

**Formation pour le renforcement des capacités  
Vérification des salaires et des frais de personnel des  
partenaires**

**Public cible :**

**MFT du HCR (PCO, autres) et équipes de gestion  
financière et de programme des partenaires.**

**UNHCR DSPR/IMAS et BDO Jordan**

**Août 2024**

## Objectifs

Fournir des lignes directrices/conseils pratiques pour traiter les principaux risques lors de la conduite des vérifications financières sur les salaires/coûts du personnel des partenaires, en fonction du niveau des risques évalués:

Contextes à risque élevé/important dans lesquels le HCR exige des partenaires qu'ils fournissent la liste complète du personnel engagé dans le projet et scénarios à risque faible/moyen dans lesquels la liste complète du personnel n'est pas nécessairement requise.

## Vue d'ensemble

Le HCR a introduit des réformes dans les procédures d'évaluation des risques des projets/partenaires en intégrant la gestion des risques tout au long du cycle de gestion des partenariats en i) établissant des critères simples, objectifs et transparents pour l'évaluation des risques des différents projets et ii) en établissant des contrôles objectifs et transparents pour faire la distinction entre les projets à risque élevé, important, moyen et faible. Ces procédures simplifient également l'élaboration et la gestion du budget et comprennent des orientations sur l'éligibilité des dépenses.

## Notes clés sur les coûts de personnel des partenaires (extraites du Manuel des programmes du HCR et d'autres principes directeurs)

- Le personnel du partenaire est rémunéré conformément aux politiques, systèmes et procédures du partenaire en matière de ressources humaines.
- Le partenaire n'impute pas plus de frais de personnel à un projet financé par le HCR que le montant défini dans les politiques de ressources humaines et le contrat d'emploi du personnel. Si un partenaire effectue des paiements excessifs à un membre du personnel à partir des fonds du projet du HCR, le montant excédentaire est classé comme une dépense inéligible.
- Il est interdit au partenaire de contraindre/forcer/demander aux employés de reverser à la direction (en espèces ou sous forme de transferts) une partie de leur salaire net perçu et de la déclarer au HCR en tant que dépense dans les frais de personnel. {De tels montants ne sont pas éligibles et constituent une tentative de fraude et une violation de l'accord et peuvent conduire à la résiliation de l'accord pour mauvaise conduite. Ces pratiques doivent être immédiatement signalées au HCR.
- Toutes les dépenses déclarées dans les Rapports Financiers des Projets (PFRs) sont celles qui sont entièrement financées par le HCR et ne peuvent être réclamées à un autre donateur pour un double financement. Les dépenses imputées à plusieurs donateurs ne sont pas éligibles dans les PFR du HCR et constituent une tentative de fraude et une violation de l'accord, pouvant conduire à la résiliation de l'accord pour mauvaise conduite. Ces pratiques doivent être immédiatement signalées au HCR.
- L'opération du HCR peut demander à un partenaire de fournir une ventilation du personnel du partenaire affecté au projet avec chaque PFR, au cas où l'évaluation des risques au cours de l'élaboration du plan de travail du projet recommande cette mesure de contrôle essentielle. Pour ce faire, le partenaire peut utiliser le modèle de liste du personnel fourni par le HCR ou, de préférence, être généré à partir du système de ressources humaines du partenaire.
- Tout PFR reçu du partenaire (gouvernement, ONG, ONGI) devra être vérifié par l'opération du HCR avant d'accepter les dépenses. Les projets sélectionnés en fonction des risques feront ultérieurement l'objet d'un audit.

## Lors des vérifications des PFR:

- Le partenaire doit être en mesure d'établir que toutes les dépenses incluses dans le rapport financier du projet (PFR) imputées à un projet financé par le HCR sont directement liées au projet spécifique et uniquement financées par le HCR et liées aux services fournis au cours de la période de mise en œuvre du projet spécifique. Il est important de noter que même lorsque la liste du personnel du partenaire est fournie lors de la négociation du budget,
- Sous réserve de ce qui précède, le partenaire peut imputer au projet : les salaires, les indemnités, les assurances, les indemnités de licenciement, les coûts de fin de service et les autres coûts qu'il est contractuellement tenu de payer au personnel qui contribue à la réalisation du projet (c'est-à-dire que ces types d'avantages doivent être mentionnés dans le contrat de travail et couverts par la politique des ressources humaines de l'organisation et par des documents/preuves justificatifs pertinents). Cela peut également inclure les heures supplémentaires, à condition qu'elles aient été effectuées dans le cadre de la réalisation des activités du projet. Le partenaire peut également facturer les coûts essentiels nécessaires au recrutement, au détachement et à l'affectation de cette personne (c'est-à-dire tous les coûts liés au soutien et au maintien d'un membre du personnel sur le terrain). Il peut s'agir, par exemple, des permis de travail et des visas.
- Les montants imputés au projet devront être valablement justifiés à des fins de vérification et d'audit (pièces justificatives et/ou politiques, ...etc.).
- Lorsque le personnel du partenaire travaille sur des programmes/projets multiples financés par d'autres agences et/ou des ressources internes, seul le temps réel consacré à la mise en œuvre de l'intervention du programme soutenu par le HCR est considéré comme un coût éligible. Les partenaires sont censés mettre en place une méthode de répartition pour l'allocation de tous les coûts partagés (c'est-à-dire un mécanisme efficace de relevé des heures de travail).
- Les partenaires sont tenus de mettre en place un système efficace de contrôle et de suivi du temps de travail de leur personnel. Les feuilles de temps traditionnelles peuvent être utilisées. Par ailleurs, il existe aujourd'hui plusieurs solutions technologiques que nous encourageons les partenaires à utiliser (par exemple, Jibble, Hubstaff, Sheets, timecamp ou toogle track).

## Évaluation des risques du projet/partenaire

1. Les facteurs pertinents pour décider s'il convient d'appliquer les contrôles standard ou d'appliquer des contrôles différents sont notamment les suivants:
  - L'évaluation du risque pour le partenaire selon l'évaluation du contrôle interne (ICQ/ICA) récente et applicable qui couvre une période de 3 ans.
  - Pour le contexte de risque, il faut également tenir compte des niveaux élevés de corruption dans le pays d'opérations et des contrôles de risque possibles.
  - L'importance/le volume des frais de personnel en termes de nombre de personnes et de montant budgétisé, ainsi que le type d'exécutant (gouvernement, ONG locales ou internationales).
  - Étant donné que le HCR a harmonisé le modèle ICQ/A avec les agences des Nations unies qui appliquent la « micro-évaluation » dans le cadre de l'« approche harmonisée des transferts monétaires

» (HACT), des agences telles que l'UNICEF, le FNUAP, l'UNWOMEN et le PNUD. Si une telle évaluation a été menée au cours des trois dernières années, ses résultats seront appliqués par le HCR.

2. Les partenaires sont autorisés à effectuer des transferts discrétionnaires de lignes budgétaires au niveau des résultats, sous réserve des conditions suivantes:

- Un partenaire/projet dans la catégorie des risques élevés/significatifs ne facturera pas plus de 30 % du budget total des résultats.
- Un partenaire/projet dans la catégorie de risque faible/moyen ne facturera pas plus de 50 % du budget total des résultats.
- Lorsque les limites ci-dessus sont dépassées, un plan/budget/accord financier doit être modifié.
- Note : il n'y a pas de plafond au niveau des postes du personnel ou au niveau du code comptable et les 30 % ou 50 % s'appliquent au niveau de la production. Cela signifie que les paiements au personnel sont définis par le temps de travail et les avantages supplémentaires définis dans les contrats de travail selon les preuves à l'appui.

