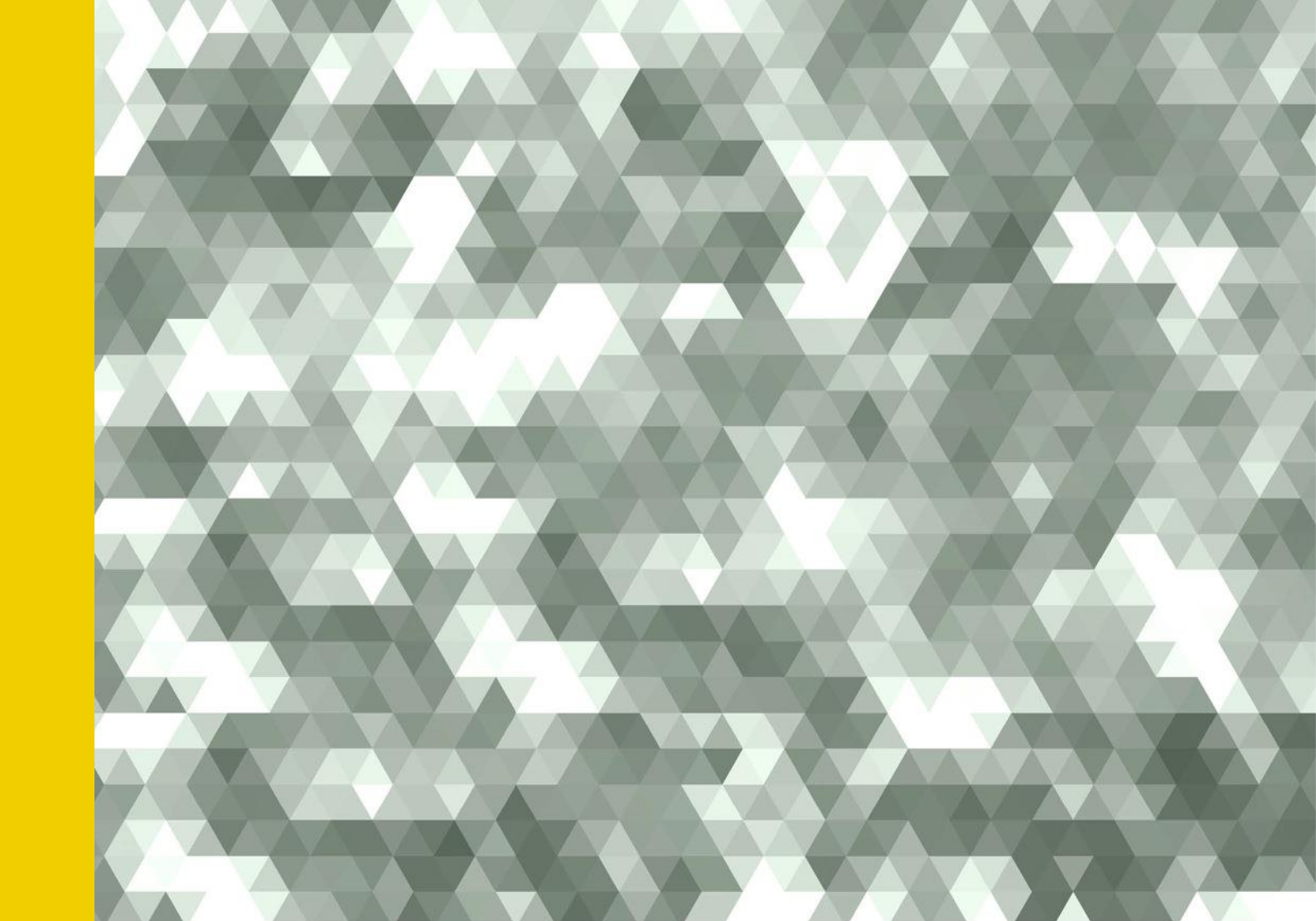




Rapport d'audit

Procédures de gestion des ressources humaines du Fonds Mondial

GF-OIG-19-007
15 mars 2019
Genève, Suisse

Qu'est-ce que le Bureau de l'Inspecteur général ?

Le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) protège les actifs, les investissements, la réputation et la viabilité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme. Au travers d'audits, d'enquêtes et d'activités de consultance, le Bureau de l'Inspecteur général encourage les bonnes pratiques, limite les risques et fait état des actes répréhensibles dans un souci de transparence et d'exhaustivité.

Créé en 2005, le Bureau de l'Inspecteur général est une unité indépendante du Fonds mondial, mais qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité d'audit et d'éthique, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial. Il exerce ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête de la Conférence des enquêteurs internationaux.

Nous contacter

Le Fonds mondial est d'avis que chaque dollar compte et mène une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude, de la corruption et du gaspillage, empêchant les ressources de parvenir à ceux qui en ont besoin. Si vous soupçonnez des irrégularités ou des actes répréhensibles dans les programmes soutenus par le Fonds mondial, signalez-les au Bureau de l'Inspecteur général, aux coordonnées indiquées ci-après. Par exemple, les actes répréhensibles suivants doivent être signalés : vol d'argent ou de médicaments, utilisation de crédits du Fonds mondial ou d'autres actifs à des fins personnelles, fausse facture, organisation de formations factices, contrefaçon de médicaments, irrégularités au niveau des procédures d'appels d'offres, subornations et pots-de-vin, conflits d'intérêt, violation de droits de l'Homme, etc.

Formulaire en ligne >

Disponible en anglais, espagnol, français et russe.

Courriel
ispeakoutnow@theglobalfund.org

Courrier postal :
Bureau de l'Inspecteur général
Le Fonds mondial
Global Health Campus
Chemin du Pommier 40
Le Grand-Saconnex, CH-1218
Genève, Suisse

Ligne téléphonique gratuite :
+1 704 541 6918

Messagerie téléphonique 24 h/24 :
+41 22 341 5258

Pour tout supplément d'information
www.theglobalfund.org/oig

Rapport d'audit

Les audits du Bureau de l'Inspecteur général examinent les systèmes et les procédures du Fonds mondial et des pays, aux fins d'identifier les risques susceptibles de compromettre la capacité de l'institution à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Les audits couvrent généralement trois grands domaines : la gestion des risques, la gouvernance et le suivi stratégique. Ils visent globalement à améliorer l'efficacité du Fonds, en vue de garantir l'impact optimal des crédits qui lui sont confiés.

Rapport consultatif

Les rapports consultatifs du Bureau de l'Inspecteur général visent à poursuivre la mission et les objectifs du Fonds mondial, au moyen d'engagements à valeur ajoutée, en faisant appel aux compétences professionnelles des vérificateurs et des enquêteurs du BIG. Le Conseil d'administration, les comités ou le Secrétariat du Fonds mondial peuvent demander un rapport consultatif spécifique à tout moment. En concertation avec le demandeur, le Bureau de l'Inspecteur général peut décider de publier ce rapport.

Rapport d'enquête

Les enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général examinent des allégations d'actes répréhensibles qui se seraient produits, ou des informations relatives à des fraudes ou des abus susceptibles d'entraver la capacité du Fonds mondial à éliminer les trois épidémies, conformément à sa mission. Le Bureau de l'Inspecteur général mène des enquêtes administratives et non pas pénales. Ses conclusions s'appuient sur des faits et les analyses y afférentes, des conclusions raisonnables pouvant parfois être tirées de faits établis.

Table des matières

1.	Résumé.....	4
1.1.	Opinion.....	4
1.2.	Réalisations clés et bonnes pratiques	4
1.3.	Difficultés et risques principaux	5
1.4.	Notation.....	7
1.5.	Résumé des actions convenues de la Direction.....	7
2.	Historique et contexte.....	8
2.1.	Évolution des effectifs	8
2.2.	Stratégie de gestion des ressources humaines	8
2.3.	Auto-identification des faiblesses avec l'outil d'évaluation de la gestion	9
3.	Aperçu de l'audit	10
3.1.	Objectifs.....	10
3.2.	Portée	10
3.3.	Corrections des faiblesses liées aux ressources humaines identifiées précédemment.....	11
4.	Constatations	12
4.1.	La mise en œuvre inefficace des procédures nuit à la gestion des résultats	12
4.2.	Les politiques et procédures relatives à la gestion des relations entre les employés doivent être améliorées afin d'éviter les inefficacités lors du règlement des différends et la non-conformité aux directives du Tribunal administratif de l'OIT.....	15
4.3.	Les retards de mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs peuvent limiter la capacité du Fonds mondial à affecter les ressources adéquates pour atteindre les objectifs de la stratégie institutionnelle	19
5.	Tableau des actions convenues	22
	Annexe A : Classification générale des notations de l'audit	24
	Annexe B : Méthodologie.....	25

1. Résumé

1.1. Opinion

Les personnels et les consultants jouent un rôle majeur dans la réalisation de la mission et de la vision du Fonds mondial. Le Secrétariat a sensiblement amélioré les procédures de gestion des ressources humaines (RH), notamment par l'établissement de la stratégie des ressources humaines 2017/2022, dont la mise en œuvre est toujours en cours. Cette stratégie définit la démarche de l'institution et vise à créer un environnement de travail offrant à la direction et au personnel des outils et une culture internes propices à un travail optimal et à l'atteinte de la mission du Fonds.

