroll Inflation)	Heures supplémentaires déclarées pendant des périodes d'inactivité ou de faible activité du projet	Demandes de paiement fictives ou non justifiées											
Indicateur	Risque Possible																			
Même volume d'heures supplémentaires déclaré chaque mois	Paie artificielle ou de déclarations fictives d'heures supplémentaires																			
Volume excessif d'heures supplémentaires	Gonflement artificiel de la masse salariale (Payroll Inflation)																			
Heures supplémentaires déclarées pendant des périodes d'inactivité ou de faible activité du projet	Demandes de paiement fictives ou non justifiées																			
<p><b>9. Analyse des Retenues fiscales et Sociales</b></p> <p><b>Objectif :</b> Vérifier la légitimité des retenues sur salaires.</p> <p><b>Procédure :</b> Comparer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retenues sur salaires ;</li> <li>▪ Retenues fiscales ;</li> <li>▪ Paiement des retenues fiscales ; et</li> <li>▪ Quittances et reçus officiels.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Absence de retenues fiscales ou sociales sur les salaires</td> <td>Employés fictifs, de personnel non déclaré ou de paie hors système officiel</td> </tr> <tr> <td>Retenues effectuées mais non reversées aux administrations compétentes</td> <td>Fraude à la paie ou de détournement de fonds</td> </tr> <tr> <td>Calculs incohérents des retenues fiscales ou sociales</td> <td>Manipulation de la paie ou d'erreurs significatives dans les calculs</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Absence de retenues fiscales ou sociales sur les salaires	Employés fictifs, de personnel non déclaré ou de paie hors système officiel	Retenues effectuées mais non reversées aux administrations compétentes	Fraude à la paie ou de détournement de fonds	Calculs incohérents des retenues fiscales ou sociales	Manipulation de la paie ou d'erreurs significatives dans les calculs											
Indicateur	Risque Possible																			
Absence de retenues fiscales ou sociales sur les salaires	Employés fictifs, de personnel non déclaré ou de paie hors système officiel																			
Retenues effectuées mais non reversées aux administrations compétentes	Fraude à la paie ou de détournement de fonds																			
Calculs incohérents des retenues fiscales ou sociales	Manipulation de la paie ou d'erreurs significatives dans les calculs																			

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<p><b>10. Analyse du cycle de vie des employés</b></p> <p><b>Objectif :</b> Identifier les schémas d'emploi inhabituels ou suspects.</p> <p><b>Procédure :</b> Analyser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dates de recrutement ;</li> <li>▪ Les dates de départ ;</li> <li>▪ Les dates de paiement ; et</li> <li>▪ Les périodes des contrats.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Païements de salaires effectués après le départ de l'employé</td> <td>Paie fictive (Ghost Payroll) ou de maintien indu sur la liste salariale</td> </tr> <tr> <td>Multiples recrutements réalisés à l'approche de la clôture du projet</td> <td>Absorption artificielle du budget ou d'imputation non justifiée des coûts</td> </tr> <tr> <td>Contrats de travail antidatés ou signés rétroactivement</td> <td>Manipulation documentaire ou de régularisation a posteriori d'opérations non autorisées</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Païements de salaires effectués après le départ de l'employé	Paie fictive (Ghost Payroll) ou de maintien indu sur la liste salariale	Multiples recrutements réalisés à l'approche de la clôture du projet	Absorption artificielle du budget ou d'imputation non justifiée des coûts	Contrats de travail antidatés ou signés rétroactivement	Manipulation documentaire ou de régularisation a posteriori d'opérations non autorisées																	
Indicateur	Risque Possible																									
Païements de salaires effectués après le départ de l'employé	Paie fictive (Ghost Payroll) ou de maintien indu sur la liste salariale																									
Multiples recrutements réalisés à l'approche de la clôture du projet	Absorption artificielle du budget ou d'imputation non justifiée des coûts																									
Contrats de travail antidatés ou signés rétroactivement	Manipulation documentaire ou de régularisation a posteriori d'opérations non autorisées																									
<p><b>11. Analyse de la Loi de Benford</b></p> <p><b>Objectif :</b> Détecter les montants fabriqués dans la paie.</p> <p><b>Procédure :</b> Analyser les premiers chiffres des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salaires ;</li> <li>▪ Heures supplémentaires ; et</li> <li>▪ Allocations.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Schémas numériques anormaux</td> <td>Montants artificiels</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>La loi de Benford est une technique d'analyse de données utilisée pour identifier des schémas numériques inhabituels ou potentiellement manipulés dans les données financières.</i></p> <p><i>Elle repose sur le principe selon lequel, dans des séries de nombres naturellement générées, les petits chiffres apparaissent plus fréquemment comme premier chiffre que les chiffres plus élevés.</i></p> <p><b>Distribution attendue des premiers chiffres :</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Premier Chiffre</th> <th>Fréquence attendue</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>30.1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>17.6%</td></tr> <tr><td>3</td><td>12.5%</td></tr> <tr><td>4</td><td>9.7%</td></tr> <tr><td>5</td><td>7.9%</td></tr> <tr><td>6</td><td>6.7%</td></tr> <tr><td>7</td><td>5.8%</td></tr> <tr><td>8</td><td>5.1%</td></tr> <tr><td>9</td><td>4.6%</td></tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Schémas numériques anormaux	Montants artificiels	Premier Chiffre	Fréquence attendue	1	30.1%	2	17.6%	3	12.5%	4	9.7%	5	7.9%	6	6.7%	7	5.8%	8	5.1%	9	4.6%	<p><b>Exemple</b></p> <p><i>Données normales de la paie :</i></p> <p>1,250 1,480 2,300 3,150 1,920 4,250</p> <p>Suit normalement la distribution Benford.</p> <p><i>Données suspectes de la paie :</i></p> <p>7,000 7,500 7,200 7,100 7,300</p> <p>Trop de nombres commençant par le chiffre "7".</p>
Indicateur	Risque Possible																									
Schémas numériques anormaux	Montants artificiels																									
Premier Chiffre	Fréquence attendue																									
1	30.1%																									
2	17.6%																									
3	12.5%																									
4	9.7%																									
5	7.9%																									
6	6.7%																									
7	5.8%																									
8	5.1%																									
9	4.6%																									
<p><b>12. Analyse des ratios de la paie</b></p> <p><b>Objectif :</b> Évaluer la raisonnable globale de la paie.</p> <p><b>Ratios :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio des coûts de personnel par rapport au coût total du projet :</li> </ul> <p>Payroll Ratio = Personnel Costs ÷ Total Project Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio du personnel administratif :</li> </ul> <p>Admin Ratio = Admin Staff Costs ÷ Total Payroll</p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicateur</th> <th>Risque Possible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ratio des coûts de personnel excessivement élevé par rapport au budget total ou aux activités réalisées</td> <td>Sureffectif, d'employés fictifs ou d'inefficience opérationnelle</td> </tr> <tr> <td>Ratio élevé du personnel administratif par rapport au personnel opérationnel ou aux coûts directs du projet</td> <td>Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses aux projets financés</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur	Risque Possible	Ratio des coûts de personnel excessivement élevé par rapport au budget total ou aux activités réalisées	Sureffectif, d'employés fictifs ou d'inefficience opérationnelle	Ratio élevé du personnel administratif par rapport au personnel opérationnel ou aux coûts directs du projet	Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses aux projets financés																			
Indicateur	Risque Possible																									
Ratio des coûts de personnel excessivement élevé par rapport au budget total ou aux activités réalisées	Sureffectif, d'employés fictifs ou d'inefficience opérationnelle																									
Ratio élevé du personnel administratif par rapport au personnel opérationnel ou aux coûts directs du projet	Mauvaise allocation des coûts ou d'imputation inappropriée des dépenses aux projets financés																									

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<p><b>13. Analyse de rapprochement croisé</b></p> <p><b>Objectif :</b> Identifier les incohérences à travers les systèmes.</p> <p><b>Procédure :</b> Comparer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paie vs registre de présence ;</li> <li>▪ Paie vs Feuilles de temps ;</li> <li>▪ Paie vs transferts bancaires ;</li> <li>▪ Paie vs Dossiers du Personnel ; et</li> <li>▪ Paie vs résultats du Projet.</li> </ul>	<b>Indicateurs</b>	
	<b>Indicateur</b>	<b>Risque Possible</b>
	Employé rémunéré mais absent des registres de présence ou ne participant pas aux activités du projet	Risque d'employé fictif
	Salaire imputé ou payé sans feuille de temps justificative	Risque de coût non justifié ou insuffisamment étayé
	Salaire enregistré dans la paie mais non effectivement transféré à l'employé	Risque de détournement de fonds ou d'appropriation indue des salaires

### 10. PROCÉDURES SUBSTANTIVES – GÉNÉRAL

1. Extraire et filtrer les écritures de coûts de personnel du Grand Livre.
2. Réaliser des analyses à l'aide de tableaux croisés dynamiques par résultat (output), période et employé.
3. Effectuer un rapprochement entre les dépenses de personnel enregistrées dans le Grand Livre et celles déclarées dans les (PFR).

