



Rapport d'audit

Audit du Fonds mondial

Processus clés des ressources humaines

GF-OIG-25-009
11 juin 2025
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 pérennité du Fonds mondial en veillant à ce qu'il prenne les bonnes mesures pour accélérer la fin des épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. Grâce à des audits, des enquêtes et des travaux consultatifs, le BIG promeut les bonnes pratiques, améliore la gestion des risques et rend compte des abus en toute exhaustivité et transparence.

Le BIG est une unité indépendante du Fonds mondial, qui en fait néanmoins partie intégrante. Il rend compte au Conseil d'administration par l'intermédiaire de son Comité de l'Audit et des Finances, et sert les intérêts de toutes les parties prenantes du Fonds mondial.

Courriel :
hotline@theglobalfund.org

Service téléphonique gratuit de signalement :
+1 704 541 6918
Service disponible en anglais, français, espagnol, russe, chinois et arabe

Messagerie téléphonique sécurisée
24 heures / 24 :
+41 22 341 52 58



Table des matières

1. Synthèse	3
1.1 Opinion	3
1.2 Principales réalisations et bonnes pratiques	4
1.3 Principaux problèmes et risques	5
1.4 Objectifs, notations et champ	7
2. Environnement et contexte	8
2.1 Contexte général	8
2.2 Vue d'ensemble des processus des ressources humaines	8
2.3 Stratégie des ressources humaines : People and Organization Ambition 2023-2028	9
3. Constats	10
3.1 L'inadéquation de la supervision des traitements externalisés a conduit à des paiements de péréquation fiscale sans justificatifs suffisants	10
3.2 Le non-respect des règlements du Fonds mondial relatifs à la gestion et à la conservation des dossiers expose l'organisation à des risques de perte de données.	13
3.3 Une mise en œuvre effective des contrôles visant à garantir la réalisation des vérifications des antécédents est nécessaire pour renforcer les processus de recrutement	18
Annex A. Classification des notations d'audit et méthodologie	21

1. Synthèse

1.1 Opinion

Les processus des ressources humaines sont essentiels pour permettre au Fonds mondial d'attirer, de retenir et de gérer efficacement les talents, et d'aligner les capacités de la main-d'œuvre sur les objectifs stratégiques.

Au 31 décembre 2023, le Fonds mondial employait 1 140 personnes (1 075 en 2022)¹. Les coûts de main-d'œuvre, qui incluent les dépenses courantes des ressources humaines et la rémunération des consultants – indépendants ou cabinets de conseil, se sont élevés à 245 millions de dollars US en 2023, en hausse par rapport à ceux de 2022 (215 millions de dollars US)². Les processus relatifs à la vie professionnelle des employés sont conformes aux descriptions récemment mises à jour de processus et aux processus fondamentaux des ressources humaines, notamment concernant le recrutement, les prolongations de contrat et les départs. Afin de continuer de renforcer le processus de recrutement, il est possible de normaliser davantage la préparation des descriptions de poste et de mettre en place des mécanismes pour se conformer aux contrôles existants du processus de recrutement, comme les vérifications requises des antécédents.

Les contrôles des avantages sociaux accordés au personnel nécessitent une nette amélioration. La gestion des avantages sociaux du personnel du Fonds mondial intègre plusieurs composantes, comme les éléments de salaire, les avantages sociaux, les primes d'expatriation, les indemnités pour frais de scolarité, les allocations pour enfant à charge et les allocations de déménagement, l'assurance maladie et les cotisations à une caisse de prévoyance³. Le Fonds mondial a confié la gestion de certains des avantages sociaux susmentionnés à des prestataires de services externes. La supervision de ces prestataires présente d'importantes lacunes, des paiements de péréquation fiscale étant versés aux employés sans justificatifs suffisants. Entre janvier 2021 et juin 2024, des prestations d'un montant total de 1 million de francs suisses (1,1 million de dollars US⁴) ont été versées sans justificatifs suffisants à 12 membres du personnel qui avaient droit à des paiements de péréquation fiscale⁵.