Le département des Ressources humaines a fortement évolué depuis sa création en 2009. D'une unité administrative, il est devenu une unité centrale du Fonds, offrant appui et conseils aux membres du personnel et à la direction. La structure du département a été revue, et ses politiques et procédures ont été rationalisées afin d'offrir une efficience et une efficacité accrues.

Malgré ces améliorations, plusieurs faiblesses au niveau des procédures de gestion des ressources humaines restent à combler.

Même si certains domaines tels que le renforcement des systèmes et procédures de gestion des ressources humaines enregistrent des avancées importantes, la conception et l'efficacité opérationnelle des systèmes, politiques et procédures du Fonds mondial sous-tendant les procédures de gestion des ressources humaines, en particulier la gestion des résultats, des relations entre les employés et des réclamations du personnel, **nécessitent une nette amélioration**. Cette situation est essentiellement due à des lacunes récurrentes de gestion des mauvais résultats, découlant d'une mise en œuvre inefficace des procédures de gestion des résultats par le personnel, notamment les encadrants et le département des Ressources humaines. De plus, les politiques et procédures relatives à la gestion des relations entre les employés affichent des lacunes. Enfin, les fonctions d'appui chargées de prendre en charge les réclamations du personnel enregistrent des chevauchements et des doubles emplois.

Dans sa conception, la stratégie de gestion des ressources humaines soutient dûment l'atteinte de la stratégie du Fonds mondial 2017/2022. Il est néanmoins essentiel de déployer sans délai les initiatives stratégiques telles que la planification stratégique des effectifs, dont la mise en œuvre est retardée depuis plus de six ans. Le Comité exécutif de direction a approuvé une nouvelle démarche de planification stratégique des effectifs en juin 2018, mais le suivi de sa mise en œuvre doit encore être défini. La conception et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines en soutien à la stratégie du Fonds mondial 2017/2022 sont notées **partiellement efficaces**.

1.2. Réalisations clés et bonnes pratiques

L'unité de gestion des ressources humaines s'est améliorée et a sensiblement évolué depuis sa création en 2009, l'appui important du Comité exécutif de direction ayant facilité les améliorations ces dernières années.

Définition de la stratégie de gestion des ressources humaines : L'unité de gestion des ressources humaines a défini des initiatives stratégiques claires en soutien à la stratégie du Fonds mondial 2017/2022. La stratégie de gestion des ressources humaines a été établie en concertation avec les parties prenantes clés, dont le Comité de l'audit et des finances, le Comité exécutif de direction, les membres du personnel, le médiateur et le Conseil du personnel. Un acte constitutif de projet a été établi, définissant les activités, les résultats attendus, les indicateurs clés de résultats et les échéances de mise en œuvre de la stratégie.

Projet de transformation des ressources humaines, entraînant une amélioration des procédures et systèmes de gestion des effectifs : En septembre 2016, le département RH du

Fonds mondial a lancé son projet de transformation des ressources humaines dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines. Ce projet a permis d'améliorer les procédures et systèmes de gestion des effectifs, notamment au travers des mesures ci-après :

- une refonte de la structure du département des Ressources humaines afin d'en renforcer l'efficacité et l'efficacité au moyen d'un modèle de services RH à plusieurs niveaux, privilégiant notamment le « libre-service » articulé autour de trois grands axes : les partenaires RH chargés de fournir un conseil centré et stratégique, et un appui à la direction exécutive, aux supérieurs hiérarchiques et au personnel ; des communautés d'expertise chargées de concevoir, d'intégrer et d'aligner les politiques, démarches et initiatives dans les domaines clés des services RH ; et l'utilisation de services partagés chargés de fournir un appui administratif dans les domaines clés des services RH. Un service de réception et un outil de gestion des demandes RH ont également été créés afin de gérer plus efficacement les demandes du personnel auprès des ressources humaines ;
- la mise en œuvre d'une plateforme technologique RH unique et conviviale (Workday), assurant une fourniture efficace et efficiente de services RH durant toute la durée de contrat des membres du personnel. La plateforme Workday a été intégrée dans l'environnement informatique du Fonds mondial et a servi à rationaliser des procédures RH complètes ; et
- l'externalisation des services de paie et le démantèlement du système de paie interne du Fonds mondial.

Le département des Ressources humaines a réalisé des économies annuelles de 0,8 million de dollars US suite à l'externalisation des services de paie, au remplacement de la plateforme informatique par la solution Workday et à la réduction de ses effectifs, passés de 27 à 22 salariés à temps plein. En juin 2018, le département a observé une amélioration de la satisfaction moyenne du personnel sur les services apportés (2,9 sur une échelle de 1 à 3, 3 indiquant une satisfaction élevée, contre une note de 4,6 sur une échelle de 1 à 5 en 2017)¹.

Autres améliorations des procédures de gestion des ressources humaines :

L'apprentissage et le développement, notamment les formations interne et externe, ont été centralisés afin de garantir la cohérence des procédures et de l'approbation des formations. Les procédures d'intégration ont été améliorées et incluent désormais les consultants. Le département RH communique régulièrement des données qui servent à éclairer et orienter les décisions en matière de gestion (taux de rotation, notation des résultats, étendue des contrôles, diversité du personnel). Le Secrétariat fait appel à des consultants externes pour améliorer plusieurs procédures RH, de manière à garantir l'application des meilleures pratiques. Un cadre unifié de compétences fonctionnelles et non fonctionnelles a été établi et mis en œuvre, et sert aujourd'hui de référence stratégique pour une multitude d'initiatives et de procédures RH.

1.3. Difficultés et risques principaux

La mise en œuvre inefficace des procédures entraîne une gestion inadéquate des mauvais résultats : Globalement, le Secrétariat s'est doté de procédures et processus de gestion des résultats solides. Cependant, les faiblesses connues relatives à la gestion inefficace des mauvais résultats n'ont pas été dûment comblées². Le manque de mesures incitant les responsables à améliorer les mauvais résultats, et l'absence de conséquences en cas d'inaction ; le manque d'application des mesures par le département RH ; le sentiment au sein des responsables que le droit du travail applicable décourage toute intervention en cas de mauvais résultats ; et les capacités managériales limitées sont autant de facteurs contribuant à une gestion inefficace des mauvais résultats. Une enquête du Bureau de l'Inspecteur général sur les procédures de gestion des résultats fait état de divergences entre les attentes des responsables et celles des employés en matière de

¹ Rapport RH mi-2018 et 2017

² Selon les enquêtes 2016 et 2014 sur l'engagement du personnel, 26 % et 21 % seulement des membres du personnel estiment que le Fonds Mondial prend des mesures appropriées face aux personnes enregistrant de mauvais résultats. Le rapport d'audit 2012 du Bureau de l'Inspecteur général sur la gestion des RH et les rapports annuels sur la gestion des RH de 2016 et 2017 pointaient déjà du doigt la gestion des résultats.

résultats (en particulier au niveau des indicateurs relatifs aux moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs établis) et d'interprétations variées des critères d'évaluation des résultats par les responsables.

Près de 70 % des responsables ayant répondu à l'enquête du Bureau ont indiqué compter ou avoir compté au sein de leurs équipes des membres enregistrant de mauvais résultats. Pourtant, 76 % d'entre eux rapportent des cas de notation inappropriée de ces membres. En 2017, seulement 2,5 % du personnel du Fonds mondial (moins de vingt personnes) n'ont pas fourni les résultats attendus selon leurs notations. En général, les personnes peu performantes quittent l'institution dans le cadre d'une rupture de contrat par consentement mutuel.

Les politiques et procédures régissant les relations entre les employés doivent être améliorées afin d'éviter les inefficacités lors du règlement des différends et le non-respect des directives de l'Organisation internationale du travail : Le département des Ressources humaines gère les procédures de règlement des différends internes au travers de plusieurs fonctions, dont le médiateur, le Conseil du personnel et le responsable des questions d'éthique. Ces procédures doivent néanmoins être rationalisées afin d'éviter des chevauchements et des doubles emplois dans la résolution des relations conflictuelles entre les employés. De plus, certains domaines des politiques et directives relatives à la gestion des relations entre employés doivent être renforcés, notamment ceux liés à la conservation des données, aux procédures disciplinaires et aux procédures d'enquête. Par ailleurs, les politiques sur le harcèlement, les abus et l'exploitation à caractère sexuel doivent être adaptées au contexte plus général des programmes du Fonds mondial et ne pas rester centrées sur les seuls employés de l'institution.