611101	PTR-Partner - Staff - DP
611111	PTR-Partner - Staff - DS

4. Effectuer un rapprochement (sur une base brute) entre : (1) les états de paie mensuels couvrant la période de mise en œuvre du projet, (2) le Grand Livre (GL) relatif aux coûts de personnel, et (3) les Rapports Financiers Périodiques (PFR), et analyser tout écart identifié (afin de vérifier l'exhaustivité).
5. Le cas échéant, obtenir la liste du personnel affecté au projet UNHCR, incluant le nom de l'employé, le poste occupé, le nombre de mois travaillés sur le projet UNHCR, le montant budgété par mois et au total, le pourcentage de contribution de l'UNHCR, les montants effectivement payés (par mois et au total), ainsi que l'écart entre les montants réels et budgétés (Réel – Budget).
  - Rapprocher le montant total budgété pour l'ensemble du personnel entre la liste du personnel et le budget approuvé (afin de vérifier l'exhaustivité) ;
  - Rapprocher le montant total effectivement payé à l'ensemble du personnel entre la liste du personnel, les états de paie, le Grand Livre (GL) et le rapport financier final (PFR) (afin de vérifier l'exhaustivité) ;
  - Comparer les salaires déclarés avec le budget détaillé (par nom et par poste) ainsi qu'avec la liste du personnel, afin de vérifier l'existence de paiements excédant les montants prévus dans les lignes budgétaires ;
  - Pour les employés ayant quitté l'organisation, lorsque leurs informations ne figurent pas dans la liste initiale du personnel, obtenir une liste de ces anciens employés. Cette liste devra également inclure leurs coordonnées complètes ;
  - Effectuer des procédures analytiques (à l'aide d'Excel ou d'autres techniques) sur la liste obtenue afin d'identifier d'éventuels doublons dans les noms du personnel et les numéros de téléphone ;
  - Comparer les numéros de téléphone des employés avec ceux des fournisseurs/prestataires afin de vérifier l'existence éventuelle d'employés fictifs ; et
  - Effectuer des procédures analytiques sur la liste obtenue afin d'identifier l'existence de noms de famille identiques à ceux des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction (risque de conflit d'intérêts).
6. Sélectionner un échantillon d'états de paie mensuels (de préférence les mois de janvier, avril, août et décembre) et effectuer les procédures suivantes :
  - Vérifier l'exactitude arithmétique des états de paie sélectionnés ;
  - Vérifier que les états de paie sont préparés par le service des Ressources Humaines (et non par le service Comptable) ;
  - Vérifier que les états de paie sont dûment approuvés (examiner les signatures du préparateur, du réviseur et de l'approbateur) ;
  - Vérifier le processus de paiement et comparer les montants enregistrés avec les pièces justificatives correspondantes (relevés bancaires, copies de chèques ou pièces de caisse approuvées en cas de paiement en espèces), ainsi qu'avec les bulletins de paie mensuels ; et
  - Rapprocher le montant total des retenues fiscales et des cotisations de sécurité sociale avec les pièces justificatives correspondantes.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

---

7. Sélectionner un échantillon d'employés à partir de la liste du personnel (sur une base fondée sur les risques, combinée à d'autres méthodes d'échantillonnage telles que l'échantillonnage aléatoire) et effectuer les procédures suivantes :
- Recalculer les retenues fiscales et les cotisations de sécurité sociale (l'absence de retenues constitue un indicateur potentiel d'employés fictifs) ;
  - Examiner les bulletins de paie, les pièces de paiement et les documents justificatifs pour chaque employé sélectionné (pour tous les mois concernés) ;
  - Examiner les registres de présence et les feuilles de temps de chaque employé sélectionné (pour tous les mois concernés) ;
  - Vérifier le dossier du personnel de chaque employé sélectionné, notamment : la pièce d'identité, le CV, les certificats et diplômes, les attestations d'expérience professionnelle antérieure, le nombre d'années d'expérience, la nature de l'expérience antérieure, la description de poste, les codes de conduite, déclarations de conflit d'intérêts et engagements de confidentialité signés, les évaluations préalables au recrutement, les attestations fiscales (le cas échéant), les congés annuels ou autres, les coordonnées bancaires, les documents de fin de service (le cas échéant) ainsi que les extraits de casier judiciaire récents (le cas échéant) ;
  - Demander systématiquement des informations sur l'allocation des salaires et obtenir les modèles de répartition en pourcentage lorsque l'employé est financé par plusieurs bailleurs, puis rapprocher ces pourcentages avec ceux figurant dans les accords et les feuilles de temps ;
  - Comparer les signatures des employés figurant sur les contrats, bulletins de paie, feuilles de temps, feuilles de présence, copies de chèques et autres documents de travail officiels correspondant à leur fonction ;
  - Cibler en priorité les domaines présentant des indicateurs d'alerte ou des soupçons d'irrégularités ;
  - Lorsque des signatures électroniques sont utilisées, vérifier que le Partenaire applique sa politique interne relative à leur utilisation ;
  - Pour les employés ayant quitté l'organisation pendant la période de mise en œuvre du projet, vérifier l'existence éventuelle de documents signés après leur date de départ (indicateur potentiel d'employé fictif ou de documents falsifiés) ;
  - Vérifier que les copies des chèques émis sont jointes aux pièces justificatives de paiement (indicateur potentiel d'employé fictif ou d'écart entre les montants payés et enregistrés). En l'absence de copies de chèques, effectuer une revue approfondie des relevés bancaires et des rapprochements bancaires en raison du niveau de risque élevé ;
  - Lorsque les salaires sont payés par chèque, vérifier que ceux-ci sont barrés et/ou portent la mention « Premier bénéficiaire uniquement » (ou une mention équivalente) ;
  - Sélectionner un échantillon représentatif d'employés (occupant différentes fonctions), comprenant des employés actuels et anciens, afin de mener des entretiens confidentiels pour valider le nombre de mois travaillés sur le projet UNHCR, leur éventuelle participation à d'autres projets financés par d'autres bailleurs, leurs fonctions, les salaires perçus ainsi que le mode de paiement utilisé, puis comparer ces informations aux documents disponibles (afin d'écartier les risques d'extorsion, d'employés fictifs et de double imputation des coûts à d'autres bailleurs) ;
  - Lorsque des indices de double imputation à d'autres bailleurs sont identifiés, demander au Partenaire de partager les informations relatives aux rapports soumis à ces bailleurs. Dans un souci de transparence, le Partenaire devrait être en mesure de permettre cet accès, même si une consultation préalable avec les bailleurs concernés peut être nécessaire ;
  - Sélectionner un échantillon représentatif de bénéficiaires (réfugiés et autres personnes recevant une assistance de protection) afin de s'enquérir des noms des employés ayant travaillé avec eux durant la période de mise en œuvre du projet (risque : paiement de personnel ne travaillant pas réellement sur le projet ou employés fictifs) ;
  - Vérifier les réalisations et résultats effectivement produits par le personnel pendant la période de mise en œuvre du projet (risque : paiement de personnel n'ayant pas travaillé sur le projet) ; et
  - Examiner l'ensemble des informations collectées et évaluer si tous les risques identifiés ont été correctement couverts ou si des informations complémentaires pertinentes sont encore nécessaires.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 11. PROCÉDURES SUBSTANTIELLES FONDÉES SUR LES RISQUES