### Vérification du projet selon l'approche « Nature, étendue et calendrier » (NET)

D'une manière générale, l'approche de la vérification doit suivre la méthodologie ci-dessous.

| Projets à risques élevés/importants   | Projets à faible/moyen risque  |
|---|--|
| <b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer davantage sur l'examen des détails</li> <li>• Utiliser une source externe d'informations (par exemple, interroger un échantillon de personnel)</li> </ul> | <b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer davantage sur l'évaluation du contrôle interne et les procédures analytiques</li> <li>• Utiliser une source d'information interne</li> </ul> |
| <b>E - Grande taille de l'échantillon</b>   | <b>E - Faible taille de l'échantillon</b>  |
| <b>T - Tests intermédiaires axés sur les transactions de fin d'année</b>  | <b>T - Tests intermédiaires</b>  |

**Projets à risques élevés/significatifs : Conseils pour les procédures de vérification -  
Meilleures pratiques**

**1- Tableau croisé dynamique du GL (rapprochement avec PFR)**

| Budget Account #   | PFR               | Amount (GL)       | Diff     | Budget Account                     |
|--------------------|-------------------|-------------------|----------|------------------------------------|
| 611101             | 23,048,876        | 23,048,876        | 0        | Staff - DP                         |
| 611102             | 38,169,000        | 38,169,000        | 0        | Supplies for distribution - DP     |
| 611105             | 4,010,000         | 4,010,000         | 0        | Contracts with individuals - DP    |
| 611106             | 640,080           | 640,080           | 0        | Contracts with nonindividuals - DP |
| 611119             | 2,038,004         | 2,038,004         | 0        | Operating Direct - DS              |
| 611120             | 2,716,238         | 2,716,238         | 0        | Indirect Support - IS              |
| <b>Grand Total</b> | <b>70,622,198</b> | <b>70,622,198</b> | <b>0</b> |                                    |



- 4- Faire correspondre (sur une base brute) (1) les feuilles de paie mensuelles pour la période de mise en œuvre du projet, (2) le GL (relatif aux frais de personnel) ; et (3) les PFR périodiques et enquêter sur tout écart (pour couvrir l'exhaustivité).
- 5- Le cas échéant, obtenir la liste du personnel du projet du HCR, y compris le nom du personnel, le titre (poste), le nombre de mois travaillés sur le projet du HCR, le montant budgétisé par mois et au total, le pourcentage de contribution du HCR, les montants effectivement payés (par mois et au total), et l'écart (réel - budget).
- Faire correspondre le montant total budgétisé pour l'ensemble du personnel entre la liste et le budget approuvé (pour garantir l'exhaustivité);
  - Faire correspondre le montant total réel payé à l'ensemble du personnel entre la liste et les feuilles de paie, le GL et le PFR final (pour garantir l'exhaustivité);
  - Comparez les dépenses salariales déclarées avec le budget détaillé (par nom et par poste) et la liste du personnel, afin de vérifier l'existence de paiements dépassant le poste budgétaire;
  - Pour les membres du personnel qui ont été licenciés (qui ont quitté l'organisation), si les détails ne figurent pas dans la liste initiale du personnel, obtenez une liste de ces anciens membres du personnel. Cette liste doit également inclure les coordonnées complètes;
  - Effectuer des procédures analytiques (à l'aide d'Excel ou d'autres techniques) sur la liste obtenue afin de vérifier l'existence de doublons dans les noms et les numéros de contact du personnel;
  - Comparer les numéros de contact des employés avec les numéros de contact des fournisseurs / vendeurs pour vérifier l'existence d'employés fantômes; et
  - Effectuer des procédures analytiques sur la liste obtenue pour vérifier l'existence de noms de famille identiques à ceux des membres du conseil d'administration (conflit d'intérêts).
- 6- **Sélectionnez un échantillon de feuilles de paie mensuelles (de préférence en choisissant 4 mois « janvier », « avril », « août » et « décembre ») et effectuez les procédures suivantes:**
- Vérifier l'exactitude mathématique des feuilles de paie sélectionnées;
  - Les feuilles de paie sont préparées par le département des ressources humaines (PAS par le département de la comptabilité);
  - Les feuilles de paie sont dûment autorisées (vérifier la signature du préparateur, du réviseur et de l'ordonnateur);
  - Vérifier le processus de paiement et comparer le montant enregistré avec les pièces justificatives (c'est-à-dire le relevé bancaire, la copie des chèques ou les pièces justificatives approuvées en cas de paiement en espèces) ainsi que les fiches de paie mensuelles; et
  - Faites correspondre le total des charges sociales et de l'impôt sur les salaires avec les pièces justificatives.
- 7- **Sélectionnez un échantillon de salariés à partir de la liste du personnel (méthode basée sur le risque combinée à d'autres méthodes d'échantillonnage telles que l'échantillonnage aléatoire) et effectuez les procédures suivantes:**
- Recalculer les retenues salariales et de sécurité sociale (l'absence de retenues est considérée comme un signal d'alarme pour les employés fantômes);
  - Vérifiez les fiches de paie, les bons de paiement et les pièces justificatives pour chaque employé sélectionné (pour tous les mois);
  - Vérifier la présence et les feuilles de temps de chaque employé sélectionné (pour tous les mois);
  - Vérifier le dossier de chaque employé sélectionné en termes de (ID de l'employé / C.V. / certifications éducatives / diplôme universitaire / certificat d'expérience antérieure / nombre d'années d'expérience / nature de l'expérience antérieure / description du poste / code de conduite signé, conflit d'intérêts et confidentialité / évaluation avant l'embauche / autorisation fiscale (le cas échéant) / congés annuels ou

autres / informations bancaires / autorisation EOS (le cas échéant) / casier judiciaire récent (le cas échéant);