Les retards de mise en œuvre du projet de planification stratégique des effectifs peuvent limiter la capacité du Fonds à affecter les ressources appropriées pour atteindre la stratégie institutionnelle : La planification stratégique des effectifs aide les professionnels à mettre en place une structure organisationnelle appropriée, dotée d'effectifs possédant les compétences requises. Le Fonds mondial a subi plusieurs transformations, dont la création de nouveaux départements et une réorganisation des équipes, qui n'étaient néanmoins pas motivées par la planification stratégique des effectifs. Celle-ci a été reconnue d'importance en 2012, mais n'a toujours pas été appliquée et a été mise en attente jusqu'à l'établissement de la stratégie de gestion des ressources humaines 2017/2022. Elle devrait maintenant être achevée d'ici juin 2020. Plusieurs étapes, dont la mise en place d'un cadre unifié de compétences, ont été définies en préparation au déploiement de la planification stratégique des effectifs.

En juin 2018, le Comité exécutif de direction a défini et approuvé une nouvelle démarche échelonnée de déploiement de la planification stratégique des effectifs. Cependant, le suivi du déploiement pourrait être renforcé. Pendant la période visée par l'audit, aucun comité d'orientation transversal n'était chargé du projet et aucun indicateur de réussite n'avait été défini. En conséquence, la planification stratégique des effectifs a été confiée au Comité d'orientation chargé du cadre de résultats et de responsabilité.

1.4. Notation

Objectif n° 1. Conception et mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines en soutien à la stratégie du Fonds mondial 2017/2022.

Notation du Bureau de l'Inspecteur général : **Partiellement efficaces.** La conception de la stratégie de gestion des ressources humaines soutient dûment l'atteinte des objectifs de la stratégie du Fonds mondial 2017/2022. Tandis que la stratégie de gestion des ressources humaines est appliquée depuis 18 mois seulement, une initiative telle que la planification stratégique des effectifs aurait dû être déployée il y a déjà plus de six ans. Des améliorations doivent être apportées afin de garantir une mise en œuvre opportune de ces initiatives stratégiques clés.

Objectif n° 2. Conception et efficacité opérationnelle des systèmes, politiques et procédures du Fonds mondial en matière de soutien aux procédures de gestion des ressources humaines, spécifiquement pour le recrutement, la gestion des résultats, les relations entre les employés (notamment le harcèlement, les abus et l'exploitation à caractère sexuel) et les licenciements.

Notation du Bureau de l'Inspecteur général : **Nécessite une nette amélioration.** Malgré les avancées obtenues en matière de renforcement des systèmes, politiques et procédures de gestion des ressources humaines, la gestion des mauvais résultats, les relations entre les employés, et les procédures de gestion des réclamations des employés doivent être fortement améliorées, et les politiques relatives au harcèlement sexuel, à l'intimidation et aux abus de pouvoir doivent être adaptées au contexte d'intervention plus général du Fonds mondial.

1.5. Résumé des actions convenues de la Direction

Le Bureau de l'Inspecteur général et le Secrétariat du Fonds mondial ont établi quatre mesures de gestion suite aux conclusions du présent audit.

Aux fins de combler les faiblesses identifiées en matière de gestion des résultats, le Secrétariat analyse les conclusions de l'examen de la gestion des résultats et des compétences, et actualise ses politiques, procédures et systèmes en conséquence. Il renforce notamment l'intégration des pratiques actuelles, dont la formation obligatoire et le suivi de la mise en œuvre efficace des évaluations des supérieurs hiérarchiques.

Aux fins d'améliorer les politiques et procédures relatives à la gestion des relations entre les employés, le Secrétariat clarifie les rôles et responsabilités des parties impliquées dans l'admission des dossiers et dans la gestion de la conduite des employés, et achève son examen des procédures disciplinaires et en matière d'enquête.

Le Secrétariat établit un cadre de gestion des risques de harcèlement, notamment sexuel, d'intimidation et d'abus de pouvoir, dans le contexte des programmes du Fonds mondial.

Il déploie également la démarche de planification stratégique des effectifs en deux temps (un premier volet opérationnel et un second volet stratégique) d'ici décembre 2019 et juin 2020.

2. Historique et contexte

Le Fonds mondial s'efforce de faire appel à des personnes talentueuses issues de multiples horizons, afin de maintenir l'impact sur les trois maladies au moyen de solutions novatrices. Il s'engage également à créer un environnement de travail fondé sur la confiance et le respect mutuels, recherchant l'esprit collaboratif et l'établissement de solutions innovantes au service de la mission de l'institution. Les relations entre le Fonds mondial et ses employés sont régies par les dispositions des contrats de travail, les politiques du département des Ressources humaines et le manuel à l'usage des employés³.

2.1. Évolution des effectifs

Le Fonds mondial ne possède pas de bureaux dans les pays et l'ensemble de son personnel (101 nationalités au total) est basé à Genève, en Suisse. Le nombre d'équivalents temps plein⁴ a augmenté de 9 %, passant de 686 fin 2015 à 751 fin 2017. Le coût des ressources humaines du Fonds s'élevait à 149 millions de dollars US et 139 millions de dollars US en 2017 et 2016 respectivement, ce qui représente environ 52 % et 50 % des dépenses de fonctionnement totales ces années-là.

L'institution enregistre un faible taux de rotation⁵. En 2017, il était de 5,3 %, et 70 % des vacances de postes ont été pourvues en interne.

2.2. Stratégie de gestion des ressources humaines

Le Secrétariat a établi la stratégie de gestion des ressources humaines afin de faciliter l'atteinte des objectifs de la stratégie du Fonds mondial 2017/2022. Celle-ci a vocation à encourager le changement culturel requis pour que chaque membre du personnel contribue au déploiement de la stratégie. Elle doit faciliter la création d'une culture, d'un espace et d'un environnement de travail qui portent et incarnent les valeurs du Fonds mondial, et dont les dirigeants et les personnels sont des exemples de collaboration, d'adaptabilité, de redevabilité et d'intégrité.

Définie en 2016 au terme d'une procédure consultative avec les acteurs clés, la stratégie de gestion des ressources humaines comptait initialement sept initiatives stratégiques, auxquelles deux domaines ont ensuite été ajoutés :

- gestion des compétences ;
- planification stratégique des effectifs ;
- gestion intégrée des talents ;
- formation et développement du leadership ;
- culture organisationnelle et du lieu de travail ;
- gestion des changements organisationnels ;
- transformation des ressources humaines ;
- rémunération globale* et
- gestion des résultats*.

(* ajoutés mi-2018)

Dans la stratégie de gestion des ressources humaines initiale, la gestion des résultats faisait partie de la gestion intégrée des talents et visait essentiellement l'intégration des procédures de gestion des résultats et de gestion des talents dans un système unique. Au cours des douze derniers mois, la direction a cependant constaté que la gestion des résultats prenait de l'importance, ce qui l'a conduite mi-2018 à en faire une initiative stratégique à part entière.

³ Manuel à l'usage des employés du Fonds mondial, septembre 2018

⁴ Disponibilité/temps de travail d'un employé équivalant à un temps plein pour le Fonds mondial, jusqu'à 40 heures par semaine.

⁵ Nombre d'employés ayant quitté le Fonds mondial au cours d'une période définie, divisé par le nombre total d'employés du Fonds mondial à un moment donné. Inclut les départs volontaires et involontaires.

2.3. Auto-identification des faiblesses avec l'outil d'évaluation de la gestion

Aux fins du présent audit, le département des Ressources humaines s'est proposé d'identifier objectivement les faiblesses de ses procédures de gestion et a présenté des plans pour en améliorer certaines. À travers cette démarche, la direction fait preuve d'une bonne prise de conscience. Le Secrétariat a de lui-même identifié les faiblesses ci-après : des retards de mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines et un suivi incohérent des indicateurs clés de résultats de la stratégie ; une gestion inadéquate des résultats, notamment des mauvais résultats ; la nécessité de mettre en œuvre le projet de planification stratégique des effectifs ; une démarche et des procédures de recrutement à améliorer ; des faiblesses des procédures de gestion du bien-être du personnel et des congés maladie ; des lacunes au niveau du système et de la sécurité des données RH sur les six premiers mois de mise en service de l'outil Workday.