A. Tests de rapprochement de la paie	
<b>Objectif :</b> Vérifier l'exhaustivité et l'exactitude des dépenses de personnel	
Procédures recommandées	Objectif
Rapprocher les états de paie avec le Grand Livre (GL)	Détecter les ajustements non enregistrés
Rapprocher les états de paie avec les Rapports Financiers Périodiques (PFR)	Détecter les dépenses ou demandes de remboursement non justifiées
Rapprocher les états de paie avec les relevés bancaires	Vérifier que les paiements ont effectivement été effectués
Comparer mensuellement les tendances de la paie	Détecter les variations ou augmentations inhabituelles
<b>Exemple</b>	
<b>Indicateur :</b> Les dépenses de personnel du mois de décembre ont augmenté de 45 % sans justification opérationnelle.	
<b>Procédures recommandées :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenir des explications auprès des services des Ressources Humaines et des Finances.</li> <li>▪ Examiner les recrutements effectués durant la période.</li> <li>▪ Vérifier les contrats de travail et les dossiers de recrutement.</li> <li>▪ Examiner les approbations des heures supplémentaires.</li> <li>▪ Comparer les dépenses de personnel avec le calendrier de mise en œuvre des activités du projet.</li> <li>▪ Vérifier l'existence éventuelle d'une pression liée à l'utilisation du budget du bailleur en fin de période ou en fin de projet.</li> </ul>	

B. Vérification de l'existence des employés	
<b>Indicateurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Même compte bancaire utilisé par plusieurs employés.</li> <li>▪ Mêmes numéros de téléphone pour plusieurs employés.</li> <li>▪ Signatures séquentielles ou présentant des similitudes inhabituelles.</li> <li>▪ Absence de photos dans les dossiers du personnel.</li> <li>▪ Absence de preuves des travaux ou réalisations effectués.</li> <li>▪ Employés injoignables ou impossibles à localiser.</li> </ul>	
Procédures recommandées	Objectif
Entretiens avec les employés	Confirmer leur existence
Visites sur site	Vérification physique de l'existence des employés
Confirmation auprès des bénéficiaires	Confirmer l'implication effective du personnel
Comparaison des coordonnées des employés avec celles des fournisseurs	Détecter les identités fictives
Vérification des profils sur les réseaux sociaux ou professionnels	Valider l'identité des employés
Revue de l'activité des adresses électroniques professionnelles	Confirmer l'implication opérationnelle
<b>Exemple</b>	
<b>Scénario :</b> Trois employés utilisent le même compte bancaire.	
<b>Risque potentiel :</b> Employés fictifs contrôlés par une seule personne.	
<b>Procédures recommandées :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtenir une confirmation bancaire.</li> <li>▪ Mener des entretiens individuels avec les employés concernés.</li> <li>▪ Examiner les dossiers et documents de recrutement.</li> <li>▪ Vérifier les registres de présence.</li> <li>▪ Examiner la hiérarchie des approbations et autorisations.</li> <li>▪ Transmettre le dossier à l'IGO en cas d'absence d'éléments justificatifs suffisants.</li> </ul>	

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<b>C. Vérification des feuilles de temps et des allocations</b>	
<b>Schémas de fraude courants</b>	
<b>Schéma</b>	<b>Exemple</b>
Surallocation des coûts	Employé imputé à 100 % sur 3 bailleurs différents
Feuilles de temps établies rétroactivement	Préparées après la demande d'audit
Feuilles de temps copiées-collées	Activités quotidiennes identiques sur toute la période
Répartition artificielle des coûts	Les pourcentages d'allocation correspondent au budget plutôt qu'au travail réellement effectué
Contournement du contrôle du superviseur	Feuilles de temps approuvées sans examen réel
<b>Procédures recommandées</b>	
<b>Procédure</b>	<b>Objectif</b>
Recalculer les pourcentages d'allocation	Vérifier l'exactitude des calculs
Comparer les activités aux réalisations du projet	Vérifier la cohérence des imputations
Comparer les plannings de travail sur différents projets	Détecter les chevauchements
Examiner les courriels et calendriers professionnels	Vérifier le travail effectivement réalisé
Interroger les superviseurs	Confirmer la contribution du personnel
Comparer les réalisations aux charges de travail	Évaluer le caractère raisonnable des allocations
<b>Exemple</b> Comparer les registres de congés et les jours d'absence approuvés figurant dans le dossier du personnel avec les feuilles de temps de l'employé afin d'identifier les jours enregistrés comme travaillés alors qu'ils correspondaient en réalité à des jours de congé ou d'absence.	
<b>Exemple</b> <b>Indicateur :</b> Employé imputé à : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 100 % sur le Projet UNHCR</li><li>▪ 70 % sur le Projet UNICEF</li><li>▪ 50 % sur le Projet PAM (WFP)</li></ul>	
<b>Procédures recommandées :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Examiner les listes du personnel et les feuilles de temps soumises aux différents bailleurs (cela peut nécessiter une coordination avec les autres bailleurs afin d'obtenir ces documents).</li><li>▪ Obtenir et examiner la méthodologie d'allocation des coûts.</li><li>▪ Examiner les calendriers de travail et les plans de mise en œuvre des projets.</li><li>▪ Vérifier les lignes hiérarchiques et de supervision.</li><li>▪ Signaler et investiguer tout cas de chevauchement ou de double imputation des coûts.</li></ul>	

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### 12. PROCÉDURES SUBSTANTIELLES RELATIVES AUX INDICATEURS DE FRAUDE

A. Indicateurs de fraude liée à la paie		
Signal d'alerte (Indicateur)	Explication	Procédure d'audit recommandée
Montants de salaires arrondis	Risque de génération artificielle de salaires ou de paie fictive	Comparer les montants versés aux contrats de travail, avenants et grilles salariales approuvées
Comptes bancaires séquentiels ou très similaires	Risque de création d'employés fictifs	Effectuer une analyse des coordonnées bancaires afin d'identifier les comptes dupliqués ou inhabituels
Absence de retenues fiscales ou sociales	Risque d'employés fictifs ou de non-conformité réglementaire	Recalculer les retenues fiscales et les cotisations de sécurité sociale et vérifier leur reversement
Doublons de numéros d'identité (CNI, passeport, etc.)	Risque de création de faux employés ou d'usurpation d'identité	Réaliser des analyses de données afin d'identifier les doublons et anomalies dans les informations du personnel
Heures supplémentaires inhabituelles ou excessives	Risque de gonflement artificiel de la paie	Examiner les autorisations, justificatifs et calculs des heures supplémentaires
Augmentations salariales avant la clôture d'un projet	Risque d'absorption artificielle du budget ou d'utilisation inappropriée des fonds	Effectuer une analyse des tendances salariales et vérifier les justifications et approbations correspondantes
Paiements de salaires en espèces	Risque de faible traçabilité et de détournement de fonds	Mettre en œuvre des procédures de vérification renforcées et obtenir des preuves de réception des paiements
Absence de prise de congés annuels	Risque d'employé fictif ou d'absence de présence effective	Examiner les dossiers RH, les registres de congés et les données de présence
Même écriture manuscrite ou signatures similaires sur plusieurs documents	Risque de falsification ou de fabrication de documents	Procéder à une revue approfondie des documents et, si nécessaire, à des vérifications de nature médico-légale (Examen forensique)