Bien qu'il existe des mécanismes de contrôle pour s'assurer qu'aucun paiement n'est effectué sans les justificatifs requis, le fait de s'en remettre à l'autocertification des employés pour les allocations pour enfant à charge et les indemnités pour frais de scolarité n'est pas suffisant pour être certain que les prestations ne sont pas parallèlement demandées auprès d'une autre source. En l'absence de confirmation que d'autres membres de la famille ne bénéficient pas d'avantages similaires, il conviendrait de renforcer le contrôle sur l'autocertification des employés. Les contrôles des processus relatifs à la vie professionnelle des employés, y compris les avantages sociaux et la supervision des prestataires de services externes, **nécessitent une nette amélioration**, notamment afin de s'assurer que les avantages sociaux ne soient versés qu'aux employés qui ont démontré de manière continue qu'ils y ont droit.

¹ Rapport financier annuel 2023 et résultats d'un audit externe, page 62.

² Ibid.

³ La Caisse de prévoyance du Fonds mondial est le régime d'épargne des employés du Fonds mondial. Elle a été créée pour fournir des prestations de retraite, de décès et d'invalidité aux employés du Fonds mondial et à leurs personnes à charge et bénéficiaires.

⁴ Le taux de change utilisé est la moyenne du taux de change moyen CHF/USD dans les états financiers audités de 2021, 2022 et 2023.

⁵ Les abattements fiscaux versés entre janvier 2021 et juin 2024 ont totalisé 16,8 millions de francs suisses (18,3 millions de dollars US).

Le Département des Ressources humaines travaille sur plusieurs projets pour améliorer la qualité de ses données et automatiser leur traitement dans la mesure du possible – ce qui a contribué à renforcer leur exactitude et leur fiabilité. Le processus de gestion des données des ressources humaines est bien soutenu par un catalogue de données et respecte les principes établis par le Comité de gouvernance des données du Fonds mondial.

Toutefois, l'audit a identifié des cas où les pratiques de gestion des données n'étaient pas conformes aux règlements du Fonds mondial relatifs à la gestion et à la conservation des dossiers. On a découvert que les résultats des vérifications des antécédents, ainsi que certains documents relatifs au recrutement et des formulaires de consentement à l'utilisation des données, ont été stockés sur les ordinateurs de travail et dans les courriels professionnels de certains membres du personnel du Département des Ressources humaines. Des pratiques de stockage inappropriées exposent le Fonds mondial au risque que, lorsqu'un membre du personnel des ressources humaines quitte l'organisation, ces données ne puissent être récupérées et/ou vérifiées. Cela expose également le Fonds mondial à des risques juridiques et pour sa réputation s'il n'est pas en mesure de reproduire ces données.

L'efficacité des projets en cours ne peut pas encore être confirmée, mais leur conception est adéquate. Les contrôles de la gestion des données des ressources humaines sont **partiellement efficaces**.

1.2 Principales réalisations et bonnes pratiques

Plusieurs projets en cours visent à améliorer la qualité et l'automatisation des données

Plusieurs projets relatifs aux données sont en cours ou ont été récemment achevés. Ils devraient améliorer la qualité des données et simplifier les futurs processus de communication d'informations. Il s'agit notamment du projet d'amélioration de la qualité des données, achevé en juin 2024, et de projets portant sur des données de gestion des postes. Cela consiste à relier les données individuelles des employés aux postes budgétés (avec un alignement des données et de la terminologie des ressources humaines et des finances) et à préparer et renforcer les tableaux de bord dans le système « Workday » des ressources humaines. Le processus de gestion des données des ressources humaines est bien soutenu par un catalogue de données et respecte les principes établis par le Comité de gouvernance des données du Fonds mondial.

Les processus relatifs à la vie professionnelle des employés respectent généralement des descriptions de processus bien conçues

Les documents régissant les processus relatifs à la vie professionnelle des employés (recrutement, embauche, changement de poste et départs) ont récemment été examinés et mis à jour. Complets et détaillés, ils garantissent une mise en œuvre efficace, les processus réels étant bien alignés sur les processus documentés.