- Posez toujours des questions sur les salaires alloués et demandez des modèles de répartition en pourcentage pour plus d'un donateur et faites-les correspondre aux pourcentages mentionnés dans l'accord et la feuille de temps;
- Faire correspondre les signatures du personnel sur les contrats, les fiches de paie, les feuilles de temps, les feuilles de présence, les copies de chèques et les documents de travail officiels en fonction de son titre de poste;
- Cibler les domaines qui indiquent la présence de signaux d'alarme et de soupçons;
- Si les signatures électroniques sont utilisées, le partenaire doit suivre sa politique interne en la matière ;
- Pour ceux qui ont quitté l'organisation pendant la période de mise en œuvre du projet, vérifiez s'il existe un document signé par eux après la date de démission (ce qui constitue un signal d'alarme pour les employés fantômes ou les faux documents);
- Vérifiez si les photocopies des chèques émis font partie des pièces justificatives de paiement (signal d'alarme pour un employé fantôme, divergence dans les montants payés) {sans ces copies, l'examen des relevés bancaires/des rapprochements doit être mené de manière approfondie car il s'agit d'un signal d'alarme à haut risque};
- Si les salaires sont payés par chèque, les chèques doivent porter la mention « Premier bénéficiaire uniquement » (ou une mention équivalente);
- Sélectionner un échantillon représentatif d'employés (à différents postes) et d'employés actuels et anciens pour un entretien confidentiel afin de valider le nombre de mois travaillés sur le projet du HCR/et s'ils ont travaillé sur d'autres projets financés par d'autres donateurs, leurs postes, leurs fonctions, le montant des salaires versés ainsi que la méthode de paiement et comparer ces informations avec les documents (se renseigner pour écarter le risque d'extorsion, d'employés fantômes et de double facturation à d'autres donateurs);
- S'il existe des indices d'une possible double facturation à d'autres donateurs, demandez au partenaire de partager des informations sur ses rapports à d'autres donateurs (du fait de l'engagement de transparence, le partenaire devrait être en mesure d'autoriser un tel accès, même si, dans certains cas, il doit se concerter avec les donateurs concernés).
- Sélectionnez un échantillon représentatif de bénéficiaires (réfugiés et autres personnes recevant une aide à la protection) pour demander le nom des employés qui ont traité avec eux pendant la période de mise en œuvre du projet (risque : paiement à des employés ne travaillant pas sur le projet/employés fantômes);
- Vérifier la production réelle du personnel pendant la période de mise en œuvre du projet (risque: paiement à des travailleurs ne travaillant pas sur le projet); et
- Examiner toutes les informations recueillies et évaluer si tous les risques sont correctement traités ou si d'autres informations pertinentes sont manquantes.

### Exemple: Sélection d'un échantillon de personnel et mise en place de procédures

| Name     | X6 |                       | Payroll Sheet (Gross Salary) (C) | Social Security (Partner %) (D) | Total (E = C + D) | Diff (A - E) | Social Security - Staff Portion (F = 18.5% * C) | Income Tax (G) | Net Salary (C - F - G) | Duration                          | Working on UNHCR Project | Total Wages (Budget) | GL (A)    | Diff   | Wages of Programme (60% * Budget) | Cover from UNHCR (Budget) | GL (B)    | Diff | Wages Programme Cover from UNHCR (%) (Cover from UNHCR (Budget) / Total Wages (Budget)) |
|----------|----|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------------|---|----------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------|--------|-----------------------------------|---------------------------|-----------|------|---|
| Position | P6 |                       |                                  |                                 |                   |              |   |                |                        | 1 January 2023 - 30 April 2023    | 60%                      | 1,835,120            | 1,835,120 | -      | 1,101,072                         | 1,000,000                 | 1,000,000 | -    | 54%   |
| Month    |    | Total Salary (GL) (A) | Charged on UNHCR (GL) (B)        |                                 |                   |              |   |                |                        | 1 May 2023 - 30 September 2023    | 60%                      | 2,751,550            | 2,660,020 | 91,530 | 1,650,930                         | 1,250,000                 | 1,250,000 | -    | 45%   |
| 1        |    | 458,780               | 250,000                          | 406,000                         | C                 | 13%          | 458,780   | -              |                        | 1 October 2023 - 31 December 2023 | 60%                      | 1,818,735            | 1,818,735 | -      | 1,091,241                         | 750,000                   | 750,000   | -    | 41%   |
| 2        |    | 458,780               | 250,000                          | 406,000                         | C                 | 13%          | 458,780   | -              |                        |                                   |                          | 6,405,405            | 6,313,875 | 91,530 | 3,843,243                         | 3,000,000                 | 3,000,000 | -    |   |
| 3        |    | 458,780               | 250,000                          | 406,000                         | C                 | 13%          | 458,780   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 4        |    | 458,780               | 250,000                          | 406,000                         | C                 | 13%          | 458,780   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 5        |    | 458,780               | 250,000                          | 406,000                         | C                 | 13%          | 458,780   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 6        |    | 550,310               | 250,000                          | 487,000                         | C                 | 13%          | 550,310   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 7        |    | 550,310               | 250,000                          | 487,000                         | C                 | 13%          | 550,310   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 8        |    | 550,310               | 250,000                          | 487,000                         | C                 | 13%          | 550,310   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 9        |    | 550,310               | 250,000                          | 487,000                         | C                 | 13%          | 550,310   | -              | 90,095                 | R                                 | 33,051                   | R                    | 363,854   | B      |                                   |                           |           |      |   |
| 10       |    | 606,245               | 250,000                          | 536,500                         | C                 | 13%          | 606,245   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 11       |    | 606,245               | 250,000                          | 536,500                         | C                 | 13%          | 606,245   | -              |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |
| 12       |    | 606,245               | 250,000                          | 536,500                         | C                 | 13%          | 606,245   | -              | 99,253                 | R                                 | 40,476                   | R                    | 396,772   | B      |                                   |                           |           |      |   |
|          |    | 6,313,875             | 3,000,000                        | 5,587,500                       |                   |              | 6,313,875                                       |                |                        |                                   |                          |                      |           |        |                                   |                           |           |      |   |

  

| Month     | Total Social Security | Total Income Tax |
|-----------|-----------------------|------------------|
| January   | 3,476,984             | 832,296          |
| September | 5,019,169             | 1,200,723        |

  

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | <b>B</b> Checked with Bank Statement |
|--|--------------------------------------|

|          |  |
|----------|--|
| <b>C</b> | Checked and agreed with employment contract. |
| <b>R</b> | Recalculated.                                |
| <b>B</b> | Checked with Bank Statement.                 |

| Month     | Total Social Security                | Total Income Tax |
|-----------|--------------------------------------|------------------|
| January   | 3,476,984                            | 832,296          |
| September | 5,019,169                            | 1,200,723        |
|           | <b>B</b> Checked with Bank Statement |                  |

## Projets à risque faible ou modéré - Conseils pour les procédures de vérification - Meilleures pratiques

- Pour les partenaires présentant un risque faible/modéré (selon les notations ICQ/A applicables et en tenant compte des indicateurs de risque dans les contextes locaux), le niveau des procédures de vérification est inférieur à celui utilisé pour les partenaires présentant un risque élevé/significatif, car il s'agit d'une approche de vérification basée sur le risque en termes de nature/méthodologie (c'est-à-dire qu'elle met davantage l'accent sur les tests de contrôle et les procédures analytiques) et d'étendue (c'est-à-dire que la taille de l'échantillon est relativement plus faible).
- Il n'est pas nécessaire de fournir la liste complète du personnel du partenaire avec les PFR.
- Les procédures de vérification suivantes sont recommandées pour les projets présentant un risque faible/modéré:
  1. Effectuer un test de cheminement (test des contrôles qui peuvent être réalisés à l'aide des questions de l'ICA/Q du HCR), par exemple:
    - ✓ Évaluer si des contrôles internes adéquats sont en place et fonctionnent, y compris les contrôles internes relatifs aux ressources humaines (qui font l'objet de ce webinaire);
    - ✓ Évaluer si le recrutement, les contrats et les salaires du personnel du partenaire sont conformes à l'accord de projet et aux politiques et procédures du partenaire;
    - ✓ Évaluer si le partenaire a mis en place des normes pour gérer les fautes professionnelles;
    - ✓ Évaluer si le partenaire dispose d'une séparation appropriée des tâches;
    - ✓ Évaluer si le partenaire a mis en place des procédures pour comptabiliser et suivre correctement les salaires et les dépenses afin que les montants réclamés soient conformes à l'accord de projet.
  2. Effectuer au minimum les procédures de vérification suivantes:
    - ✓ Faire correspondre (sur une base brute) (1) les feuilles de paie mensuelles pour la période de mise en œuvre du projet, (2) le GL (relatif aux frais de personnel) ; et (3) les PFR périodiques et enquêter sur tout écart (pour couvrir l'exhaustivité).
    - ✓ Sélectionnez un échantillon d'une ou deux feuilles de paie mensuelles et effectuez les procédures suivantes:
      - ✓ Vérifier l'exactitude mathématique des feuilles de paie sélectionnées;
      - ✓ Les feuilles de paie sont dûment autorisées (vérifier la signature du préparateur, du réviseur et de l'approbateur);
      - ✓ Vérifier le processus de paiement et comparer le montant enregistré avec les pièces justificatives (c'est-à-dire le relevé bancaire, la copie des chèques ou les pièces justificatives approuvées en cas de paiement en espèces) ainsi que les fiches de paie mensuelles; et
      - ✓ Faites correspondre le total des charges sociales et de l'impôt sur les salaires avec les pièces justificatives.
  3. Sélectionnez un échantillon de quelques salariés à partir des feuilles de paie et effectuez les procédures suivantes:
    - ✓ Recalculer l'impôt sur les salaires et les déductions de sécurité sociale;
    - ✓ Vérifier les fiches de paie, le bon de paiement et les pièces justificatives;
    - ✓ Vérifier le temps de présence et les feuilles de temps;
    - ✓ Vérifier le dossier de chaque employé sélectionné en termes de (ID de l'employé / C.V. / certifications éducatives / diplôme universitaire / certificat d'expérience antérieure / nombre