B. Indicateurs d'alerte liés au recrutement et à la gestion des ressources humaines	
Indicateur	Risque
Absence de dossier de recrutement	Risque de recrutement non autorisé ou non conforme aux procédures établies
Absence de preuve d'entretien ou d'évaluation des candidats	Risque de recrutement manipulé ou non transparent
Recrutement immédiat sans processus formel de sélection	Risque de favoritisme, de fraude ou de contournement des procédures de recrutement
Noms de famille identiques ou liens familiaux apparents entre employés et responsables	Risque de conflit d'intérêts, de népotisme ou de recrutement de parties liées
Diplômes, certificats ou qualifications non vérifiés ou fictifs	Risque de recrutement de personnel non qualifié ou sur la base de fausses informations
<b>Procédures d'audit recommandées :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier directement l'authenticité des diplômes, certificats et autres qualifications professionnelles auprès des établissements émetteurs lorsque cela est possible.</li> <li>▪ Contrôler les références professionnelles et les expériences antérieures mentionnées par les employés.</li> <li>▪ Examiner les procès-verbaux et documents des comités de recrutement afin de confirmer que le processus de sélection a été correctement suivi et approuvé.</li> </ul>	

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### B. Indicateurs d'alerte liés au recrutement et à la gestion des ressources humaines

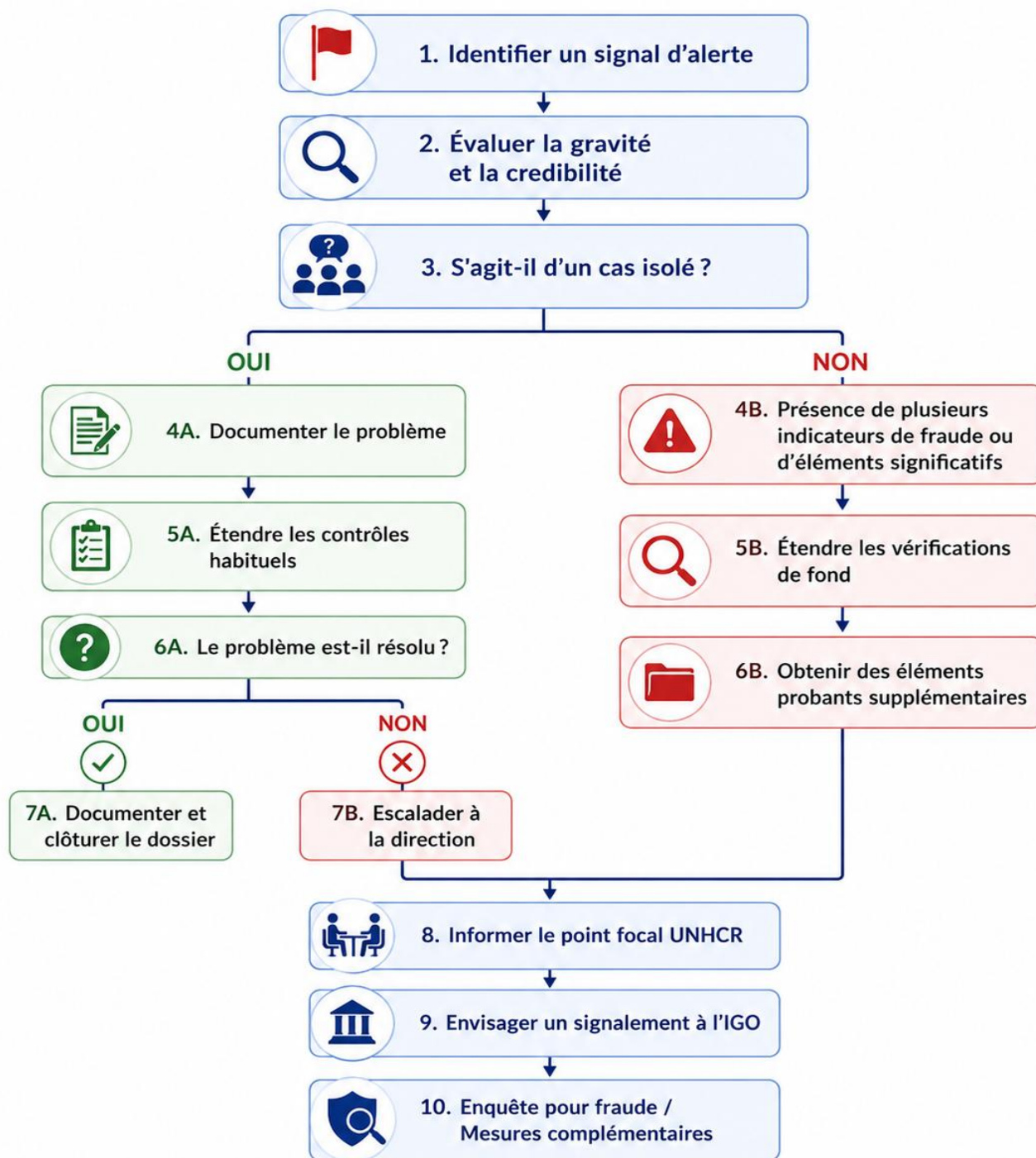
- Comparer les dates de recrutement avec le calendrier de mise en œuvre du projet afin de s'assurer que les embauches étaient justifiées par les besoins opérationnels du projet concerné.
- Examiner les déclarations de conflits d'intérêts et identifier les éventuels liens familiaux ou professionnels entre les candidats, les recruteurs et les membres de la direction.
- Vérifier que les offres d'emploi ont été publiées conformément aux procédures de l'organisation et que les critères de sélection ont été appliqués de manière cohérente.

#### C. Indicateurs d'extorsion et de rétrocession de salaire (Ceci est particulièrement important pour les investigations des ONG)

Indicateurs	Risque
Le personnel semble hésitant ou mal à l'aise lors des entretiens	Risque d'intimidation, de coercition ou d'extorsion
Retraits d'espèces effectués immédiatement après le versement des salaires	Risque de rétrocession forcée ou de détournement d'une partie du salaire
Les employés sont incapables d'indiquer le montant exact de leur salaire	Risque de manipulation des salaires ou de manque de transparence dans les paiements
Les employés déclarent ne recevoir qu'une partie du salaire figurant sur leur bulletin de paie	Risque de corruption, d'extorsion ou de détournement de fonds
Les paiements de salaires transitent par les superviseurs ou d'autres intermédiaires	Risque d'appropriation indue ou de détournement des salaires
<b>Procédures d'audit recommandées :</b>	
Procédure	Objectif
Mener des entretiens confidentiels avec les employés	Détecter les situations de coercition, d'intimidation ou de rétrocession de salaire
Comparer les montants figurant sur la paie aux montants effectivement reçus par les employés	Vérifier l'intégrité et l'exhaustivité des paiements
Analyser les mouvements bancaires et les schémas de retrait aux guichets automatiques (ATM)	Identifier d'éventuels retraits forcés ou transferts suspects après le paiement des salaires
Interroger d'anciens employés	Obtenir des informations indépendantes et réduire le risque de pression exercée sur le personnel en poste
Signaler discrètement les cas suspects aux instances compétentes chargées de l'intégrité et de la lutte contre la fraude	Préserver l'intégrité de l'enquête et éviter toute compromission des éléments de preuve
<p><b>Exemple</b>  <b>Observation :</b> Un employé déclare : « Je signe pour un salaire de 800 USD, mais je ne reçois que 500 USD ».</p> <p><b>Actions Immédiates :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne pas confronter directement la direction ou les responsables concernés avant la collecte complète des éléments probants.</li> <li>▪ Étendre l'échantillon de vérification afin d'évaluer si le problème est isolé ou systémique.</li> <li>▪ Sécuriser et conserver les copies des documents et éléments probants disponibles.</li> <li>▪ Informer de manière confidentielle le point focal désigné par le bailleur ou l'organisation concernée, conformément aux procédures applicables.</li> <li>▪ Déclencher le mécanisme de signalement prévu par les procédures de gestion des fraudes et des irrégularités.</li> </ul>	
<p>Les allégations de rétrocession de salaire, d'extorsion ou de retenues non autorisées constituent des indicateurs de fraude majeurs. Toute information crédible de cette nature doit faire l'objet d'une évaluation immédiate, d'une documentation appropriée et d'une remontée d'information conformément aux protocoles de signalement des fraudes en vigueur, tout en garantissant la confidentialité des personnes concernées et la préservation des preuves.</p>	