Contrôles des fonctions du processus de paie

Le processus de paie intègre efficacement plusieurs composantes, notamment divers éléments salariaux, les avantages sociaux, les déductions, les allocations et indemnités, et d'autres prestations gérées par des tiers. Bien qu'il soit fortement tributaire d'étapes manuelles et de multiples feuilles de calcul Excel, le processus intègre des mécanismes de contrôle tant au niveau du Fonds mondial qu'à celui du prestataire de service chargé de procéder à la paie – grâce à une plateforme cryptée permettant le partage de documents. Une séparation claire des tâches et le respect de la

description et du calendrier du processus de paie garantissent la conformité des procédures et l'efficacité des opérations de paie.

1.3 Principaux problèmes et risques

Une gestion et une supervision inadéquates des prestations externalisées ont conduit au versement de paiements de péréquation fiscale sans justificatifs suffisants, ce qui n'a pas été détecté pendant quatre ans. L'insuffisance des contrôles destinés à détecter d'éventuelles demandes en double d'allocations pour enfant à charge et d'indemnités pour frais de scolarité expose le Fonds mondial au risque de verser des allocations non éligibles.

La gestion et la supervision des avantages sociaux du personnel nécessitent une nette amélioration. S'agissant des services de calcul et de paiement de péréquation fiscale, le tiers chargé de calculer et de contrôler les paiements au personnel n'a pas obtenu les avis d'imposition nécessaires pour les employés concernés, ce qui a entraîné le versement d'importants paiements de péréquation fiscale à des employés qui n'avaient pas déposé leur déclaration d'impôt et, dans un cas, à un employé qui n'avait plus droit à ces paiements. Ce problème est passé inaperçu pendant plus de quatre ans au Fonds mondial, en raison d'un manque de suivi et de supervision du tiers, et de l'absence de procédures de contrôle interne permettant de rapprocher les différentes données afin de s'assurer que seuls les employés éligibles bénéficiaient de ces prestations.

Le processus visant à s'assurer que les allocations pour enfant à charge et les indemnités pour frais de scolarité ne sont pas versées aux employés qui en bénéficient déjà d'une autre source est incohérent. Il repose sur l'autocertification de l'éligibilité par l'employé, et le Fonds mondial ne vérifie pas systématiquement les informations déclarées par les employés.

La conservation des données traitées en dehors du système Workday n'est pas conforme aux politiques de conservation des données, ce qui a entraîné la perte de certaines d'entre elles.

Les dossiers des employés sont conservés dans le système Workday des ressources humaines depuis 2018 – lequel offre de solides contrôles de sécurité des données sensibles. Bien que les données individuelles des membres du personnel restent stockées en toute sécurité dans le système Workday, elles sont régulièrement extraites et traitées dans le cadre d'activités diverses des ressources humaines, comme pour répondre à des demandes de renseignements et préparer les rapports des ressources humaines, par exemple.

Une fois que les données quittent le système Workday, leur stockage n'est pas toujours conforme aux politiques et protocoles de conservation des données du Fonds mondial. Le BIG a constaté que des données extraites et traitées étaient conservées sur les ordinateurs professionnels des employés, sans être sauvegardées de manière appropriée dans un référentiel central. Par conséquent, lorsque certains membres du personnel des ressources humaines ont quitté l'organisation, certaines de ces données sont devenues inaccessibles – ce qui a limité la capacité de vérifier l'exactitude des informations contenues dans les rapports des ressources humaines de 2022 à l'intention du Comité de l'Audit et des Finances. Pour 2023, la plupart des informations ont été recalculées et communiquées avec exactitude. Toutefois, les risques sous-jacents liés à la conservation des données et aux pratiques de stockage décentralisé doivent être atténués afin d'éviter d'éventuelles conséquences pour la réputation, les finances et la situation juridique du Fonds mondial.