d'années d'expérience / nature de l'expérience antérieure / description du poste / code de conduite signé, conflit d'intérêts et confidentialité / évaluation avant l'embauche / autorisation fiscale (le cas échéant) / congés annuels ou autres / informations bancaires / autorisation EOS (le cas échéant) / casier judiciaire récent (le cas échéant);

- ✓ Toujours poser des questions sur les salaires alloués et demander des modèles de répartition en pourcentage pour plus d'un donateur et les faire correspondre aux pourcentages mentionnés dans l'accord et la feuille de temps; et
- ✓ Pour les personnes qui ont quitté l'organisation pendant la période de mise en œuvre du projet, vérifiez s'il existe un document signé par elles après la date de démission.
- ✓ Si les tests ci-dessus révèlent des signaux de risque importants, notamment en ce qui concerne le double prélèvement/la facturation à plusieurs donateurs, les employés fantômes, les erreurs dans le calcul des salaires, il convient d'envisager d'augmenter la taille de l'échantillon et de mener des procédures supplémentaires, comme indiqué dans le scénario à haut risque.

## **Approche de la vérification basée sur le risque (Plus de conseils utiles)**

### **1) Environnement de contrôle**

#### **Personnel (Département RH)**

- ✓ Existe-t-il un organigramme du service des ressources humaines?
- ✓ Des descriptions de poste sont-elles définies et documentées pour tous les employés de l'organisation?
- ✓ Existe-t-il des politiques et des procédures écrites et approuvées en matière de ressources humaines pour le recrutement, le licenciement, la rémunération, les promotions, les augmentations de salaire, le système disciplinaire et la réunion de départ?
- ✓ Les manuels de politiques et procédures RH sont-ils accessibles à l'ensemble du personnel?
- ✓ Existe-t-il une séparation des tâches entre la gestion des données relatives aux salaires (département des ressources humaines), le traitement des salaires (département de la comptabilité) et l'approbation des paiements des salaires (département de la trésorerie / direction générale) ?
- ✓ Les changements importants tels que les employés, les changements de coordonnées bancaires, les changements de base salariale et les licenciements sont-ils vérifiés par rapport à la documentation de base ?
- ✓ Les changements de politique et de procédure sont-ils communiqués aux employés ?
- ✓ L'organisation conserve-t-elle des dossiers personnels pour tous les employés ?
- ✓ Existe-t-il des niveaux d'autorisation et sont-ils respectés pour l'embauche, le taux de salaire et d'autres processus RH ?
- ✓ Ces niveaux d'autorisation sont-ils formellement documentés ?
- ✓ Ces limites d'autorisation ont-elles été examinées et/ou approuvées par la direction générale et comment cette approbation a-t-elle été documentée ?
- ✓ La décision finale concernant l'embauche d'un certain employé est-elle documentée et qui prend cette décision ?
- ✓ L'organisation paie-t-elle les heures supplémentaires ?
- ✓ L'organisation dispose-t-elle de procédures garantissant que les heures supplémentaires sont approuvées par les supérieurs hiérarchiques des employés ?
- ✓ L'organisation réalise-t-elle des études comparatives pour s'assurer que les avantages sociaux et les régimes de rémunération sont conformes aux taux du marché afin d'en évaluer le caractère raisonnable?
- ✓ L'organisation dispose-t-elle d'un plan de ressources humaines formel ainsi que de plans de formation annuels ? Dans l'affirmative, ces plans sont-ils formellement documentés ?

- ✓ Existe-t-il un processus formel d'évaluation des performances ?
- ✓ Existe-t-il un système spécial de rémunération (notamment pour les organisations de plus de 25 personnes) ?
- ✓ Existe-t-il des politiques et des procédures disciplinaires (présence) formelles ?
- ✓ Les heures de travail et de présence sont-elles examinées et approuvées afin de garantir l'exactitude et la validité des heures travaillées ?
- ✓ Existe-t-il des procédures permettant de valider l'expérience professionnelle et les diplômes des candidats ?
- ✓ Existe-t-il un formulaire standard de demande d'emploi?
- ✓ L'assiduité des employés est-elle contrôlée par le service des ressources humaines?
- ✓ Existe-t-il un processus de recrutement formel?
- ✓ Existe-t-il un processus formellement documenté pour ajouter/supprimer de nouveaux postes?
- ✓ Les organigrammes sont-ils revus périodiquement par les cadres supérieurs afin de déterminer si les responsabilités attribuées sont toujours appropriées?
- ✓ Existe-t-il des exigences minimales (formation, expérience) pour chaque poste au sein de l'organisation?
- ✓ Des enquêtes de satisfaction des employés sont-elles menées périodiquement?
- ✓ L'organisation a-t-elle élaboré un code de conduite formel et un code d'éthique ? Dans l'affirmative, existe-t-il un service d'assistance téléphonique en cas de fraude?
- ✓ Existe-t-il des stratégies formelles pour motiver les employés de l'organisation (par exemple, reconnaissance des employés)?