3. Aperçu de l'audit

3.1. Objectifs

L'audit évalue la conception et l'efficacité des procédures de gestion des ressources humaines en matière d'atteinte des objectifs du Fonds mondial. Il examine spécifiquement les domaines ci-après :

- Conception et mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines :
 - i. adéquation de la conception de la stratégie, degré de couverture des composantes clés de la gestion des RH, et adéquation des mécanismes existants au regard des initiatives stratégiques y afférentes à mettre en œuvre ;
 - ii. efficacité de mise en œuvre des initiatives stratégiques pertinentes, en particulier pour la gestion des compétences et la transformation RH, qui sont achevées ou en passe de l'être.
- Conception et efficacité opérationnelle des systèmes, politiques et procédures du Fonds mondial en soutien aux procédures de gestion des ressources humaines, en particulier pour le recrutement, la gestion des résultats, les relations entre les employés (notamment l'exploitation et les abus à caractère sexuel), et les licenciements. À ces fins, l'audit évalue les avancées réalisées en matière de mise en œuvre de la planification des effectifs, dont les lacunes avaient déjà été identifiées par de précédents audits du Bureau de l'Inspecteur général.

3.2. Portée

L'audit couvre la période de juillet 2016 à juin 2018 et vise les procédures identifiées dans la section 3.1 ci-avant.

Domaines exclus :

- Procédures de gestion des ressources humaines relatives aux consultants et stagiaires du Fonds mondial ; la gestion des consultants ayant récemment fait l'objet d'un audit du Bureau de l'Inspecteur général⁶ et le nombre de stagiaires étant jugé peu important.
- Examen de la rémunération globale, dirigé par le département des Ressources humaines, qui n'est pas encore terminé.
- Procédure de recrutement du nouveau Directeur exécutif, gérée par le Conseil d'administration.

Dans le cadre des travaux de terrain, une enquête a été menée afin de recueillir l'avis du personnel et des dirigeants du Fonds mondial sur les procédures de gestion des résultats. Les taux de réponse sont de 54 % et 62 % pour le personnel et les dirigeants, respectivement⁷.

⁶ GF-OIG-17-016 Planification et gestion des consultants, 2017

⁷ L'enquête étant anonyme, il est possible que certains y aient répondu plusieurs fois.

3.3. Corrections des faiblesses liées aux ressources humaines identifiées précédemment

Un audit du Bureau de l'Inspecteur général de 2012 sur la fonction RH⁸ relevait des faiblesses au niveau des systèmes, contrôles, règles et procédures liés à la gestion des ressources humaines, notamment des lacunes dans la stratégie RH. La recommandation visant à mettre en œuvre le plan de travail stratégique et une stratégie de gestion des résultats insuffisants n'a toujours pas été appliquée.

En 2017, l'audit du Bureau de l'Inspecteur général sur la Planification et la gestion des consultants⁹ notait des faiblesses similaires au niveau de la planification des effectifs, l'analyse des options de dotation en effectifs, les rôles et responsabilités, la normalisation des procédures et l'amélioration des systèmes de données.

L'action convenue de la Direction relative à la mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs n'a pas été suivie d'effet (voir section 4.3 : retard de mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs).

L'audit du Bureau sur la procédure de paie mené en 2013 notait que les procédures de contrôle interne y afférentes étaient généralement efficaces. L'audit de 2013 sur les processus de paiement des avantages sociaux identifiait des lacunes spécifiques au niveau des contrôles, notamment l'absence de contrôle qualité des examens de saisie des données, un suivi manuel de la gestion des absences et des inexactitudes au niveau du paiement des primes aux expatriés. Ce point n'est pas couvert par le présent audit car il relève du cadre de rémunération globale.

GF-OIG-17-016 Planification et gestion des consultants

GF-OIG-11-014 Examen de la fonction RH du Fonds Mondial

GF-OIG-13-025 Rapport sur l'état de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne sur la fonction RH

GF-OIG-13-026 Audit interne du processus de paie

GF-OIG-13-027 Audit interne des processus relatifs au paiement des avantages sociaux

⁸ GF-OIG-11-014 Examen de la fonction RH du Fonds mondial, 2012

⁹ GF-OIG-17-016 Planification et gestion des consultants, 2017

4. Constatations

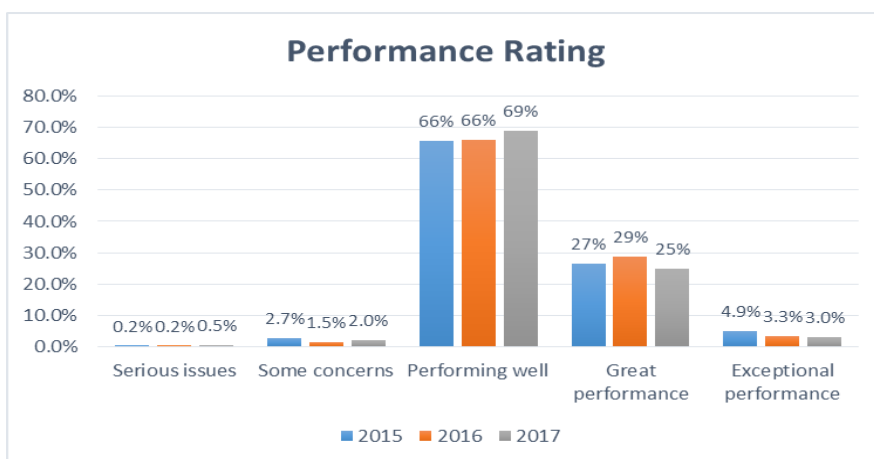
4.1. La mise en œuvre inefficace des procédures nuit à la gestion des résultats

La procédure de gestion annuelle des résultats est un mécanisme permettant aux responsables et aux employés d'ébaucher, de clarifier et définir les résultats attendus des employés, le mode d'évaluation de leurs progrès, et les domaines de croissance et de développement. Elle se déroule formellement en trois temps : définition des objectifs, examen en milieu d'année et évaluation de fin d'année. Un mécanisme formel fournit des retours ascendants et descendants, et l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général révèle que les membres du personnel apprécient deux discussions par an au minimum avec leur supérieur afin de discuter des objectifs et de recevoir un retour d'information. Des réunions de mise au point organisées par le département RH sont dirigées par les supérieurs hiérarchiques et la direction afin de garantir la cohérence des procédures. Cependant, malgré l'amélioration des procédures de gestion des résultats, la gestion des mauvais résultats affiche toujours des faiblesses.

Les mauvais résultats ne sont pas gérés efficacement : La question des mauvais résultats a déjà été pointée du doigt par de précédents audits du Bureau de l'Inspecteur général¹⁰ et des enquêtes sur l'engagement du personnel¹¹. Or, ces faiblesses n'ont pas été efficacement prises en charge et atténuées. Sur les 116 responsables interrogés, 68 % ont indiqué compter ou avoir compté au sein de leurs équipes des personnels enregistrant de mauvais résultats, et 76 % d'entre eux ont reconnu ne leur avoir pas toujours attribué de notes en conséquence. Comme l'indique le graphique à barres ci-après, 2,5 % seulement du personnel enregistraient de mauvais résultats selon les notes (moins de vingt personnes sur l'ensemble du personnel du Fonds mondial) en 2017 (contre 1,7 % et 2,9 % en 2016 et 2015 respectivement). Sur les trois dernières années, le profil de résultats des employés est resté inchangé et tend vers la partie droite de la courbe : 97 % du personnel obtiennent une note de trois ou plus sur une échelle de cinq, la note la plus haute correspondant à des résultats excellents.

Selon l'enquête du Bureau, deux pour cent seulement des sondés estiment que le Fonds mondial prend des mesures appropriées en cas de mauvais résultats d'un membre du personnel. La majorité (54 %) des responsables ayant répondu à l'enquête n'utilisent pas la procédure des plans de soutien aux résultats pour améliorer les mauvais résultats¹². En moyenne,

47 % seulement du personnel obtenant de faibles notes ont été visés par ce plan au cours des trois dernières années. Depuis 2018, tous les employés dont la note reflète quelques préoccupations ou des problèmes graves au cours du cycle de résultats 2017 doivent suivre un plan de soutien aux résultats.



En conséquence, même si le manuel à l'usage des employés autorise un licenciement en cas de résultats insatisfaisants répétés, les membres visés quittent généralement l'institution dans le cadre

¹⁰ GF-OIG-11-014 Examen de la fonction RH du Fonds mondial, 2012

¹¹ Selon les enquêtes 2016 et 2014 sur l'engagement des employés du Fonds mondial, 26 % et 21 % seulement du personnel estiment que le Fonds mondial prend des mesures appropriées en cas de mauvais résultats.