Certaines étapes du processus de recrutement ont été gérées en dehors du système Workday (p. ex. filtrage et présélection des candidats, vérification des conflits d'intérêts, résultats des

évaluations de l'adéquation organisationnelle). En effet, le partage externe de données des employés avec les représentants des donateurs et la collecte de leur consentement ont été effectués exclusivement par courrier électronique. Ces ensembles de données n'ont pas été sauvegardés par la suite dans un référentiel central, et certains documents ont été perdus. Sans la mise en œuvre de pratiques adéquates en matière de conservation et de stockage des données, le Fonds mondial reste exposé à des risques de perte de données.

Il convient de renforcer les contrôles afin de garantir le respect des normes et l'amélioration des vérifications des antécédents, ainsi que les descriptions de poste afin d'assurer l'efficacité et la cohérence.

Il n'existe aucun mécanisme permettant de s'assurer que toutes les vérifications nécessaires des antécédents sont effectuées pour les candidats recrutés, afin d'être certain qu'ils n'ont pas commis auparavant de fautes professionnelles ou d'actes contraires à l'éthique. Si toutes les vérifications des antécédents effectuées par le prestataire de services externe ont été menées à bien, des vérifications ultérieures par rapport à d'anciennes enquêtes du BIG et des vérifications préalables approfondies pour les postes de haut niveau ou sensibles n'ont pas été systématiquement effectuées.

Bien que les descriptions de poste fassent l'objet d'un processus d'examen spécifique à la demande du responsable (généralement lors d'une réorganisation ou d'une reclassification du poste), il n'existe pas de processus systématique garantissant que toutes les fonctions connexes font l'objet d'un examen périodique afin d'assurer la cohérence entre les fonctions. Par conséquent, les descriptions de poste pour les fonctions existantes qui n'ont pas été examinées dans le cadre de processus ad hoc ne sont pas cohérentes, ce qui pourrait entraîner un risque de résultats négatifs en matière de recrutement.

1.4 Objectifs, notations et champ

L'objectif général de l'audit était de fournir au Conseil d'administration du Fonds mondial une assurance raisonnable quant à l'adéquation et à l'efficacité des processus clés des ressources humaines du Fonds mondial.

Plus précisément, l'audit a évalué l'adéquation et l'efficacité de ce qui suit :

Objectifs	Notations	Champ
Vie professionnelle des employés : processus clés des ressources humaines tout le long de la vie professionnelle des employés (recrutement, embauche, prolongation de contrat, paie, rémunération et avantages sociaux, départ).	Nécessite une nette amélioration	Période d'audit Janvier 2022 à juin 2024 Exclusion du champ de l'examen L'audit n'a pas porté sur les processus HR1 et HR3 des ressources humaines, car ceux-ci ont fait l'objet d'autres missions de contrôle externe et d'examen consultatif du BIG au cours de la période d'audit ou ont été intégrés dans celles-ci. Cela inclut l' <i>Audit de l'efficacité du modèle du Fonds mondial dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie (2024)</i> , l' <i>Audit du modèle de l'équipe de pays et des fonctions de soutien du Fonds mondial (2024)</i> et l' <i>Audit des mécanismes de justice interne du Fonds mondial (2024)</i> . Ces missions ont porté sur une grande partie des processus institutionnels HR1 ⁶ et HR3 ⁷ (voir la section 2.2 pour un aperçu de ces processus) dans leurs champs d'application respectifs et ont donc été exclues du périmètre du présent examen.
Gestion des données des ressources humaines : contrôles et supervision de la gouvernance et des systèmes de données tout le long de leur cycle de vie (saisie, traitement, communication, sécurité et diffusion/établissement de rapports).	Partiellement efficace	

Le BIG a interrogé les parties prenantes et examiné les documents pertinents ainsi que les processus et contrôles des ressources humaines en matière de suivi et de supervision. Le BIG a aussi effectué des procédures d'analyse de données sur les ensembles de données pertinents des ressources humaines et a examiné les processus de gestion des données.