#### **Paie (service comptabilité)**

- ✓ Des politiques et des procédures formelles ont-elles été établies pour la fonction de paie?
- ✓ Les modifications apportées au fichier de base de la paie sont-elles correctement autorisées et formellement documentées ?
- ✓ Les modifications apportées au fichier principal de paie sont-elles examinées par un employé indépendant de la fonction de paie afin de vérifier si les modifications ont été correctement autorisées?
- ✓ Existe-t-il des contrôles d'accès au fichier principal de paie ?
- ✓ Les documents justifiant les modifications apportées au fichier de base de la paie sont-ils conservés dans le dossier de l'employé ?
- ✓ Les modifications apportées au fichier de base de la paie ne sont-elles traitées qu'après avoir été approuvées par les RH ?
- ✓ Existe-t-il une procédure formelle pour modifier le taux de rémunération d'un employé ?
- ✓ Des contrôles ont-ils été mis en place pour s'assurer que les employés qui quittent l'organisation sont supprimés du fichier de paie en temps voulu ?
- ✓ Les écritures de paie sont-elles approuvées par le responsable financier ?
- ✓ Les feuilles de calcul des salaires sont-elles examinées par un employé autre que le préparateur ?
- ✓ Existe-t-il un rapprochement formel entre le décaissement des salaires et les feuilles de calcul des salaires/le dossier de paiement ?
- ✓ Des procédures analytiques sont-elles mises en œuvre pour étudier toute fluctuation inhabituelle de la masse salariale ? Cet examen est-il formellement documenté ?
- ✓ Existe-t-il des contrôles de surveillance visant à garantir que les feuilles de paie sont préparées en temps voulu ?
- ✓ Les heures de travail des employés sont-elles correctement enregistrées et approuvées par les superviseurs ?
- ✓ Les fiches de paie sont-elles distribuées aux employés pour valider les calculs de la paie ?

- ✓ Existe-t-il des contrôles de surveillance pour s'assurer que les déductions fiscales sont conformes à la loi fiscale du pays ?
- ✓ Des procédures formelles sont-elles en place pour garantir que les déductions fiscales sont versées au service des impôts en temps voulu ?
- ✓ Existe-t-il des contrôles de surveillance pour garantir que les déductions de sécurité sociale sont conformes à la loi sur la sécurité sociale du pays ?
- ✓ Des procédures formelles ont-elles été mises en place pour s'assurer que les déductions de sécurité sociale sont payées au département de la sécurité sociale en temps voulu ?
- ✓ Certains salaires sont-ils payés en espèces ? Dans l'affirmative, ces employés devront-ils signer un reçu ?

## 2) Contrôle des transactions

| Risque   | Procédures de vérification  |
|--|---|
| <b>Activités frauduleuses</b>  |   |
| Paiements effectués à des employés inexistantes (employés fantômes)                          | <p><b>Rapprocher la paie et les dossiers RH:</b> Recouper le registre de paie (<i>qui enregistre les informations relatives au paiement des salaires de tous les employés pour une période de paie donnée</i>) avec le fichier principal des ressources humaines (<i>un dossier centralisé qui contient des informations importantes sur les employés de l'organisation pour s'assurer que tous les employés répertoriés sont actifs. Il comprend des détails tels que le nom, l'adresse, le numéro de contact, le poste, le salaire, etc.</i>) pour s'assurer que tous les employés répertoriés sont actifs et légitimes.</p> <p><b>Vérification de l'employé:</b> Effectuer une vérification physique en menant des entretiens confidentiels ou en se rendant sur place pour confirmer la présence des employés figurant sur la liste de paie.</p> <p><b>Examen de l'historique des salaires:</b> Analyser les données historiques de la paie afin d'identifier tout ajout ou suppression inhabituel ou inexplicable de salariés.</p> |
| Imputation abusive au HCR de frais de personnel non lié à un projet du HCR (fraude possible) | <p><b>Examiner la répartition des coûts:</b> Évaluer la manière dont les coûts salariaux sont répartis entre les différents projets. Vérifiez que l'affectation correspond au travail réel du projet ou aux activités du département.</p> <p><b>Analyse du projet par rapport au hors projet:</b> Comparez les dépenses salariales imputées aux codes de projet avec les activités réelles du projet et les affectations des employés. Examiner/enquêter sur tout écart (<u>cela peut inclure la sélection d'un échantillon d'employés et la vérification de leur implication réelle dans le projet, en les interrogeant sur leurs tâches et en vérifiant leurs résultats (leurs signatures sur les documents du projet)</u>).</p> <p><b>Vérification des autorisations:</b> S'assurer que toutes les charges salariales imputées aux projets ou aux départements sont correctement autorisées et documentées.</p>  |
| Absence rémunérée mais non autorisée   | <p><b>Examen de la comptabilisation du temps:</b> Examiner les relevés de temps et les comparer aux registres de présences pour vérifier que les employés ne sont pas payés pour des absences non autorisées.</p> <p><b>Autorisation d'absence:</b> Vérifier que toutes les absences sont correctement autorisées, documentées et justifiées par des demandes de congé ou des certificats médicaux.</p> <p><b>Rapports d'exception:</b> Examinez les rapports d'exception du système de comptabilisation du temps afin d'identifier les schémas d'absences non autorisées ou irrégulières.</p>  |
| Obliger les employés à reverser une partie   | <p><b>Entretiens avec les employés:</b> Mener des entretiens confidentiels avec les employés pour s'enquérir des cas où il leur a été demandé de restituer une partie de leur salaire.</p> <p><b>Examen des décaissements de salaires:</b> Analyser les registres de décaissement des salaires afin d'identifier tout modèle inhabituel ou toute réduction de la rémunération</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>de leur salaire à la direction (fraude)</p>   | <p>nette qui pourrait indiquer l'existence de pratiques et commissions occultes sur les salaires.</p> <p><b>Signalement anonyme:</b> Mettre en œuvre et revoir les mécanismes de signalement anonyme pour permettre aux employés de signaler de telles pratiques sans crainte de représailles.</p> <p><b>Examens de la direction:</b> Évaluer l'environnement de contrôle et examiner tout signe d'influence induite ou de coercition de la part de la direction sur les processus de paie.</p>   |
| <p>Falsification des relevés d'heures : Employés ou responsables déclarant des heures qui n'ont pas été réellement travaillées (fraude possible)</p> | <p><b><u>Examen des systèmes et contrôles de chronométrage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation du système:</b> Évaluer l'efficacité du système de comptabilisation du temps, y compris les contrôles relatifs à la saisie, à l'enregistrement et à l'approbation du temps. Assurez-vous que le système dispose de fonctions adéquates pour prévenir et détecter les falsifications.</li> <li>• <b>Contrôles d'accès:</b> Examinez les niveaux d'accès et les autorisations des utilisateurs afin de vous assurer que seul le personnel autorisé peut modifier ou approuver les relevés de temps.</li> </ul> <p><b><u>Rapprocher les enregistrements de temps</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comparer les dossiers:</b> Recouper les relevés de temps avec d'autres sources d'information, telles que : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Horaires des employés:</b> Vérifier que les heures déclarées correspondent aux horaires approuvés des employés.</li> <li>○ <b>Registres des projets :</b> Comparer les entrées de temps avec les journaux de projet ou les rapports d'activité pour s'assurer que les heures déclarées sont cohérentes avec le travail réellement effectué.</li> <li>○ <b>Registres de présence physique:</b> Rapprocher les relevés d'heures avec les registres de présence physique ou d'entrée des badges de sécurité.</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Test d'échantillonnage des saisies de temps</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Échantillonnage aléatoire:</b> Sélectionnez un échantillon aléatoire d'entrées de temps de différents employés et examinez-en l'exactitude. Vérifiez ces entrées par rapport aux documents justificatifs, tels que les feuilles de temps ou les enregistrements électroniques du temps.</li> <li>• <b>Domaines à haut risque:</b> Concentrez-vous sur les domaines à haut risque, tels que les heures supplémentaires, les saisies tardives ou les employés qui modifient fréquemment leurs relevés de temps.</li> </ul> <p><b><u>Analyser les écarts et les exceptions.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapports d'exception:</b> Examinez les rapports d'exception générés par le système de comptabilisation du temps pour y déceler des tendances inhabituelles, telles que des heures supplémentaires excessives, des corrections fréquentes ou des divergences entre les heures programmées et les heures effectives.</li> <li>• <b>Analyse des tendances:</b> Effectuez une analyse des tendances afin d'identifier les schémas d'anomalies dans les relevés de temps, tels que des pics dans les heures déclarées ou des cas répétés de divergences.</li> </ul> <p><b><u>Mener des entretiens et des enquêtes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entretiens avec les employés :</b> Interrogez les employés sur leurs pratiques en matière de comptabilisation du temps et sur les éventuelles divergences dans leurs relevés de temps. Recherchez les incohérences entre leurs explications et les heures enregistrées.</li> <li>• <b>Entretiens avec les responsables:</b> Interrogez les responsables chargés d'approuver les relevés de temps afin de comprendre leurs processus d'examen et d'approbation. Évaluez leur sensibilisation et leur vigilance à l'égard des relevés d'heures.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b><u>Vérifier les processus d'approbation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrôles d'autorisation:</b> Examiner le processus d'approbation des relevés d'heures pour s'assurer qu'il est correctement documenté et qu'il comprend un examen et une approbation par un superviseur.</li> <li>• <b>Séparation des tâches:</b> Évaluez si les rôles responsables de la saisie, de l'approbation et de l'examen des relevés d'heures sont correctement séparés afin de réduire le risque d'activité frauduleuse.</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 inopinées ou des contrôles surprises pour vérifier que les employés sont présents pendant les heures de travail déclarées.</li> <li>• <b>Contrôles ponctuels:</b> Observer l'environnement de travail pour s'assurer qu'il correspond aux relevés d'heures déclarés (par exemple, présence des employés aux heures de pointe).</li> </ul> <p><b><u>Examiner les pistes d'audit</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Journaux du système:</b> Examinez les pistes d'audit ou les journaux du système pour détecter toute modification ou tout ajustement non autorisé des relevés d'heures. Recherchez des schémas d'activité inhabituels ou des modifications fréquentes.</li> <li>• <b>Données historiques:</b> Examinez les données historiques de chronométrage afin d'identifier tout incident antérieur de falsification ou d'ajustement qui pourrait indiquer une tendance à la falsification des enregistrements.</li> </ul>   |
| <p>Personnel travaillant sur plusieurs projets en même temps (facturation multiple/double à différents donateurs) - {Système de fraude possible}</p> | <p><b>Examen des politiques d'attribution de temps et d'affectation des coûts</b></p> <p><b><u>Examen de la politique</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vérification de la documentation:</b> Examinez les politiques et procédures de l'organisation relatives à la répartition du temps et des coûts pour le personnel travaillant sur plusieurs projets. Assurez-vous que ces politiques sont complètes et clairement définies.</li> <li>• <b>Évaluation de la conformité:</b> Vérifier que les politiques de répartition des coûts de l'organisation sont conformes aux exigences des donateurs.</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. Assurez-vous que la méthode est logique, transparente et appliquée de manière cohérente.</li> </ul> <p><b>Examiner les systèmes de chronométrage et de suivi des projets</b></p> <p><b><u>Précision du chronométrage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation du système:</b> Examinez le système de comptabilisation du temps pour vous assurer qu'il enregistre correctement les heures travaillées par le personnel sur différents projets (<u>l'organisation devrait tenir une feuille de temps principale qui fournit les efforts/la répartition du temps pour l'ensemble des projets/donateurs au lieu de tenir une feuille de temps partielle pour chaque projet séparément</u>). Vérifiez que le système permet de suivre et de déclarer le temps consacré à plusieurs projets.</li> <li>• <b>Test par échantillonnage:</b> Sélectionnez un échantillon d'entrées de temps et vérifiez qu'elles sont correctement affectées aux bons projets et qu'elles reflètent les heures réellement travaillées.</li> </ul> <p><b><u>Suivi des projets</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Journaux de projet:</b> Examinez les journaux de projet ou les outils de suivi pour confirmer que le temps du personnel est correctement enregistré et réparti entre les projets.</li> </ul> |