¹² Le plan de soutien aux résultats est un ensemble structuré de mesures définissant clairement les étapes et les résultats attendus. Il vise à donner les moyens aux employés d'améliorer leurs résultats sur une période définie (généralement de trois à six mois).

d'une rupture de contrat par consentement mutuel, qui leur accorde des indemnités de départ supplémentaires. De plus, 40 % des dossiers de réclamation et de différends sont liés à la gestion des résultats. En 2017, sur les 19 dossiers liés à des mauvais résultats, trois ont entraîné un changement de la note attribuée et quatre un changement de l'explication de l'évaluation des résultats.

La gestion des résultats, notamment s'ils sont insuffisants, incombe aux supérieurs hiérarchiques. Selon l'examen du Bureau, les facteurs ci-après contribuent à la gestion inadéquate des mauvais résultats :

- **Le sentiment de certains responsables que le droit du travail applicable limite la possibilité de gérer les mauvais résultats :** Les responsables citent souvent le cadre juridique applicable du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail comme facteur contribuant au manque d'appétence du Fonds mondial pour les risques juridiques et liés à la réputation, ce qui les dissuade de prendre des mesures visant à remédier efficacement aux mauvais résultats. Selon le département RH, ce cadre juridique entrave également la mise en œuvre de certaines bonnes pratiques de gestion des résultats. Notre examen des décisions de jurisprudence entre juillet 2016 et juin 2018 révèle que quatre des six affaires liées aux résultats portées devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail ont été perdues, et que le coût total pour l'institution n'a pas dépassé 0,3 million de francs suisses. Ces décisions ont été motivées par le non-respect des politiques de gestion des résultats de la part du Fonds¹³. Même si les pertes financières sont relativement faibles, le sentiment d'être restreint par un cadre juridique (en particulier chez les hauts dirigeants) entrave la prise en charge efficace des mauvais résultats.
- **Manque de formation et de préparation appropriées des responsables en matière de gestion des mauvais résultats :** Les formations de recyclage ne sont pas obligatoires et les formations fournies ne sont pas modulées selon le niveau d'ancienneté. En 2017, 22 personnes seulement ont suivi la formation sur les notions fondamentales du leadership et de gestion des résultats, organisée par le département des Ressources humaines. Cette formation a reçu la note de satisfaction la plus faible de toutes les formations organisées par le département RH. En avril 2018, quinze participants ont suivi une formation sur les plans de soutien aux résultats. Récemment, une nouvelle initiative de leadership à plusieurs niveaux a été lancée afin de couvrir les phases fondamentales, intermédiaires et avancées du « leadership et de la gestion des résultats ».
- **Les problèmes connus liés à la gestion des résultats n'ont pas été résolus :** Selon les enquêtes 2014 et 2016 sur l'engagement du personnel, la gestion des mauvais résultats¹⁴ reste un problème majeur. Ce problème est également souligné par les rapports d'audit du Bureau de l'Inspecteur général de 2012 et 2013¹⁵. Cependant, la direction n'a pas fait de la gestion des résultats une priorité, si bien qu'aucune amélioration majeure n'a été obtenue. De fait, la stratégie initiale de gestion des ressources humaines approuvée par le Comité exécutif de direction en septembre 2016 ne couvrait pas la gestion des résultats. Ce domaine a néanmoins été intégré dans la nouvelle stratégie adoptée en juin 2018.
- Bien qu'aucun plan n'ait clairement vocation à combler les faiblesses identifiées, le Secrétariat a pris la mesure de la situation et a entrepris un examen des procédures de gestion des résultats, notamment des résultats insuffisants¹⁶. Cet exercice devrait aboutir à une procédure de gestion des talents et des résultats adaptée aux besoins et alignée sur le reste du marché, apte à accroître la responsabilité des supérieurs hiérarchiques et la différenciation des résultats au sein du Fonds, tout en améliorant les procédures de gestion des talents.

¹³ Du fait de la nature des affaires portées devant le Tribunal administratif de l'OIT, la plupart des données sont liées à la restructuration de 2012 du Fonds mondial et ne reflètent pas nécessairement les récentes améliorations des procédures.

¹⁴ Seulement 26 % et 21 % des participants aux enquêtes de 2016 et 2014 estiment que le Fonds mondial prend des mesures appropriées face à de mauvais résultats.

¹⁵ GF-OIG-11-014 Examen de la fonction RH du Fonds mondial (2012) et GF-OIG-13-025 Rapport sur l'état de la mise en œuvre des recommandations issues de l'audit interne sur la fonction RH (2013)

¹⁶ Demande de proposition datée du 13 août 2018 sur l'examen de la gestion des résultats et des talents, TGF-18-071

- **Les données de l'enquête sur l'engagement des employés révèlent des divergences importantes entre les attentes des uns et des autres en matière de résultats ; et un manque de mesures incitant les responsables à améliorer les mauvais résultats et l'absence de conséquences claires en cas d'inaction :**

- a. Divergence apparente entre les attentes des responsables et celles du personnel : Des directives définissent les résultats attendus. Cependant, l'établissement des objectifs SMART est un exercice complexe, en particulier pour les indicateurs de qualité. Cinquante-cinq pour cent des participants à l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général pensent que leurs supérieurs expriment clairement leurs attentes quant à l'objectif à atteindre, mais restent plus évasifs quand il s'agit de préciser comment ils peuvent y parvenir ou le comportement attendu. Seuls 39 % des sondés pensent que leurs supérieurs expriment clairement leurs attentes en matière de moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Près d'un tiers des supérieurs hiérarchiques du Fonds mondial admettent avoir du mal à établir les objectifs de leurs équipes. L'absence de culture du retour d'information contribue également à ces divergences entre les attentes du personnel et celles des responsables. Seulement 24 % des sondés pensent que leurs supérieurs leur fournissent un retour d'information pratique sur la manière dont ils pourraient continuer d'améliorer leurs résultats. Suite à la mise en œuvre du cadre unifié de compétences en 2018, le mode d'atteinte des résultats attendus (HOW) dans la procédure de gestion des résultats a été prédéfini selon la famille de poste et la classe des employés, et il est pré-renseigné pour l'ensemble du personnel et des responsables.
- b. Les procédures administratives sont trop lourdes : Les directives du Tribunal administratif de l'OIT doivent être respectées, mais 60 % des responsables ayant répondu à l'enquête du Bureau de l'Inspecteur général estiment que les procédures administratives de gestion des mauvais résultats sont trop lourdes.
- c. Manque de soutien du département RH : Quarante-cinq pour cent des responsables sondés estiment que le département RH ne leur fournit pas un soutien suffisant pour gérer les résultats insuffisants ; celui-ci assumant selon eux un rôle administratif et non pas de soutien.
- d. Mise au point inefficace au niveau du Comité exécutif de direction : Même si les notations sont communiquées au Comité exécutif de direction et longuement discutées, aucun rééquilibrage n'a été apporté au fil du temps. Sur le cycle de résultats 2017, près de la moitié des équipes de trois départements obtiennent des résultats excellents ou exceptionnels, et dans les autres départements, entre 24 % et 34 % du personnel atteignent ce résultat. Cinq seulement des onze départements/divisions du Fonds ont reconnu des mauvais résultats au sein de leurs équipes.

Action convenue de la Direction n° 1

Le Secrétariat analyse les conclusions de l'examen des procédures de gestion des talents et des résultats conduit par Deloitte, et actualise les politiques, procédures et systèmes y afférents.

De plus, il intègre les pratiques actuelles, notamment la formation obligatoire (formation sur le plan de soutien aux résultats, formation sur les compétences, formation sur le leadership, etc.) et suit l'évaluation des supérieurs hiérarchiques (par ex. inclusion des objectifs obligatoires des personnels dans les objectifs de résultats des supérieurs hiérarchiques).

Titulaire : Directeur des ressources humaines

Date cible : 31 décembre 2019

4.2. Les politiques et procédures relatives à la gestion des relations entre les employés doivent être améliorées afin d'éviter les inefficacités lors du règlement des différends et la non-conformité aux directives du Tribunal administratif de l'OIT

Le département des Ressources humaines utilise un système de réclamation et de règlement des différends du personnel afin de résoudre les conflits sur le lieu de travail dans un cadre formel ou informel, selon les cas. Un système de médiation a été mis en place au troisième trimestre 2018 afin d'aider le personnel à régler les différends plus rapidement. Il a vocation à identifier des solutions acceptables pour les deux parties. Des médiateurs expérimentés ont été nommés en vue d'aider le Fonds mondial et les responsables doivent suivre une formation sur la médiation afin de renforcer la redevabilité. Des mesures ont également été prises afin de protéger les plaignants des représailles. D'autres services de soutien, dont le médiateur, le Conseil du personnel, le Conseiller auprès du personnel et le responsable des questions d'éthique, sont disponibles pour écouter les préoccupations du personnel et fournir des conseils. Les membres du personnel peuvent ainsi soulever les questions qui les préoccupent auprès de l'interlocuteur de leur choix.