L'**Annexe A** du présent rapport fournit des détails sur la classification générale des notations d'audit.

⁶ Le processus HR1 (ressources humaines 1) concerne les sous-processus institutionnels suivants : définition, mise en œuvre et suivi des progrès de la stratégie P&O (People and Organization Ambition), exécution de programmes culturels (p. ex. diversité, équité et inclusion, santé et bien-être), stratégie de gestion des talents, performance et développement, gestion de l'apprentissage, du développement et des compétences, gestion des effectifs.

⁷ Le processus HR3 (ressources humaines 3) concerne les sous-processus institutionnels suivants : cadres politiques, manuel de l'employé, relations avec les employés, enquêtes et mesures disciplinaires, système de résolution des différends.

2. Environnement et contexte

2.1 Contexte général

Le Département des Ressources humaines du Fonds mondial suit le « modèle Ulrich », qui définit quatre rôles principaux : *partenaire stratégique, agent du changement, expert administratif et défenseur des employés*. Cette structure vise à créer une valeur stratégique pour l'organisation. Le département compte 54 postes occupés par des employés et des consultants. Il est dirigé par le directeur des Ressources humaines.

Il est divisé en quatre principales équipes :

1. **L'équipe Services opérationnels** gère les activités des ressources humaines, notamment le recrutement, la paie, le système d'information des ressources humaines et la gestion des données.
2. **L'équipe Rémunération et relations avec le personnel** gère les relations avec les employés, les réclamations, les litiges, la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la reconnaissance.
3. **L'équipe Culture, talent et développement** met l'accent sur la culture organisationnelle, la gestion des talents et le développement professionnel des employés.
4. **L'équipe Partenariat d'affaires des ressources humaines** collabore avec d'autres départements afin d'aligner les stratégies des ressources humaines sur les objectifs organisationnels.

De plus, un bureau de gestion de projet soutient le directeur des Ressources humaines dans le cadre de projets, d'initiatives stratégiques et de la communication de l'information.

Vue d'ensemble des dépenses des ressources humaines gérées par le biais des processus du Département des Ressources humaines.

Les coûts de main-d'œuvre du Fonds mondial incluent les dépenses courantes des ressources humaines et la rémunération des consultants – indépendants ou cabinets de conseil. Les consultants sont engagés dans des projets spécifiques ou fournissent des capacités supplémentaires, afin de soutenir l'exécution de la mission du Fonds mondial.

Au 31 décembre 2023⁸, le Fonds mondial employait 1 140 personnes, chiffre en hausse par rapport à celui de 1 075 de 2022. Le Fonds mondial a versé 245 millions de dollars US en salaires et avantages sociaux à son personnel en 2023, chiffre en hausse par rapport aux 215 millions de 2022.

2.2 Vue d'ensemble des processus des ressources humaines

Le Fonds mondial s'appuie sur trois processus institutionnels en matière de ressources humaines, dont le département des Ressources humaines est responsable :

⁸ [Rapport financier annuel du Fonds mondial de 2023](#), consulté le 25 mars 2025.

HR1 : Gérer le développement des personnels et de l'organisation Ce processus englobe la stratégie People and Organization Ambition et des initiatives stratégiques destinées à permettre sa réalisation.

HR2 : Gérer les activités des ressources humaines Cela concerne la gestion des activités des ressources humaines afin de fournir des services efficaces et efficients, du recrutement à la cessation d'emploi. Ce processus comprend également la gestion des données liées aux ressources humaines, des systèmes, de la communication de l'information et de la paie.

HR3 : Gérer les politiques et cadres des ressources humaines Ce processus comprend l'élaboration et le maintien de politiques et de cadres des ressources humaines conformes à la stratégie organisationnelle, aux besoins et aux décisions des instances dirigeantes. Ce processus comprend également la gestion des relations avec les employés, des réclamations et des litiges.