13. SCHÉMA DU PROCESSUS STANDARD D'ESCALADE DES CAS DE FRAUDE

### PROCESSUS D'ESCALADE DES SIGNAUX D'ALERTE ET DES SOUPÇONS DE FRAUDE



14. QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN POUR LA VÉRIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL

Domaine	Questions	Indicateur d'alerte (Indicateur)
Identité de l'employé	Quel est votre poste et depuis quand travaillez-vous au sein de l'organisation ?	L'employé ne connaît pas clairement son poste ou fournit des informations incohérentes
Travail sur le projet	Sur quels projets travaillez-vous et quelles sont vos principales responsabilités ?	Les responsabilités décrites ne correspondent pas aux dossiers du personnel ou aux documents du projet
Paie du salaire	Comment recevez-vous votre salaire (virement bancaire, espèces ou chèque) ?	Paie en espèces ou processus de paiement peu clair
Compte bancaire	Sur quel compte bancaire votre salaire est-il versé ?	Compte bancaire partagé ou compte en double utilisé par plusieurs employés
Montant du salaire	Recevez-vous l'intégralité du salaire indiqué sur votre bulletin de paie ?	Indices de rétrocession de salaire, extorsion ou retenues non autorisées
Fiscalité et sécurité sociale	Des retenues fiscales et de sécurité sociale sont-elles effectuées sur votre salaire ?	Absence de retenues ou méconnaissance des retenues appliquées
Présence	Comment votre présence est-elle enregistrée et suivie ?	Absence de système ou de contrôle des présences
Feuilles de temps (Timesheets)	Préparez-vous et signez-vous personnellement vos feuilles de temps ?	Feuilles de temps préparées rétroactivement ou potentiellement falsifiées
Allocation du temps	Comment votre temps est-il réparti entre les différents projets ou bailleurs de fonds ?	Répartition du temps incompatible avec les activités réellement réalisées
Validation par le superviseur	Qui examine et approuve vos feuilles de temps ?	Contrôles d'approbation faibles ou inexistant
Heures supplémentaires	Comment les heures supplémentaires sont-elles autorisées et calculées ?	Heures supplémentaires non justifiées ou insuffisamment documentées
Preuves de travail	Quelles activités ou quels livrables avez-vous réalisés récemment ?	Absence de preuves démontrant le travail effectivement réalisé
Éthique et fraude	Vous a-t-on déjà demandé de restituer une partie de votre salaire après paiement ?	Indices d'extorsion, de corruption ou de rétrocession salariale
Processus RH	Avez-vous suivi un processus formel de recrutement et d'entretien avant votre embauche ?	Recrutement fictif ou non conforme aux procédures de l'organisation
Anciens employés	Connaissez-vous des employés ayant quitté l'organisation mais continuant à percevoir un salaire ?	Risque d'employés fictifs ou de manipulation de la paie

Principaux signaux d'alerte lors des entretiens

- ! L'employé ne connaît pas le montant de son salaire.
- ! L'employé ne peut pas expliquer ses fonctions ou responsabilités.
- ! Plusieurs employés fournissent exactement les mêmes réponses.
- ! L'employé semble hésitant ou nerveux.
- ! Des paiements sont effectués à des employés après leur départ ou leur démission.
- ! Présence de comptes bancaires dupliqués.
- ! Absence de retenues fiscales ou de cotisations de sécurité sociale.
- ! Affectation du temps ou des coûts dépassant 100 % sur plusieurs bailleurs/projets.
- ! La direction insiste pour être présente pendant les entretiens.



ACTIONS DE SUIVI RECOMMANDÉES



**Élargir** les tests d'échantillonnage



**Vérifier** les pièces justificatives



**Comparer** les réponses des entretiens avec les registres de paie et les feuilles de temps



**Effectuer** des procédures analytiques



**Mener** des entretiens confidentiels



**Signaler** les préoccupations importantes à l'UNHCR / à l'IGO, si nécessaire

#### 15. SECTIONS FINALES RECOMMANDÉES

##### Principaux points à retenir

- Les coûts de personnel constituent un domaine à haut risque de fraude.
- La seule revue documentaire est insuffisante.
- Les entretiens et les procédures analytiques sont essentiels.
- La vérification des allocations de coûts est indispensable.
- Les indicateurs de fraude doivent être évalués dans leur ensemble et non isolément.
- L'exercice du scepticisme professionnel est impératif.

##### Sections complémentaires recommandées (Bonnes pratiques)

###### A. *Scepticisme professionnel :*

- Confiance excessive accordée aux documents produits.
- Contournement des contrôles par la direction.
- Dossiers de paie paraissant anormalement parfaits ou exempts de toute anomalie.

***B. Défis liés aux vérifications à distance - Compte tenu du recours croissant aux revues à distance dans les opérations de l'UNHCR, il est recommandé d'inclure les aspects suivants.***

###### ***Inclure :***

- Vérification par visioconférence.
- Entretiens à distance.
- Validation des preuves numériques.
- Examen des métadonnées des documents électroniques.
- Risques liés à l'utilisation des signatures électroniques.

###### ***C. Coordination avec l'IGO - Clarifier :***

- Le rôle de l'auditeur/réviseur par rapport au rôle de l'enquêteur.
- La préservation des éléments probants.
- Les exigences de confidentialité.
- Les mécanismes et canaux d'escalade et de signalement.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COÛTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