Tandis que le nombre de réclamations et de différends présentés au département des Ressources humaines a enregistré une baisse de 25 % en 2017¹⁷, le nombre de cas soumis au médiateur a augmenté de 68 % sur la même période. Cette hausse est essentiellement due à la restructuration de trois départements du Secrétariat, notamment du département des Ressources humaines¹⁸.

Les procédures relatives aux employés au sein du Secrétariat ont été améliorées. Cela étant, d'autres pourraient encore l'être.

Chevauchements et doubles emplois entre les fonctions d'appui chargées de gérer les relations entre les employés

Comme le département des Ressources humaines l'a lui-même observé, des risques de doubles emplois existent entre le département RH et le Bureau de l'éthique, tous deux étant chargés de gérer les fautes professionnelles. Plusieurs services d'appui au personnel, dont le Conseiller auprès du personnel, le responsable des questions d'éthique et le Conseil du personnel, orientent actuellement les cas vers le département des Ressources humaines. Cependant, chaque fonction possède ses propres modalités d'admission, de classification et d'orientation des cas, et pour des raisons de confidentialité, les informations clés relatives aux cas ne sont pas toujours communiquées. Ces chevauchements et doubles emplois peuvent saper l'efficacité et entraîner des frustrations ou des méfiances envers la procédure de règlement et d'orientation des cas.

Ces faiblesses sont notamment dues à un manque de répartition claire des rôles et responsabilités entre le département RH, le responsable des questions d'éthique et le conseiller auprès du personnel en matière d'admission des cas. Le personnel ne sait pas clairement à qui il doit s'adresser en cas de conflit entre employés. La mise à disposition de plusieurs canaux d'appui et d'assistance aux plaignants représente une force pour l'organisation, et compte tenu de la nature des doléances des employés, aucune règle stricte ne pourrait prévenir les chevauchements potentiels. Cependant, l'absence de communication efficace sur les outils de signalement des différends et de partage d'information entre les fonctions d'appui risque d'accroître la confusion du personnel et l'inefficacité des procédures de règlement des différends.

¹⁷ 64 cas en 2016 et 48 cas en 2017

¹⁸ Rapport du médiateur 2017 : 127 personnes (14 % de la main d'œuvre totale, regroupant le personnel, les consultants et les stagiaires) et 330 cas au total signalés pour l'exercice 2017.

Manque de politiques et directives exhaustives régissant les relations entre les employés, pouvant donner lieu à des démarches incohérentes et des manquements aux directives du Tribunal administratif de l'OIT

Les politiques relatives à la gestion des relations entre les employés sont présentées dans le manuel à l'usage des employés (réclamation et règlement des différends, procédures disciplinaires, intimidation et harcèlement). Cependant, les politiques et directives souffrent des faiblesses ci-après :

- a. Incohérences des procédures d'enquête sur la conduite du personnel : Dans certains cas, les procédures disciplinaires ne définissent ou ne différencient pas clairement les étapes d'« évaluation » et d'« enquête ». Les évaluations doivent être réalisées conformément aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête validées par la Conférence des enquêteurs internationaux¹⁹. Or, le département RH ne s'y conforme pas dans le cadre de ses évaluations. Aucun registre approprié n'évalue la crédibilité, l'importance et la vérifiabilité des allégations, et ne documente la décision du responsable RH d'ouvrir une enquête, les raisons de sa décision et les résultats des consultations avec les départements visés. Dans un cas particulier, l'évaluation s'est composée d'un entretien avec l'employé visé et les membres du personnel, et d'un signalement au supérieur hiérarchique de l'employé. L'employé a été informé des allégations à son encontre après le début des entretiens seulement. Cette démarche pourrait comporter des risques juridiques et opérationnels pour le Fonds si la personne visée conteste la procédure devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail, dont les normes stipulent que l'employé visé doit être informé des allégations avant tout entretien avec lui-même ou d'autres parties prenantes.

Le présent audit note que la lettre de notification adressée à la personne visée par une enquête, conformément aux dispositions du manuel à l'usage des employés, ne couvrait pas tous les éléments requis par les procédures du Tribunal administratif de l'OIT, notamment les noms du plaignant et des enquêteurs, et les informations étaient insuffisantes pour que l'employé puisse répondre dûment aux allégations à son encontre.

- b. Lacunes au niveau de la gestion des données sur les relations entre les employés : Les faiblesses ci-après ont été relevées au niveau de la gestion des données des dossiers :
- *Accès aux données sur la gestion des dossiers* : Pendant la période visée par l'examen, les partenaires RH et l'équipe chargée des relations entre les employés enregistraient et suivaient les dossiers relatifs aux relations entre les employés manuellement au moyen de tableurs Excel. Cela a compliqué la tenue d'une documentation complète sur les dossiers, tant en matière de saisie que de suivi de l'ensemble des éléments, de l'admission initiale à la médiation, jusqu'au règlement et à la clôture des cas. Ce système a entraîné la perte de la mémoire institutionnelle suite au départ d'un partenaire RH ou d'un membre de l'équipe chargée des relations entre les employés.

En août 2018, un nouveau logiciel de gestion des dossiers a été mis en service afin d'améliorer la procédure de gestion des données, notamment l'admission des dossiers, leur évaluation et l'administration de la gestion y afférente. Cependant, le Bureau de l'Inspecteur général relève des failles dans le nouveau système. En particulier, les partenaires RH ont accès à l'ensemble des dossiers de règlement des différends entre employés, quelle que soit leur juridiction, ce qui présente des risques pour la confidentialité.

- *Tenue des registres* : les dossiers visés par des procédures disciplinaires, excepté pour faute grave, sont conservés douze mois ou moins²⁰. De ce fait, le Fonds s'expose au risque de ne

¹⁹ Lignes directrices en matière d'enquêtes publiées par la Conférence des enquêteurs internationaux. http://www.conf-int-investigators.org/?page_id=415

²⁰ Quand des sanctions sont imposées, les notes des réunions et les pièces justificatives sont conservées dans le dossier RH de l'employé pendant douze mois, ou pendant six mois si aucune sanction n'est imposée.

pas posséder suffisamment de preuves, en particulier si un membre du personnel conteste l'issue d'une telle procédure.

- c. Manque de clarté des rôles et responsabilités des entités chargées de gérer les cas de harcèlement, d'exploitation et d'abus sexuels :²¹ Ces dernières années, le harcèlement, l'exploitation et les abus à caractère sexuel sont devenus des domaines majeurs de risques, tant juridiques que pour la réputation de nombreuses organisations, notamment dans le secteur international. Aucun problème majeur n'a été relevé dans le cadre des activités du Fonds mondial. De plus, le Secrétariat a pris des mesures importantes afin d'anticiper cette question ; Il a notamment revu les politiques et procédures du manuel à l'usage des employés relatives au harcèlement, clarifiant dans le code de conduite la position du Fonds face aux comportements inappropriés, et a sensibilisé les employés au moyen de formations et de communications. Cependant, ces politiques visent actuellement les employés du Fonds mondial et doivent être adaptées au contexte des infractions dans le cadre des programmes plus largement, pouvant impliquer d'autres parties prenantes telles que les maîtres d'œuvre et les fournisseurs qui ne sont pas des employés. Les rôles et responsabilités des différentes fonctions doivent être clairement définis, et des mécanismes de remontée solides doivent être établis, notamment en cas d'allégations impliquant la direction.

Le manque de politiques et directives internes ou de procédures opérationnelles normalisées gouvernant les relations entre les employés contribue aux faiblesses identifiées ci-avant. Par exemple :

- Comme le département des Ressources humaines l'a lui-même observé, la cartographie des procédures d'enquêtes complètes relatives aux employés n'est pas terminée.
- Dans le manuel à l'usage des employés, aucune directive détaillant les étapes des procédures d'enquête n'explique l'admission et l'évaluation des réclamations, les plans d'investigation, la collecte de preuves et les critères de recrutement d'enquêteurs externes.
- Aucune procédure opérationnelle normalisée interne ne gouverne la conduite des partenaires RH ou des spécialistes des relations entre les employés afin de garantir la cohérence de mise en œuvre des procédures relatives aux relations entre les employés.