Le Fonds mondial veille à ce que les programmes des ressources humaines aident l'organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente grâce à la stratégie engagée à l'échelle de l'organisation – People and Organization Ambition. Parallèlement, l'équipe Services opérationnels des ressources humaines a pour objectif de gérer la vie professionnelle des employés et les données relatives au personnel – ce qui couvre le recrutement, les systèmes des ressources humaines et les données sur la main-d'œuvre. Ensemble, ces processus offrent une vue d'ensemble complète des responsabilités du Département des Ressources humaines du Fonds mondial.

2.3 Stratégie des ressources humaines : People and Organization Ambition 2023-2028

Lancée en 2023, cette stratégie soutient la stratégie du Fonds mondial pour la période 2023-2028⁹. Elle met l'accent sur la création d'une organisation agile en permanence, favorisant une culture inclusive de bienveillance et de franchise, garantissant les talents adaptés aux besoins actuels et futurs, promouvant un leadership fort et améliorant la qualité des prestations des ressources humaines. Les principales réalisations en 2023 comprennent l'achèvement des changements organisationnels, le succès des projets pilotes de recrutement et les initiatives visant à améliorer la sécurité psychologique et le bien-être des employés. Le Département des Ressources humaines a également obtenu un taux de satisfaction élevé des clients (87 %) pour ses services d'accueil et a réalisé des progrès considérables dans l'optimisation des processus des relations humaines (notamment l'automatisation des contrats, la détermination des salaires et la cartographie des processus de gestion des documents).

⁹ Stratégie du Fonds mondial (2023-2028), <https://www.theglobalfund.org/fr/strategy/> (consulté le 25 mars 2025).

3. Constats

3.1 L'inadéquation de la supervision des traitements externalisés a conduit à des paiements de péréquation fiscale sans justificatifs suffisants

Le Fonds mondial est exposé à des pertes financières en raison d'un manque de supervision des services externalisés de gestion des prestations. Les contrôles qui visent à empêcher des paiements en double des allocations pour enfant à charge et des indemnités pour frais de scolarité sont insuffisants pour dissuader les employés de réclamer ces prestations auprès de plusieurs sources et détecter les cas où ils le feraient.

Les employés du Fonds mondial peuvent avoir droit à plusieurs avantages sociaux. Il s'agit notamment de paiements de péréquation fiscale, d'allocations pour enfant à charge et d'indemnités pour frais de scolarité. Le Code de conduite du Fonds mondial et son manuel de l'employé exigent des employés qu'ils demandent ces avantages et transmettent des documents fondés sur des informations exactes. Toutefois, les contrôles existants des documents présentés ne permettent pas de détecter la persistance de l'éligibilité à ces avantages, ce qui a donné lieu au versement de paiements de péréquation fiscale sans vérification des documents appropriés. De plus, bien qu'aucun paiement ne soit versé au personnel sans documentation appropriée, l'autocertification peut ne pas être suffisante pour atténuer le risque de verser des allocations pour enfant à charge et des indemnités pour frais de scolarité à des employés qui en reçoivent également d'une autre source.

Le manque de supervision et de suivi des services externalisés a conduit à des paiements de péréquation fiscale sans justificatifs suffisants.

Les citoyens américains/titulaires d'une carte verte qui remplissent une déclaration d'impôt aux États-Unis et les employés qui résident en France ou en Suisse et employés avant 2009 peuvent bénéficier de paiements de péréquation fiscale, sous réserve de critères fiscaux définis. Ces paiements sont destinés à compenser les obligations fiscales découlant de leurs revenus générés par leur emploi au Fonds mondial¹⁰. Entre 2021 et juin 2024, les dépenses totales liées à ces paiements se sont élevées à 16,8 millions de francs suisses (18,3 millions de dollars US).