#### ANNEXE : CONTRÔLES DES TRANSACTIONS

Risque	Procédures de Vérification
<b>Activités frauduleuses</b>	
<p>Paiements effectués à des employés inexistants</p>	<p><b>Rapprocher la paie avec les dossiers RH</b> : Comparer le registre de paie (qui répertorie les informations relatives aux salaires versés aux employés pour une période donnée) avec le fichier maître des ressources humaines (base de données centralisée contenant les informations essentielles des employés telles que le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le poste, le salaire, etc.) afin de s'assurer que tous les employés figurant sur la paie sont actifs et légitimes.</p> <p><b>Vérification de l'existence des employés</b> : Effectuer une vérification physique au moyen d'entretiens confidentiels ou de visites sur site afin de confirmer la présence des employés figurant sur la paie.</p> <p><b>Analyse historique de la paie</b> : Examiner les données historiques de paie afin d'identifier tout ajout ou retrait inhabituel ou inexplicable d'employés.</p>
<p>Imputation indue au projet UNHCR de coûts de personnel non lié au projet (Fraude potentielle)</p>	<p><b>Examen de l'allocation des coûts</b> : Évaluer la manière dont les coûts salariaux sont répartis entre les différents projets. Vérifier que cette répartition correspond au travail réellement effectué sur les projets ou aux activités des départements concernés.</p> <p><b>Analyse Projet / Hors Projet</b> : Comparer les dépenses de personnel imputées aux codes projets avec les activités réellement mises en œuvre et les affectations du personnel. Examiner et investiguer toute anomalie constatée (<u>cela peut inclure la sélection d'un échantillon d'employés afin de vérifier leur implication réelle dans le projet, notamment en les interrogeant sur leurs fonctions et en examinant leurs réalisations ou leur participation aux documents du projet</u>).</p> <p><b>Vérification des autorisations</b> : S'assurer que toutes les imputations de coûts de personnel aux projets ou départements sont dûment autorisées et documentées.</p>
<p>Absences non autorisées mais rémunérées</p>	<p><b>Examen des systèmes de suivi du temps</b> : Examiner les relevés de temps et les comparer aux registres de présence afin de vérifier que les employés ne sont pas rémunérés pendant des absences non autorisées.</p> <p><b>Vérification des autorisations d'absence</b> : Vérifier que toutes les absences sont dûment approuvées, documentées et appuyées par des demandes de congé ou des certificats médicaux.</p> <p><b>Analyse des rapports d'exception</b> : Examiner les rapports d'exception du système de gestion du temps afin d'identifier des schémas d'absences irrégulières ou non autorisées.</p>
<p>Obliger aux employés de reverser une partie de leur salaire à la direction (Fraude)</p>	<p><b>Entretiens avec les employés</b> : Réaliser des entretiens confidentiels afin de déterminer si certains employés ont été contraints de reverser une partie de leur salaire.</p> <p><b>Examen des paiements de salaires</b> : Analyser les paiements de salaires afin d'identifier des schémas inhabituels ou des réductions du salaire net susceptibles d'indiquer des rétrocessions de salaire.</p> <p><b>Mécanismes de signalement anonyme</b> : Vérifier l'existence et l'efficacité de mécanismes permettant aux employés de signaler de telles pratiques sans crainte de représailles.</p> <p><b>Examen de l'environnement de contrôle</b> : Évaluer l'environnement de contrôle et rechercher des signes d'influence excessive ou de coercition exercée par la direction sur les processus de paie.</p>
<p>Falsification des relevés de temps : heures déclarées mais non réellement travaillées (Fraude potentielle)</p>	<p><b>Examen du système de gestion du temps et de ses contrôles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Évaluation du système</b> : Évaluer l'efficacité du système de gestion du temps, y compris les contrôles permettant de saisir, enregistrer et approuver les heures travaillées. Vérifier que le système dispose de mécanismes adéquats pour prévenir et détecter les falsifications.</li> <li>▪ <b>Contrôles d'accès</b> : Examiner les droits d'accès et les autorisations afin de s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent modifier ou approuver les relevés de temps.</li> </ul> <p><b>Rapprochement des registres de temps</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comparer les relevés avec d'autres sources d'information</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les plannings du personnel afin de vérifier que les heures déclarées correspondent aux horaires approuvés.</li> <li>○ Les journaux de projet ou rapports d'activités afin de vérifier que les heures déclarées correspondent aux travaux effectivement réalisés.</li> <li>○ Les registres de présence physique ou les données des systèmes de contrôle d'accès.</li> </ul> </li> </ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Risque	Procédures de Vérification
	<p><b><u>Tests par échantillonnage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Échantillonnage aléatoire</b> : Sélectionner un échantillon aléatoire d'écritures de temps et vérifier leur exactitude au moyen des pièces justificatives correspondantes.</li> <li>▪ <b>Zones à risque élevé</b> : Concentrer les travaux sur les heures supplémentaires, les saisies tardives ou les employés présentant de fréquentes modifications de leurs relevés de temps.</li> </ul> <p><b><u>Analyse des écarts et exceptions</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rapports d'exception</b> : Examiner les rapports d'exception afin d'identifier des tendances inhabituelles telles que des heures supplémentaires excessives, des corrections fréquentes ou des écarts entre les horaires prévus et réels.</li> <li>▪ <b>Analyse des tendances</b> : Réaliser des analyses de tendances afin d'identifier des anomalies récurrentes dans les déclarations d'heures travaillées.</li> </ul> <p><b><u>Entretiens et Enquêtes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entretiens avec les employés</b> : Examiner leurs pratiques de saisie du temps et rechercher d'éventuelles incohérences entre leurs explications et les données enregistrées.</li> <li>▪ <b>Entretiens avec les superviseurs</b> : Comprendre le processus de validation des relevés de temps et évaluer leur niveau de vigilance.</li> </ul> <p><b><u>Vérification des processus d'approbation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Contrôle des autorisations</b> : Vérifier que les relevés de temps font l'objet d'un examen et d'une approbation formels.</li> <li>▪ <b>Séparation des tâches</b> : Évaluer si les fonctions de saisie, d'approbation et de contrôle sont correctement séparées afin de réduire le risque de fraude.</li> </ul> <p><b><u>Effectuer des observations physiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Visites inopinées</b> : Effectuer des visites surprises afin de vérifier la présence effective des employés pendant leurs heures de travail déclarées.</li> <li>▪ <b>Contrôles ponctuels</b> : Observer l'environnement de travail afin de vérifier sa cohérence avec les relevés de temps.</li> </ul> <p><b><u>Examen des pistes d'audit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Journaux système</b> : Examiner les pistes d'audit et les journaux du système afin d'identifier toute modification non autorisée des relevés de temps.</li> <li>▪ <b>Données historiques</b> : Examiner les données historiques afin d'identifier d'éventuels schémas récurrents de manipulation ou de modification des relevés.</li> </ul>
<p>Personnel travaillant simultanément sur plusieurs projets (Double imputation à plusieurs bailleurs – Schéma de fraude potentiel)</p>	<p><b><u>Examen des politiques d'allocation du temps et des coûts</u></b></p> <p><b><u>Examen des politiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Vérification documentaire</b> : Examiner les politiques et procédures relatives à l'allocation du temps et des coûts du personnel travaillant sur plusieurs projets.</li> <li>▪ <b>Évaluation de la conformité</b> : Vérifier que les politiques d'allocation des coûts sont conformes aux exigences des bailleurs.</li> </ul> <p><b><u>Méthodologie d'allocation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Examen de la méthodologie</b> : Évaluer la méthodologie utilisée pour répartir le temps et les coûts du personnel entre les différents projets et vérifier qu'elle est logique, transparente et appliquée de manière cohérente.</li> </ul> <p><b><u>Examen des systèmes de suivi du temps et des projets</u></b></p> <p><b><u>Exactitude du suivi du temps</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Évaluation du système</b> : Examiner le système de gestion du temps afin de vérifier qu'il permet d'enregistrer avec précision les heures travaillées sur différents projets (<u>l'organisation devrait disposer d'une feuille de temps globale couvrant l'ensemble des projets et bailleurs plutôt que de feuilles de temps distinctes par projet</u>).</li> <li>▪ <b>Tests sur échantillon</b> : Vérifier qu'un échantillon d'heures enregistrées est correctement affecté aux projets concernés et reflète les heures réellement travaillées.</li> </ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