Les lacunes des procédures de gestion des relations entre les employés pourraient entraîner des décisions du Tribunal administratif de l'OIT en défaveur du Fonds mondial. Celui-ci a perdu huit affaires devant le Tribunal administratif entre janvier 2016 et juin 2018, pour lesquelles il a dû verser 1,9 million de francs suisses de pénalités, et 0,3 million de dollars US de coûts administratifs²². Même s'il est difficile à quantifier, le temps consacré à la gestion de ces procédures serait important et représente une piètre utilisation de l'argent disponible (en particulier pour le personnel de direction). De plus, les nombres de questions portées à l'attention du médiateur et de membres du personnel ayant contacté celui-ci ont augmenté de 68 % et 59 % respectivement en 2017 au regard des chiffres de 2016²³. Ces questions étaient majoritairement liées aux relations évaluatives (efficacité de la supervision) et à l'évolution de carrière.

²¹ **Le harcèlement sexuel** est une forme de harcèlement comprenant des avances sexuelles importunes ou une conduite verbale ou physique indésirable de nature sexuelle. Il peut s'agir d'un comportement coercitif sexuel visant à contrôler, influencer ou affecter le travail, la carrière ou le statut d'un employé (Source : Manuel à l'usage des employés du Fonds mondial, septembre 2018).

Exploitation et abus sexuels : selon la définition des Nations Unies, il s'agit d'un abus ou d'une tentative d'abus d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris mais non exclusivement en vue d'en tirer un avantage pécuniaire, social ou politique. Le terme « exploitation sexuelle » revêt une acception générale comprenant les « rapports sexuels monnayés », la « sollicitation de rapports sexuels monnayés » et les « relations d'exploitation » (Source : Glossaire des Nations Unies de l'exploitation et des abus sexuels, avril 2017)

²² En raison de la nature des dossiers portés devant le Tribunal administratif de l'OIT, les cas perdus représentent des jugements rendus entre janvier 2016 et juin 2018. La majorité des cas sont liés à la restructuration du Fonds mondial de 2012, qui ne reflètent pas obligatoirement les récentes améliorations apportées aux procédures.

²³ Rapport du médiateur 2017

Action convenue de la Direction n° 2

Le Secrétariat clarifie les rôles et responsabilités du département RH, du médiateur, du responsable de l'éthique et du conseiller auprès du personnel en matière d'admission des dossiers et de conduite des employés. Il achève également l'examen des procédures d'enquête et disciplinaires, notamment l'admission et l'évaluation des cas, la cartographie des procédures clés, la rétention des données et l'établissement de procédures opérationnelles normalisées aux fins des enquêtes suite à une réclamation.

Titulaire : Directeur des ressources humaines

Date cible : 31 décembre 2019

Action convenue de la Direction n° 3

Le Secrétariat établit un cadre relatif au harcèlement, notamment au harcèlement sexuel, à l'intimidation et aux abus de pouvoir dans le contexte des programmes du Fonds mondial. Ce cadre s'applique à l'ensemble des parties prenantes du Fonds mondial (notamment les instances de coordination nationale, les maîtres d'œuvre et les fournisseurs). Il définit et clarifie les rôles et responsabilités des différentes fonctions du Fonds mondial, notamment de la Division de la gestion des subventions, du responsable des questions d'éthique et du Bureau de l'Inspecteur général.

Titulaire : Directrice de cabinet

Date cible : 31 décembre 2019

4.3. Les retards de mise en œuvre de la planification stratégique des effectifs peuvent limiter la capacité du Fonds mondial à affecter les ressources adéquates pour atteindre les objectifs de la stratégie institutionnelle

La stratégie de gestion des ressources humaines définit les mesures prises par le Secrétariat afin de créer un environnement de travail dans lequel le Fonds mondial peut mener à bien sa mission. Dans cet esprit, il fournit à la direction et au personnel les outils organisationnels dont ceux-ci ont besoin pour fournir des résultats optimaux, à travers le déploiement d'initiatives telles que la planification stratégique des effectifs. Cette démarche a vocation à allier une conception organisationnelle avec des compétences et des talents adéquats pour atteindre les objectifs de la stratégie du Fonds mondial. À ces fins, le Fonds mondial évalue, renforce et maintient les compétences requises des employés pour atteindre ses objectifs et ses priorités, en tenant compte des besoins et des attentes du personnel. Ce faisant, le Fonds mondial entend prendre des décisions fondées sur des données (sur des éléments probants) qui l'aideront à combler les divergences entre l'offre et la demande des ressources humaines, optimiser les coûts y afférents, et évaluer l'impact des initiatives stratégiques et des plans de travail sur les ressources humaines.

Il est essentiel de mobiliser les ressources humaines adéquates pour atteindre les objectifs de la stratégie du Fonds mondial. Or, aucune avancée majeure n'a encore été réalisée dans l'établissement de la planification stratégique des effectifs, alors que ce besoin a déjà été souligné par de précédents examens.

La nécessité d'établir une démarche de planification stratégique des effectifs a été soulevée dès 2012, mais le plan d'action n'est toujours pas finalisé : Plusieurs audits du Bureau de l'Inspecteur général publiés en 2012 et en 2017 ont souligné les faiblesses en matière de planification des ressources humaines et la nécessité d'établir une démarche de planification stratégique des effectifs. Pour autant, cette question n'a toujours pas été prise en charge^{24,25}. La démarche devait être déployée au plus tard en avril 2018 selon l'acte constitutif initial du projet de stratégie de gestion des ressources humaines. Cependant, le Comité exécutif de direction a annulé l'établissement d'un cadre de planification stratégique des effectifs en 2017 pour se concentrer sur des priorités organisationnelles plus urgentes. Le projet devrait désormais être achevé en juin 2020. Plusieurs mesures ont été prises afin de jeter les bases de la mise en œuvre. Par exemple, un examen stratégique d'affectation des ressources a été mené en 2017, centré sur l'adéquation de la conception organisationnelle du Fonds mondial, l'établissement et la mise en œuvre du cadre unifié de compétences, et le projet de transformation des RH, ce dernier comprenant un renforcement du département des Ressources humaines afin de lui donner les moyens de mettre en œuvre les initiatives stratégiques.

La planification stratégique des effectifs pourrait contribuer à une planification financière efficace et à l'optimisation des ressources, afin de réduire le risque d'une dépendance excessive envers le personnel extérieur pour répondre aux besoins stratégiques du Fonds mondial à long terme, ou une utilisation redondante de personnel externe dans des domaines où les capacités des employés ne sont pas pleinement exploitées.

La planification stratégique des effectifs est également présentée dans le registre des risques institutionnels comme une mesure d'atténuation des risques pour la santé du personnel. En 2017, les burn out et les congés maladie du personnel ont augmenté de 11 %, entraînant une perte de productivité de 4 millions de francs suisse²⁶. La mise en œuvre du projet de planification stratégique des effectifs aurait pu aider le Fonds à résoudre les difficultés de conception organisationnelle plus tôt. Par exemple, l'étendue du contrôle est faible²⁷ (d'un pour quatre en moyenne), 72 % des

²⁴ GF-OIG-11-014 Examen de la fonction RH du Fonds mondial, 2012

²⁵ GF-OIG-17-016- Planification et gestion des consultants, 2017

²⁶ Rapport RH 2017 au Comité exécutif de direction

²⁷ L'étendue du contrôle se définit par le nombre de membres du personnel rendant compte à un responsable.

responsables dirigeant deux employés seulement, alors que selon ses propres recherches, le département RH estime que ce taux devrait idéalement être compris entre un pour cinq et un pour huit²⁸. Au moment de l'audit, l'étendue du contrôle du Fonds mondial devait être revue dans le cadre de la phase tactique de l'initiative de planification stratégique des effectifs. Cependant, cet exercice est désormais prévu pendant la phase opérationnelle de l'initiative.

La nouvelle démarche en matière de planification stratégique des effectifs pourrait être renforcée afin de fournir un impact maximal : En juin 2018, le Comité exécutif de direction a défini et approuvé une nouvelle démarche échelonnée de planification stratégique des effectifs. Un plan détaillé a été établi et un groupe de travail a été mis sur pied, regroupant des membres des départements RH et Finances, et du Comité de la politique et de la stratégie, afin de mettre en place la démarche. Celle-ci est actuellement testée dans un département et devrait prendre fin en décembre 2019. Les enseignements de ce déploiement pilote seront pris en compte lors du déploiement de la démarche à l'échelle institutionnelle. Le Bureau de l'Inspecteur général note que certaines procédures du projet pilote pourraient être améliorées :

- Des indicateurs clés de résultats ont été définis, notamment liés à la qualité et la productivité des employés, mais aucun objectif n'a été défini pour les mesurer. Il pourrait de ce fait être impossible de déterminer si la mise en œuvre de la démarche produira les résultats attendus. Cinq des huit indicateurs clés de résultats n'ont pas de corrélation directe avec la mise en œuvre de la démarche (indicateur sur les employés dont l'examen des résultats est satisfaisant).
- Allié à des demandes divergentes d'implication des RH sur d'autres projets, le manque d'expérience du département des Ressources humaines en matière de planification des effectifs pourrait affecter le déploiement opportun de la démarche de planification stratégique des effectifs. Depuis le présent audit, le Fonds a confié à un bureau de consultance la charge d'établir une procédure adaptée en vue du déploiement de la démarche.
- Au moment de l'audit, aucun comité d'orientation transversal n'avait été établi aux fins exclusives de superviser la mise en œuvre du projet. La responsabilité en a depuis été confiée au Comité d'orientation chargé du cadre de résultats et de responsabilité, dont les membres sont issus de plusieurs départements.