- **Rapprochement:** Rapprocher les feuilles de temps des projets avec les budgets des projets et les dossiers financiers pour s'assurer de l'exactitude de l'affectation des coûts du personnel.

#### **Analyse des dossiers de répartition des coûts**

##### **Examen de la répartition des coûts**

- **Rapprochement de la répartition des coûts:** Comparez les dossiers de répartition des coûts avec les fiches de paie et les rapports de dépenses du projet afin d'identifier les incohérences ou les erreurs.
- **Contrôle de la double imputation :** Vérifier que les coûts du personnel ne sont pas imputés deux fois à plusieurs donateurs ou projets. Il s'agit de s'assurer que le nombre total d'heures travaillées et les coûts sont correctement imputés.

##### **Vérification des rapports financiers des donateurs**

- **Rapprochement des rapports :** Recouper les états financiers (rapports de projets) envoyés aux donateurs avec les registres internes des heures de travail et des coûts du personnel afin de garantir une facturation précise et équitable (cela peut nécessiter un arrangement avec d'autres donateurs pour obtenir la liste du personnel).

#### **Analyse des écarts**

##### **Budget vs. réel**

- **Analyse des écarts :** Effectuer une analyse des écarts pour comparer les coûts réels du personnel et les allocations de temps avec les budgets et les prévisions du projet. Examinez tout écart significatif ou toute tendance inhabituelle.
- **Dépassements de coûts :** Analyser les dépassements de coûts pour déterminer s'ils sont liés à une double imputation ou à une mauvaise répartition du temps de travail.

##### **Analyse des tendances**

- **Données historiques :** Examiner les données historiques pour dégager les tendances en matière d'affectation du temps de travail et de coûts des projets, afin d'identifier les problèmes récurrents ou les schémas de mauvaise affectation.

#### **Examen des contrôles internes et des approbations**

##### **Environnement de contrôle**

- **Séparation des tâches :** Évaluer si la séparation des tâches entre les responsables de la comptabilisation du temps, de la répartition des coûts et de la gestion des projets est suffisante pour prévenir et détecter les erreurs.
- **Procédures d'autorisation :** Vérifier que toutes les affectations de temps et les imputations de coûts aux projets sont correctement autorisées et examinées par la direction.

##### **Traitement des exceptions**

- **Résolution des erreurs :** Examiner le processus d'identification et de correction des erreurs dans la comptabilisation du temps et l'imputation des coûts. S'assurer qu'il existe une procédure documentée pour le traitement des exceptions et des divergences.

#### **Mener des entretiens et des enquêtes**

##### **Rétroaction des employés**

- **Entretiens avec le personnel :** Interroger les membres du personnel pour comprendre leurs pratiques en matière de répartition du temps et les difficultés qu'ils rencontrent lorsqu'ils travaillent sur plusieurs projets.
- **Collecte d'informations en retour :** Recueillir les commentaires des employés sur l'efficacité des systèmes de comptabilisation du temps et de répartition des coûts et identifier les domaines susceptibles d'être améliorés.