Risque	Procédures de Vérification
	<p><b><u>Suivi des Projets</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Journaux de projets</b> : Examiner les outils de suivi afin de confirmer que le temps du personnel est correctement enregistré et réparti entre les projets.</li><li>▪ <b>Rapprochements</b> : Rapprocher les feuilles de temps avec les budgets des projets et les registres financiers afin de vérifier l'exactitude de l'allocation des coûts de personnel.</li></ul> <p><b>Analyse des allocations de coûts</b></p> <p><b><u>Examen des allocations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Rapprochement des allocations</b> : Comparer les registres d'allocation des coûts avec la paie et les rapports de dépenses des projets afin d'identifier toute incohérence.</li><li>▪ <b>Vérification de la double imputation</b> : S'assurer que les coûts de personnel ne sont pas imputés simultanément à plusieurs bailleurs ou projets.</li></ul> <p><b><u>Vérification des rapports financiers transmis aux bailleurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Rapprochement des rapports</b> : Comparer les rapports financiers soumis aux bailleurs avec les registres internes de temps et de coûts afin de vérifier l'exactitude des montants facturés (<u>cela peut nécessiter une coordination avec d'autres bailleurs afin d'obtenir les listes du personnel concerné</u>).</li></ul> <p><b>Effectuer une Analyse des écarts</b></p> <p><b><u>Budget versus Réalisé</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Analyse des écarts</b> : Comparer les coûts réels de personnel et les allocations de temps avec les budgets et prévisions des projets.</li><li>▪ <b>Analyse des dépassements</b> : Examiner les dépassements budgétaires afin de déterminer s'ils résultent d'une double imputation ou d'une mauvaise allocation du temps du personnel.</li></ul> <p><b><u>Analyse des tendances</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Données historiques</b> : Examiner les tendances historiques des allocations de temps et des coûts de personnel afin d'identifier des problèmes récurrents.</li></ul> <p><b>Examen des contrôles internes et approbations</b></p> <p><b><u>Environnement de contrôle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Séparation des tâches</b> : Évaluer l'adéquation de la séparation des tâches entre les personnes responsables du suivi du temps, de l'allocation des coûts et de la gestion des projets.</li><li>▪ <b>Procédures d'autorisation</b> : Vérifier que toutes les imputations de temps et de coûts aux projets sont dûment approuvées et examinées par la direction.</li></ul> <p><b><u>Gestion des exceptions</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Résolution des erreurs</b> : Examiner le processus d'identification et de correction des erreurs liées au suivi du temps et à l'allocation des coûts, ainsi que la procédure applicable aux exceptions et anomalies.</li></ul> <p><b>Entretiens</b></p> <p><b><u>Feedback des employés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Entretiens avec le personnel</b> : Comprendre les pratiques d'allocation du temps et les difficultés rencontrées lors du travail sur plusieurs projets.</li><li>▪ <b>Collecte de commentaires</b> : Recueillir les observations des employés sur l'efficacité des systèmes de gestion du temps et d'allocation des coûts.</li></ul> <p><b><u>Point de vue des responsables</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Entretiens avec les chefs de projet et responsables de département</b> : Obtenir des informations sur la manière dont le temps du personnel est géré et réparti entre les différents projets.</li></ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<b>Erreurs de calcul de la paie et problèmes de conformité</b>	
<p><b>Calculs incorrects des salaires :</b> Erreurs dans le calcul du salaire de base, des heures supplémentaires, des primes ou des avantages</p> <p><b>Erreurs relatives aux impôts et retenues :</b> Application incorrecte des taux d'imposition, des avantages ou des retenues</p>	<p><b><u>Vérification des calculs de salaires</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Tests sur échantillon :</b> Sélectionner un échantillon de transactions de paie et recalculer le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les avantages :<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Salaire de Base :</b> Vérifier que le salaire de base correspond au contrat de travail ou à l'accord de rémunération.</li><li>○ <b>Heures Supplémentaires :</b> Vérifier que le calcul des heures supplémentaires est conforme à la législation applicable et aux politiques de l'organisation. Confirmer l'application correcte des taux d'heures supplémentaires.</li><li>○ <b>Bonus &amp; Primes :</b> Vérifier que les primes sont calculées conformément aux critères définis et correctement intégrées dans la paie.</li><li>○ <b>Avantages :</b> Vérifier les calculs des avantages (assurance maladie, cotisations retraite, etc.) afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux politiques applicables et aux choix effectués par les employés.</li></ul></li></ul> <p><b><u>Vérifier les modifications salariales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Documentation des modifications :</b> Examiner les documents relatifs aux changements récents de rémunération, notamment les augmentations de salaire, promotions ou rétrogradations. Vérifier que ces modifications sont correctement enregistrées dans le système de paie.</li><li>▪ <b>Examen des autorisations :</b> Vérifier que toutes les modifications relatives au salaire de base, aux heures supplémentaires, aux primes ou aux avantages sont dûment autorisées et documentées.</li></ul> <p><b><u>Rapprochement des rapports de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Examen du registre de paie :</b> Rapprocher les totaux du registre de paie avec les écritures du Grand Livre afin de garantir l'exactitude des paiements de salaires.</li></ul> <p><b><u>Tester l'exactitude du système de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Fonctionnalité du système :</b> Tester les fonctions de calcul du système de paie relatives au salaire de base, aux heures supplémentaires, aux primes et aux avantages. Vérifier que le système applique correctement les formules et taux applicables.</li><li>▪ <b>Mises à jour du logiciel :</b> Vérifier que le logiciel de paie est à jour et intègre les derniers correctifs et mises à jour permettant de résoudre les problèmes de calcul connus.</li></ul> <p><b><u>Effectuer une analyse des écarts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Budget versus Réalisé :</b> Comparer les dépenses réelles de personnel aux montants budgétés afin d'identifier tout écart significatif. Examiner les causes de ces écarts.</li><li>▪ <b>Comparaison historique :</b> Analyser les tendances des données de paie au fil du temps afin de détecter toute fluctuation ou tendance inhabituelle pouvant indiquer des erreurs de calcul.</li></ul> <p><b><u>Examiner l'exactitude des rapports de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Analyse des bulletins de paie :</b> Examiner les bulletins de paie des employés afin de vérifier l'exactitude du salaire de base, des heures supplémentaires, des primes et des retenues. Vérifier que tous les éléments sont correctement calculés.</li><li>▪ <b>Rapports récapitulatifs de paie :</b> Examiner les rapports de synthèse générés par le système de paie afin de vérifier leur exactitude et leur exhaustivité.</li></ul> <p><b><u>Évaluer la Conformité aux Réglementations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Vérification de la conformité légale :</b> S'assurer que les calculs de paie sont conformes à la législation du travail applicable, à la réglementation fiscale et aux exigences relatives aux avantages sociaux. Cela comprend la vérification de l'application correcte des retenues fiscales, des cotisations sociales et des autres déductions.</li><li>▪ <b>Mises à jour réglementaires :</b> Examiner les modifications récentes de la législation ou de la réglementation ayant une incidence sur les calculs de paie et vérifier que l'organisation a adapté ses processus en conséquence.</li></ul> <p><b><u>Confirmation auprès des employés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Vérification auprès des employés :</b> Mener des entretiens ou des enquêtes auprès des employés afin de confirmer l'exactitude de leur rémunération, y compris le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les avantages. Examiner et résoudre tout écart signalé par les employés.</li></ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

<b>Problèmes d'intégrité des données</b>	
<p><b>Erreurs de saisie des données :</b> Erreurs commises lors de la saisie des données des employés ou des informations de paie</p> <p><b>Modifications non autorisées :</b> Modifications apportées aux données de paie sans autorisation appropriée</p>	<p><b>Examen des données des employés</b> <u><b>Exactitude des dossiers du personnel</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Rapprochement des données :</b> Comparer les dossiers des employés dans le système de paie avec les fichiers maîtres des ressources humaines afin de garantir la cohérence des informations personnelles telles que les noms, adresses et numéros de sécurité sociale.</li><li>▪ <b>Vérification documentaire :</b> Vérifier que les dossiers du personnel contiennent tous les documents requis, notamment les contrats de travail, les formulaires fiscaux et les pièces d'identité.</li></ul> <p><u><b>Statut d'emploi et éligibilité</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Vérification du statut d'emploi :</b> Confirmer que le statut des employés (actif, licencié, démissionnaire ou en congé) est correctement reflété dans le système de paie. Vérifier que les employés ayant quitté l'organisation ont été retirés des listes de paie actives.</li><li>▪ <b>Vérification de l'admissibilité :</b> S'assurer que l'éligibilité des employés aux avantages et à la rémunération est cohérente avec leur statut d'emploi et leur ancienneté.</li></ul> <p><b>Validation des données de paie</b> <u><b>Rapprochement du registre de paie</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Rapprochement avec le Grand Livre :</b> Comparer les totaux du registre de paie avec les écritures du Grand Livre afin de vérifier que les dépenses de personnel sont correctement comptabilisées.</li><li>▪ <b>Tests de transactions :</b> Sélectionner un échantillon de transactions de paie et vérifier que tous les éléments (heures travaillées, taux de rémunération, retenues, etc.) sont correctement enregistrés dans le registre de paie.</li></ul> <p><u><b>Vérification des salaires et rémunérations</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Confirmation du salaire de base :</b> Vérifier que les salaires de base sont exacts et conformes aux contrats de travail ou accords de rémunération.</li><li>▪ <b>Validation des primes et des heures supplémentaires :</b> Vérifier que les primes et les heures supplémentaires sont calculées conformément aux politiques de l'organisation et correctement reflétées dans la paie.</li></ul> <p><u><b>Exactitude des retenues et avantages</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Examen des retenues :</b> Vérifier que les retenues appliquées aux employés (impôts, cotisations retraite, etc.) sont correctement calculées et conformes aux exigences légales.</li><li>▪ <b>Gestion des avantages sociaux :</b> Vérifier que les avantages sociaux (assurance maladie, régimes de retraite, etc.) sont correctement administrés et que les cotisations ou retenues correspondantes sont correctement reflétées dans la paie.</li></ul> <p><b>Test des contrôles internes</b> <u><b>Environnement de contrôle</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Séparation des tâches :</b> Évaluer si les responsabilités liées au traitement, à l'approbation et à la revue de la paie sont correctement séparées afin de prévenir les fraudes ou les erreurs.</li><li>▪ <b>Procédures d'autorisation :</b> Examiner les procédures d'autorisation des transactions de paie et des modifications apportées aux données des employés afin de s'assurer qu'elles sont correctement documentées et approuvées.</li></ul> <p><u><b>Détection et correction des erreurs</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Gestion des exceptions :</b> Examiner la manière dont les exceptions ou erreurs de paie sont identifiées et corrigées. Vérifier l'existence d'une procédure documentée de traitement des écarts.</li><li>▪ <b>Pistes d'audit :</b> Examiner les pistes d'audit du système de paie afin de s'assurer que toutes les modifications apportées aux données des employés et aux informations de paie sont enregistrées et autorisées.</li></ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