Le calcul des abattements fiscaux et le rapprochement des paiements fiscaux finaux sont confiés à un tiers spécialisé. Les employés sont tenus de transmettre leur avis d'imposition au prestataire de services externe au début de chaque année. Sur la base de ces informations, ce prestataire calcule un abattement fiscal¹¹, qui est communiqué au Département des Ressources humaines du Fonds mondial et versé à l'employé chaque mois via son bulletin de paie. Contractuellement, le prestataire externe est tenu de calculer les abattements fiscaux sur la base d'un avis d'imposition actualisé. Ce mécanisme garantit que le prestataire de services détermine uniquement l'abattement fiscal à verser aux employés éligibles qui ont transmis leur avis d'imposition dans les délais impartis, et que les paiements de péréquation fiscale correspondent bien aux impôts payés par l'employé. Le prestataire de services est tenu d'informer le Fonds mondial de tout élément susceptible d'avoir une incidence sur l'éligibilité des employés ou le montant des paiements de péréquation fiscale qui leur est versé.

¹⁰ Cadre révisé et mis à jour de la politique du Fonds mondial en matière de ressources humaines, dernière modification en juillet 2023.

¹¹ Versé mensuellement aux employés éligibles résidant en France et en Suisse, et trimestriellement aux citoyens américains/titulaires d'une carte verte.

Le Fonds mondial lui-même peut également être informé d'événements qui ont une incidence sur l'éligibilité (p. ex. changement d'adresse pour les employés français bénéficiant de paiements de péréquation fiscale) dans le cadre de son processus régulier de mise à jour des données sur les employés.

Le BIG a analysé les paiements de péréquation fiscale et constaté qu'entre janvier 2021 et juin 2024, le Fonds mondial a versé 1 million de francs suisses (1,1 million de dollars US) d'abattements fiscaux à 12 employés bénéficiant de paiements de péréquation fiscale qui n'avaient pas fourni d'informations actualisées sur leur assujettissement à l'impôt¹². Parmi les 12 cas identifiés, trois n'avaient pas transmis d'avis d'imposition depuis 2019, ce qui signifie que les abattements fiscaux versés à ces employés en 2020 n'ont pas non plus été vérifiés. Par ailleurs, un employé n'avait pas transmis les documents requis depuis 2018, ce qui signifie que ses paiements de péréquation fiscale pour 2019 n'étaient pas non plus basés sur des documents justificatifs à jour. Compte tenu des lacunes actuelles en matière de contrôle et du fait que le BIG n'a pas pu vérifier les transactions avant janvier 2021 en raison d'un changement de prestataire de services externe, il n'a pas été possible de déterminer si d'anciens paiements de péréquation fiscale ont été versés sans que les documents appropriés aient été transmis au prestataire de services externe.

Ce problème n'a pas été détecté en raison de l'absence de mécanismes de supervision du prestataire de services externe. Ce dernier a continué de communiquer chaque mois les abattements fiscaux, que le Fonds mondial a ensuite versés, pour des employés qui n'avaient pas transmis leur avis d'imposition ou leur déclaration fiscale. Jusqu'en septembre 2024, le prestataire déterminait les montants à verser sur la base des dernières déclarations fiscales fournies par les employés.

Le Fonds mondial n'a pas demandé au prestataire de services de communiquer régulièrement, conformément au contrat, sur l'actualité des informations des avis d'imposition ou relatives à l'éligibilité des employés. Le Fonds mondial n'a pas validé l'éligibilité des employés à l'aide des données disponibles les concernant. Par exemple, le droit à l'abattement fiscal pour certains salariés est lié à leur statut de résident en France. Si un employé mettait à jour son adresse personnelle dans le système Workday en remplaçant son adresse en France par une adresse en Suisse, le personnel des ressources humaines chargé des salaires ne recevrait aucune alerte et ne disposerait d'aucun mécanisme permettant de suspendre les paiements de péréquation fiscale. Dans un cas, un employé a signalé au Fonds mondial son changement d'adresse vers la Suisse, mais le Fonds mondial n'a pas examiné les conséquences que cela aurait sur son éligibilité à l'abattement et a continué à le verser pendant trois ans, pour un montant total de plus de 200 000 francs suisses (217 320 dollars US). Dans le cadre du mécanisme actuel, les paiements ne cesseraient qu'à la demande expresse de l'employé concerné ou sur notification du prestataire de services externe.