Le Secrétariat met en œuvre la planification stratégique des effectifs selon une démarche échelonnée, comme indiqué ci-après :

Action convenue de la Direction n° 4

Phase I - Le Secrétariat met en œuvre le volet **opérationnel** de la planification des effectifs en préparation à l'établissement du budget 2020. Cette étape comprend les mesures ci-après :

- Définir la démarche globale, le plan et l'outil de déploiement du volet.
- Diriger le projet pilote testé dans la Division sélectionnée et en intégrer les enseignements.
- Établir la gouvernance et la procédure multipartite pour intégrer le volet opérationnel de la planification des effectifs dans les cycles de planification RH/Finances standard.
- Établir le plan de gestion des modifications et les supports de communication/formation y afférents afin d'équiper les employés.
- Déployer l'outil du volet opérationnel de la planification des effectifs et faciliter l'établissement des plans de consolidation et d'analyse des effectifs, et les plans d'action y afférents.

Titulaire : Directeur des ressources humaines

Date cible : décembre 2019

²⁸ Rapport RH de milieu d'exercice 2018 au Comité exécutif de direction

Action convenue de la Direction n° 5

Phase II - Le Secrétariat met en œuvre le volet **stratégique** de la planification des effectifs en préparation à la planification, l'analyse statistique et l'établissement du budget du scénario stratégique, au moyen des mesures ci-après :

- Confirmer l'argumentaire de la démarche de planification stratégique des effectifs et la sélection de la méthodologie y afférente (outils et procédures) et lancer un test pilote.
- Actualiser les cartes de gouvernance et de procédures.
- Actualiser les supports liés à la gestion des modifications (supports de communication/formation) et le plan du projet.
- Déployer la planification stratégique des effectifs.

Titulaire : Directeur des ressources humaines

Date cible : juin 2020

5. Tableau des actions convenues

Action convenue de la Direction	Date cible	Titulaire
Le Secrétariat analyse les conclusions de l'examen des procédures de gestion des talents et des résultats conduit par Deloitte, et actualise les politiques, procédures et systèmes y afférents. De plus, il intègre les pratiques actuelles, notamment la formation obligatoire (formation sur le plan de soutien aux résultats, formation sur les compétences, formation sur le leadership, etc.) et suit l'évaluation des supérieurs hiérarchiques (par ex. inclusion des objectifs obligatoires des personnels dans les objectifs de résultats des supérieurs hiérarchiques).	31 décembre 2019	Directeur des ressources humaines
1. Le Secrétariat clarifie les rôles et responsabilités du département RH, du médiateur, du responsable de l'éthique et du conseiller auprès du personnel en matière d'admission des dossiers et de conduite des employés. Il achève également l'examen des procédures d'enquête et disciplinaires, notamment l'admission et l'évaluation des cas, la cartographie des procédures clés, la rétention des données et l'établissement de procédures opérationnelles normalisées aux fins des enquêtes suite à une réclamation.	31 décembre 2019	Directeur des ressources humaines
2. Le Secrétariat établit un cadre relatif au harcèlement, notamment au harcèlement sexuel, à l'intimidation et aux abus de pouvoir dans le contexte des programmes du Fonds mondial. Ce cadre s'applique à l'ensemble des parties prenantes du Fonds mondial (notamment les instances de coordination nationale, les maîtres d'œuvre et les fournisseurs). Il définit et clarifie les rôles et responsabilités des différentes fonctions du Fonds mondial, notamment de la Division de la gestion des subventions, du responsable des questions d'éthique et du Bureau de l'Inspecteur général.	31 décembre 2019	Directrice de cabinet
Le Secrétariat met en œuvre le volet opérationnel de la planification des effectifs en préparation à l'établissement du budget 2020. Cette étape comprend les mesures ci-après : • Définir la démarche globale, le plan et l'outil de déploiement du volet. • Diriger le projet pilote testé dans la Division sélectionnée et en intégrer les enseignements.	décembre 2019	Directeur des ressources humaines

• Établir la gouvernance et la procédure multipartite pour intégrer le volet opérationnel de la planification des effectifs dans les cycles de planification RH/Finances standard. • Établir le plan de gestion des modifications et les supports de communication/formation y afférents afin d'équiper les employés. • Déployer l'outil du volet opérationnel de la planification des effectifs et faciliter l'établissement des plans de consolidation et d'analyse des effectifs, et les plans d'action y afférents.		
Le Secrétariat met en œuvre le volet stratégique de la planification des effectifs en préparation à la planification, l'analyse statistique et l'établissement du budget du scénario stratégique, au moyen des mesures ci-après : • Confirmer l'argumentaire de la démarche de planification stratégique des effectifs et la sélection de la méthodologie y afférente (outils et procédures) et lancer un test pilote. • Actualiser les cartes de gouvernance et de procédures. • Actualiser les supports liés à la gestion des modifications (supports de communication/formation) et le plan du projet. • Déployer la planification stratégique des effectifs.	juin 2020	Directeur des ressources humaines

Annexe A : Classification générale des notations de l'audit

Efficace	Aucun problème ou peu de problèmes mineurs relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient, bien appliquées en permanence et efficaces pour donner une garantie raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes modérés relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques sont conçues comme il convient et généralement bien appliquées, mais un problème ou un nombre restreint de problèmes ont été identifiés et sont susceptibles de faire courir un risque modéré pour la concrétisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème majeur ou un petit nombre de problèmes majeurs relevés. Les pratiques en matière de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques faiblesses de conception ou d'efficacité opérationnelle, à tel point que tant qu'elles ne sont pas corrigées, on ne peut raisonnablement garantir que les objectifs sont susceptibles d'être atteints.
Inefficace	Plusieurs problèmes majeurs et/ou un ou plusieurs problèmes fondamentaux relevés. Les procédures de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçues comme il se doit et/ou ne sont pas globalement efficaces. La nature de ces problèmes est telle que la concrétisation des objectifs est gravement compromise.

Annexe B : Méthodologie

Le Bureau de l'Inspecteur général réalise ses audits conformément à la définition mondiale de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA), aux normes internationales de pratique professionnelle d'audit interne et au code d'éthique. Ces normes permettent de garantir la qualité et le professionnalisme des travaux du Bureau de l'Inspecteur général.

Les principes et les détails de la méthode d'audit du Bureau de l'Inspecteur général sont décrits dans sa Charte, son Manuel d'audit, son Code de conduite et le mandat spécifique de chaque mission. Ils aident nos vérificateurs à fournir des travaux professionnels de qualité élevée et à intervenir de façon efficiente et efficace. Ils garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux. Le Manuel d'audit du BIG contient des instructions détaillées pour la réalisation de ses audits, dans le respect des normes appropriées et de la qualité attendue.

La portée des audits du BIG peut-être spécifique ou étendue, en fonction du contexte, et couvre la gestion du risque, la gouvernance et les contrôles internes. Les audits testent et évaluent les systèmes de contrôle et de supervision pour déterminer si les risques sont gérés de façon appropriée. Des tests détaillés sont réalisés dans l'ensemble du Fonds mondial ainsi que chez les bénéficiaires des subventions et servent à établir des évaluations spécifiques des différents domaines des activités de l'organisation. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs d'assurances, servent également à étayer les conclusions.

Les audits du BIG comprennent habituellement un examen des programmes, des opérations, des systèmes et des procédures de gestion des organes et des institutions qui gèrent les crédits du Fonds mondial afin d'évaluer s'ils utilisent ces ressources de façon efficiente, efficace et économiquement rentable. Ils peuvent inclure un examen des intrants (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires nécessaires à la mise en œuvre du programme), des produits (produits fournis par le programme), des résultats (effets immédiats du programme sur les bénéficiaires) et des impacts (modifications à long terme dans la société que l'on peut attribuer au soutien du Fonds mondial).

Les audits portent sur un large éventail de sujets et mettent en particulier l'accent sur les problèmes liés à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne des achats et des stocks, à la gestion des évolutions et aux principaux contrôles financiers et fiduciaires du Fonds mondial.