##### **Perspectives managériales**

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entretiens avec les responsables</b> : Interroger les chefs de projet et les chefs de service pour comprendre comment le temps du personnel est géré et réparti entre plusieurs projets.</li> </ul>   |
| <b>Erreurs dans le calcul des salaires et problèmes de conformité</b>  |   |
| <p><b>Calculs de salaires erronés:</b> Erreurs dans le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes ou les avantages sociaux</p> <p><b>Erreurs d'impôts et de déductions:</b> Application erronée des taux d'imposition, des avantages ou des déductions.</p> | <p><b><u>Rapprocher les calculs de salaires</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Test d'échantillon</b> : Sélectionnez un échantillon de transactions salariales et recalculez le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les avantages: <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Salaire de base</b> : Vérifier que le salaire de base est conforme aux contrats de travail ou aux accords de rémunération.</li> <li>o <b>Heures supplémentaires</b> : Vérifier que le calcul des heures supplémentaires est conforme à la législation du travail applicable et aux politiques de l'organisation. Confirmer l'application correcte des taux d'heures supplémentaires.</li> <li>o <b>Primes</b> : S'assurer que les primes sont calculées sur la base des critères définis et qu'elles sont correctement prises en compte dans la paie.</li> <li>o <b>Avantages</b> : Examiner les calculs des avantages sociaux (par exemple, l'assurance maladie, les cotisations de retraite) pour s'assurer qu'ils sont conformes aux conditions de la politique et aux choix de l'employé.</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> : Examinez les documents relatifs à toute modification récente des taux de rémunération, y compris les augmentations de salaire, les promotions ou les rétrogradations. Assurez-vous que ces changements sont correctement reflétés dans le système de paie.</li> <li>• <b>Examen des autorisations</b> : Vérifiez que toutes les modifications apportées au salaire de base, aux heures supplémentaires, aux primes ou aux avantages sont correctement autorisées et documentées.</li> </ul> <p><b><u>Vérification croisée des rapports de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examen du registre des salaires</b> : Rapprocher les totaux du registre des salaires avec les écritures du grand livre pour s'assurer de l'exactitude des paiements de salaires.</li> </ul> <p><b><u>Vérifier l'exactitude du système de paie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fonctionnalité du système</b> : Testez les fonctions de calcul du système de paie pour le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les avantages sociaux. Assurez-vous que le système applique correctement les formules et les taux appropriés.</li> <li>• <b>Mises à jour du logiciel</b> : Vérifier que le logiciel de paie est à jour avec les derniers correctifs et mises à jour qui traitent les problèmes de calcul connus.</li> </ul> <p><b><u>Analyse des écarts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Budget vs. réel</b> : comparez les dépenses salariales réelles avec les montants budgétés afin d'identifier tout écart significatif. Recherchez la cause de ces écarts.</li> <li>• <b>Comparaison historique</b> : Analysez les tendances des données salariales au fil du temps afin de détecter toute fluctuation inhabituelle ou tout modèle susceptible d'indiquer des erreurs de calcul.</li> </ul> <p><b><u>Vérifier l'exactitude des rapports de paie</u></b></p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse des bulletins de paie</b> : Examinez les fiches de paie des employés pour en vérifier l'exactitude, notamment en ce qui concerne le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les déductions. Vérifiez que tous les éléments sont calculés correctement.</li> <li>• <b>Rapports de synthèse de la paie</b> : Examinez les rapports récapitulatifs générés par le système de paie pour en vérifier l'exactitude et l'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> : Assurez-vous que les calculs de la paie sont conformes à la législation du travail, à la réglementation fiscale et aux exigences en matière d'avantages sociaux. Il s'agit notamment de vérifier que les impôts, les prestations et les autres déductions sont correctement retenus.</li> <li>• <b>Mises à jour réglementaires</b> : Examiner les modifications récentes de la législation ou de la réglementation ayant une incidence sur le calcul de la paie et s'assurer que l'organisation a adapté ses processus en conséquence.</li> </ul> <p><b><u>Confirmation auprès des employés</u></b></p> <p><b>Vérification auprès des employés</b> : Mener des entretiens ou des enquêtes auprès des employés pour confirmer l'exactitude de leur rémunération, y compris le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes et les avantages sociaux. Traitez toute anomalie signalée par les salariés.</p>  |
| <b>Questions relatives à l'intégrité des données</b>   |   |
| <p><b>Erreurs de saisie des données:</b><br/>Erreurs dans la saisie des données relatives aux salariés ou des données salariales.</p> <p><b>Modifications non autorisées :</b><br/>Modification des données salariales sans autorisation appropriée.</p> | <p><b>Examen des données relatives aux employés</b></p> <p><b><u>Exactitude des dossiers des employés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapprochement des données</b> : Comparez les dossiers des salariés dans le système de paie avec les fichiers maîtres des ressources humaines afin de garantir la cohérence des informations personnelles telles que les noms, les adresses et les numéros de sécurité sociale.</li> <li>• <b>Vérification de la documentation</b> : Vérifiez que les dossiers des salariés contiennent les documents requis, tels que les contrats de travail, les formulaires fiscaux et les pièces d'identité.</li> </ul> <p><b><u>Statut professionnel et éligibilité</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vérification du statut de l'emploi</b> : Confirmez que le statut de l'employé (actif, licencié ou en congé) est correctement reflété dans le système de paie. Vérifiez que les salariés licenciés ou démissionnaires sont supprimés des listes de paie actives.</li> <li>• <b>Vérification de l'éligibilité</b> : S'assurer que l'éligibilité des employés aux avantages sociaux et à la rémunération correspond à leur statut d'emploi et à leur ancienneté.</li> </ul> <p><b><u>Validation des détails de la paie</u></b></p> <p><b><u>Rapprochement du registre des salaires</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapprochement avec le grand livre</b> : Comparez les totaux du registre des salaires aux écritures du grand livre pour vous assurer que les charges salariales sont correctement enregistrées.</li> <li>• <b>Test des transactions</b> : Sélectionnez un échantillon de transactions salariales et vérifiez que tous les détails (heures travaillées, taux de rémunération, déductions, etc.) sont correctement reflétés dans le registre des salaires.</li> </ul> <p><b><u>Vérification des salaires et des rémunérations</u></b></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 aux accords salariaux.</li> </ul> |

- **Validation des primes et des heures supplémentaires :** Vérifier que les primes et le paiement des heures supplémentaires sont calculés conformément à la politique de l'entreprise et qu'ils sont correctement pris en compte dans le registre de paie.

#### Exactitude des retenues et des avantages

- **Examen des retenues :** S'assurer que les retenues salariales (impôts, cotisations de retraite, etc.) sont calculées avec précision et conformes aux exigences légales.
- **Administration des avantages sociaux :** Vérifier que les avantages sociaux (par exemple, l'assurance maladie, les plans de retraite) sont correctement gérés et que les cotisations ou les déductions sont correctement prises en compte dans la paie.

#### **Test des contrôles internes**

##### Environnement de contrôle

- **Séparation des tâches :** Évaluer si les tâches liées au traitement, à l'approbation et à la révision des salaires sont correctement séparées afin d'éviter les fraudes ou les erreurs.
- **Procédures d'autorisation :** Examiner les procédures d'autorisation des opérations de paie et des modifications des données relatives aux employés afin de s'assurer qu'elles sont correctement documentées et approuvées.