	<p><b>Effectuer des rapprochements</b></p> <p><b><u>Rapprochement des données de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rapprochement bancaire</b> : Rapprocher les relevés bancaires du compte de paie avec les enregistrements des paiements de salaires afin de vérifier l'exactitude des paiements effectués.</li> <li>▪ <b>Rapprochement fiscal</b> : Comparer les déclarations fiscales liées à la paie avec les registres de paie afin de vérifier la concordance des retenues et paiements fiscaux.</li> </ul> <p><b><u>Comparaison des rémunérations des employés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Examen des bulletins de paie</b> : Examiner un échantillon de bulletins de paie afin de vérifier l'exactitude des calculs de rémunération, y compris le salaire de base, les heures supplémentaires et les retenues.</li> <li>▪ <b>Comparaison des données historiques</b> : Comparer les données actuelles de paie avec les données historiques afin d'identifier toute tendance inhabituelle ou anomalie.</li> </ul> <p><b>Vérification de la conformité réglementaire</b></p> <p><b><u>Conformité légale et réglementaire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conformité au droit du travail</b> : Vérifier que les pratiques de paie respectent la législation du travail applicable, notamment les exigences relatives au salaire minimum, aux heures supplémentaires et à la tenue des registres.</li> <li>▪ <b>Conformité fiscale</b> : Vérifier que les retenues fiscales et les déclarations correspondantes respectent la réglementation fiscale applicable.</li> </ul> <p><b><u>Respect des obligations contractuelles et des politiques internes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Obligations contractuelles</b> : Vérifier que les rémunérations et avantages accordés sont conformes aux dispositions prévues dans les contrats de travail ou les conventions collectives.</li> <li>▪ <b>Examen des politiques</b> : Vérifier que les politiques et procédures de paie sont respectées et que toute dérogation est dûment autorisée et documentée.</li> </ul> <p><b>Conduire des entretiens et des enquêtes</b></p> <p><b><u>Entretiens avec les employés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Retour d'information des employés</b> : Réaliser des entretiens ou enquêtes auprès des employés afin de confirmer l'exactitude des informations relatives à leur paie et de traiter toute préoccupation ou anomalie signalée.</li> <li>▪ <b>Entretiens avec le personnel RH et Paie</b> : Interroger le personnel des ressources humaines et de la paie afin de comprendre les processus de gestion et de mise à jour des données des employés.</li> </ul> <p><b><u>Supervision par la direction</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Examen de la supervision managériale</b> : Évaluer le rôle de la direction dans la supervision du processus de paie et dans la garantie de l'exactitude des données relatives aux employés.</li> </ul>
<b>Autres</b>	
<p>Personnel employé non compétent : en raison d'un processus de recrutement inadéquat, d'un manque de ressources financières pour attirer des candidats qualifiés, de l'absence de financement à long terme entraînant un recours excessif aux contrats à court terme ou</p>	<p><b>Examen des processus de recrutement et d'embauche</b></p> <p><b><u>Évaluation du processus de recrutement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Documentation du processus</b> : Examiner les procédures documentées de recrutement et d'embauche afin d'évaluer leur efficacité pour attirer et sélectionner des candidats qualifiés.</li> <li>▪ <b>Évaluation des compétences</b> : Évaluer les méthodes utilisées pour apprécier les compétences des candidats, notamment les techniques d'entretien, les tests de compétences et les vérifications des antécédents.</li> </ul> <p><b><u>Respect des politiques de recrutement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conformité aux politiques</b> : Vérifier que les pratiques de recrutement sont conformes aux politiques de l'organisation et aux meilleures pratiques du secteur.</li> <li>▪ <b>Examen de la documentation</b> : Vérifier que toutes les activités de recrutement sont documentées, y compris les avis de vacance de poste, les notes d'entretien et les critères de sélection.</li> </ul>

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

temporaires, ou encore de délais de recrutement provoquant une pénurie de personnel durant les premiers mois du projet

#### **Analyse du financement et de la rémunération**

##### **Analyse du financement et de la rémunération**

- **Examen du budget** : Examiner le budget alloué au recrutement et à la rémunération afin de déterminer s'il est suffisant pour attirer des candidats de qualité.
- **Comparaison des rémunérations** : Comparer les régimes de rémunération de l'organisation avec les normes du secteur afin d'évaluer leur compétitivité. Vérifier que les salaires et avantages sont suffisants pour attirer et retenir un personnel qualifié.

##### **Sources de financement et stabilité**

- **Stabilité du financement** : Évaluer la stabilité et l'adéquation des sources de financement pour soutenir le recrutement à long terme et la rétention du personnel. Identifier les éventuels problèmes liés aux financements à court terme affectant les effectifs et leur qualité.

#### **Évaluation de l'impact des contrats à court terme**

##### **Analyse des contrats**

- **Examen des contrats** : Examiner le recours aux contrats à court terme ou temporaires et évaluer leur impact sur les compétences du personnel et la continuité des projets.
- **Rotation du personnel** : Analyser les taux de rotation parmi le personnel sous contrat temporaire ou occasionnel afin d'identifier les tendances ou problèmes associés à ce type de contrat.

##### **Évaluation de la performance du personnel**

- **Évaluations de performance** : Évaluer les performances et les compétences du personnel recruté sous contrat à court terme ou temporaire. Identifier les lacunes ou difficultés résultant de ce type de relation contractuelle.

#### **Évaluation des délais de recrutement**

##### **Analyse des délais de recrutement**

- **Évaluation des délais** : Analyser le temps nécessaire pour recruter de nouveaux employés et son impact sur les effectifs et la performance des projets.
- **Planification des effectifs** : Examiner les stratégies de planification des projets et de gestion des effectifs afin de s'assurer que les délais de recrutement sont correctement pris en compte dans les calendriers des projets.

##### **Planification des mesures de contingence**

- **Plans de contingence** : Évaluer l'existence de mesures permettant de faire face aux pénuries de personnel pendant les périodes de recrutement. Vérifier que des stratégies existent pour limiter l'impact des retards de recrutement sur la performance des projets.

#### **Examen de la formation et du développement**

##### **Programmes de formation**

- **Évaluation des formations** : Évaluer les programmes de formation et de développement afin de vérifier qu'ils permettent de combler efficacement les lacunes de compétences et d'améliorer les aptitudes du personnel.
- **Processus d'intégration** : Examiner le processus d'intégration des nouveaux employés afin de s'assurer qu'il les prépare adéquatement à leurs fonctions et facilite leur intégration dans l'organisation.

##### **Opportunités de développement**

- **Développement de carrière** : Évaluer les possibilités d'évolution et de développement professionnel offertes au sein de l'organisation afin de retenir et développer les talents.

#### **Évaluation des compétences**

##### **Évaluation des compétences du personnel**

- **Évaluation des compétences** : Réaliser des évaluations des compétences du personnel en poste afin d'identifier les lacunes ou les domaines nécessitant des améliorations.
- **Indicateurs de performance** : Analyser les indicateurs de performance afin d'évaluer dans quelle mesure le personnel satisfait aux exigences de son poste et aux objectifs des projets.

## RENFORCEMENT DE CAPACITES

### VERIFICATION DES COUTS DE PERSONNEL ET DE LA PAIE DU PARTENAIRE

	<p><b><i>Mécanismes de Feedback</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Feedback des employés</b> : Recueillir les avis des employés concernant le processus de recrutement, la formation reçue et leur capacité à exercer efficacement leurs fonctions.</li><li>▪ <b>Feedback des responsables</b> : Recueillir les avis des responsables hiérarchiques concernant les compétences de leurs équipes ainsi que les difficultés liées au recrutement et à la gestion des effectifs.</li></ul>
--	---