##### Détection et correction des erreurs

- **Traitement des exceptions :** Examinez la manière dont les exceptions ou les erreurs dans la paie sont identifiées et corrigées. Assurez-vous qu'il existe un processus documenté de traitement des écarts.
- **Pistes d'audit :** Examinez les pistes d'audit du système de paie pour vous assurer que toutes les modifications apportées aux données des employés et aux détails de la paie sont enregistrées et autorisées.

#### **Effectuer des rapprochements**

##### Rapprochement des données de la paie

- **Rapprochement bancaire :** Rapprocher les relevés de compte bancaire de la paie avec les dossiers de décaissement de la paie afin de s'assurer de l'exactitude des paiements de la paie.
- **Rapprochement fiscal :** Comparer les déclarations d'impôts sur les salaires avec les registres de paie pour vérifier que les retenues et les paiements d'impôts correspondent.

##### Comparaison des salaires des employés

- **Examen des bulletins de paie :** Examen d'un échantillon de fiches de paie pour vérifier l'exactitude des calculs de salaires, y compris le salaire de base, les heures supplémentaires et les déductions.
- **Comparaison des données historiques :** Comparer les données actuelles de la paie avec les données historiques afin d'identifier les tendances inhabituelles ou les divergences.

#### **Vérifier la conformité aux réglementations**

##### Conformité légale et réglementaire

- **Conformité au droit du travail :** Assurez-vous que les pratiques de paie sont conformes à la législation du travail, notamment en ce qui concerne le salaire minimum, les heures supplémentaires et les normes d'archivage.
- **Conformité fiscale :** Vérifier que les retenues d'impôts sur les salaires et les déclarations sont conformes à la réglementation fiscale.

##### Respect des contrats et des politiques

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obligations contractuelles</b> : Vérifier que la rémunération et les avantages sociaux sont conformes aux conditions énoncées dans les contrats de travail ou les conventions collectives.</li> <li>• <b>Examen des politiques</b> : S'assurer que les politiques et les procédures de paie sont respectées et que tout écart est dûment autorisé et documenté.</li> </ul> <p><b>Mener des entretiens et des enquêtes</b></p> <p><u><b>Entretiens avec les employés</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rétroaction des employés</b> : Menez des entretiens ou des enquêtes auprès des employés pour confirmer l'exactitude des données relatives à leur paie et répondre à toute préoccupation ou anomalie qu'ils pourraient signaler.</li> <li>• <b>Entretiens avec la direction</b> : Interroger le personnel chargé de la paie et des ressources humaines afin de comprendre leurs processus de gestion et de mise à jour des données relatives aux salariés.</li> </ul> <p><u><b>Surveillance de la gestion</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examen de la supervision</b> : Évaluer le rôle de la direction dans la supervision du traitement de la paie et la garantie de l'exactitude des données relatives aux salariés.</li> </ul>   |
| <b>Autres</b>  |  |
| <p>Le personnel employé n'est pas compétent : en raison d'un processus de recrutement médiocre, d'un manque de fonds pour attirer des candidats de qualité, d'un manque de financement à long terme entraînant une utilisation excessive de contrats à court terme/casuels, le délai de recrutement du nouveau personnel entraîne une pénurie de personnel au cours des premiers mois d'un projet.</p> | <p><b>Examen des processus de recrutement et d'embauche</b></p> <p><u><b>Évaluation du processus de recrutement</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documentation des processus</b> : Examiner les processus de recrutement et d'embauche documentés afin d'évaluer leur efficacité à attirer et à sélectionner des candidats qualifiés.</li> <li>• <b>Évaluation des compétences</b> : Évaluer les méthodes utilisées pour évaluer les compétences des candidats, telles que les techniques d'entretien, les tests de compétences et la vérification des antécédents.</li> </ul> <p><u><b>Respect des politiques de recrutement</b></u></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 offres d'emploi, les notes d'entretien et les critères de sélection.</li> </ul> <p><b>Analyse du financement et de la rémunération</b></p> <p><u><b>Analyse du financement et de la rémunération</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examen du budget</b> : Examiner le budget alloué au recrutement et à la rémunération afin de déterminer s'il est suffisant pour attirer des candidats de qualité.</li> <li>• <b>Comparaison des rémunérations</b> : Comparez les programmes de rémunération de l'organisation avec les normes du secteur afin d'évaluer la compétitivité. Veillez à ce que les salaires et les avantages sociaux soient suffisants pour attirer et retenir le personnel qualifié.</li> </ul> <p><u><b>Sources et stabilité du financement</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stabilité du financement</b> : Évaluer la stabilité et l'adéquation des sources de financement pour le recrutement à long terme et la fidélisation du personnel. Identifier tout problème lié au financement à court terme ayant un impact sur les niveaux et la qualité des effectifs.</li> </ul> <p><b>Évaluer l'impact des contrats à court terme</b></p> <p><u><b>Analyse des contrats</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examen des contrats</b> : Examiner l'utilisation de contrats à court terme ou occasionnels et leur impact sur les compétences du personnel et la continuité du projet.</li> </ul> |

- **Rotation du personnel** : Analyser les taux de rotation du personnel occasionnel ou à court terme afin d'identifier toute tendance ou tout problème lié à l'utilisation de ces contrats.

#### Évaluation des performances du personnel

- **Examens des performances** : Évaluer les performances et les compétences du personnel embauché dans le cadre de contrats à court terme ou occasionnels. Identifiez les lacunes ou les problèmes liés à ce type de contrat de travail.

#### Évaluer le délai de recrutement

##### Analyse du délai de recrutement

- **Évaluation du délai de recrutement** : Analyser le délai de recrutement du nouveau personnel et son impact sur la dotation en personnel et les performances du projet.
- **Dotation en personnel du projet** : Examiner la planification du projet et les stratégies de dotation en personnel afin de s'assurer que le délai de recrutement est correctement pris en compte dans le calendrier du projet.
  - Plans d'urgence
- **Plans d'urgence** : Évaluer s'il existe des plans d'urgence pour faire face aux pénuries de personnel au cours du processus de recrutement. S'assurer qu'il existe des stratégies pour atténuer l'impact des retards de recrutement sur les performances du projet.

#### Examen de la formation et du développement

##### Programmes de formation

- **Évaluation de la formation** : Évaluer les programmes de formation et de développement de l'organisation pour s'assurer qu'ils comblent efficacement les lacunes en matière de compétences et améliorent les aptitudes du personnel.
- **Processus d'intégration** : Examiner le processus d'intégration des nouveaux employés pour s'assurer qu'il les prépare correctement à leur rôle et les intègre dans l'organisation.

##### Possibilités de développement

- **Développement de carrière** : Évaluer les possibilités d'évolution de carrière et de progression au sein de l'organisation afin de retenir et de développer le personnel talentueux.

#### Évaluations des compétences

##### Examens des compétences du personnel

- **Évaluation des compétences** : Effectuer des évaluations des compétences du personnel actuel afin d'identifier les lacunes en matière de compétences ou les domaines à améliorer.
- **Mesures des performances** : Analyser les indicateurs de performance pour évaluer dans quelle mesure le personnel répond aux exigences du poste et aux objectifs du projet.

**Mécanismes de retour d'information**

- **Rétroaction des employés** : Recueillir les commentaires des employés concernant le processus de recrutement, la formation et leur capacité à remplir leur rôle efficacement.
- **Retour d'information des cadres** : Obtenir un retour d'information de la part des responsables sur les compétences de leurs équipes et sur les difficultés liées à la dotation en personnel et au recrutement..