À la suite de la communication de ces constats, le Département des Ressources humaines a suspendu, depuis octobre 2024, tous les paiements aux employés non éligibles ou à ceux dont les avis d'imposition et les déclarations fiscales restaient en attente, tout en s'appliquant à renforcer les contrôles sur ces avantages et à liquider tous les engagements en suspens.

D'anciens audits ont mis en évidence des problèmes de supervision concernant d'autres prestataires de services externes fournissant des services liés aux ressources humaines. Dans son « rapport complet de l'auditeur » pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, l'auditeur externe du Fonds mondial a mentionné une lacune de contrôle relative à l'inadéquation de la documentation afférente

¹² En juin 2024, 148 employés bénéficiaient de paiements de péréquation fiscale et percevaient des abattements fiscaux mensuels via leur bulletin de paie du Fonds mondial. Le montant total des paiements de péréquation fiscale versés entre janvier 2021 et juin 2024 s'élevait à 16,8 millions de francs suisses (18,3 millions de dollars US).

aux congés de maladie couverts par l'assurance¹³. Le rapport soulignait, entre autres, les risques liés à la gestion décentralisée des documents et le manque de clarté des rôles et des responsabilités dans le processus impliquant un prestataire de services externe.

Le processus d'autocertification n'est pas suffisant pour s'assurer que les employés ne déposent pas de demandes d'allocations pour enfant à charge et d'indemnités pour frais de scolarité auprès d'une autre source.

Les employés ayant des enfants sont en droit de bénéficier d'une indemnité pour frais de scolarité ainsi que d'une allocation pour enfant à charge. En 2023, le montant total des avantages sociaux versés aux employés s'élevait à 3,4 millions de francs suisses (3,7 millions de dollars US) pour les allocations pour enfant à charge et à 11 millions de francs suisses (12 millions de dollars US) pour les indemnités pour frais de scolarité. Conformément au manuel de l'employé, ces prestations ne sont pas versées si l'employé, son conjoint/partenaire ou son enfant à charge reçoit une allocation/indemnité d'une autre source pour le même motif. Le manuel exige que les employés fournissent « *des pièces justificatives satisfaisantes pour prouver leur éligibilité aux avantages sociaux ou aux allocations* ».

Le niveau de documentation demandé aux employés varie, allant d'une simple attestation sur l'honneur à un certificat délivré par l'employeur du conjoint attestant qu'aucune allocation de ce type n'est versée. Il n'existe aucun processus systématique permettant de corroborer l'autocertification fournie par l'employé attestant qu'il ne perçoit pas la prestation d'une autre source.

Compte tenu des dépenses financières importantes engagées par l'organisation, un mécanisme plus robuste doit être consolidé pour réduire le risque que ces avantages aient déjà été perçus par l'employé en provenance d'une autre source sans que cela ait été détecté par le Fonds mondial.

Mesure de gestion convenue n° 1

Le Secrétariat :

- Établira un processus structuré pour confirmer et mettre à jour chaque année la persistance de l'éligibilité aux paiements de péréquation fiscale.
- Élaborera un cadre visant à mieux intégrer les données et à améliorer la coordination et la communication globales entre les prestataires de services et les différentes équipes des ressources humaines concernant l'application de la politique de péréquation fiscale.
- Consolidera la formulation du manuel de l'employé et des politiques, et élaborera des matériels de communication afin d'améliorer la compréhension et la gestion des paiements, des exigences et des processus de péréquation fiscale.
- Renforcera la robustesse du processus d'autocertification utilisé pour confirmer le non-cumul des avantages sociaux.

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

DATE CIBLE : 30 juin 2026

¹³ Rapport complet de l'auditeur pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 – page 36.

3.2 Le non-respect des règlements du Fonds mondial relatifs à la gestion et à la conservation des dossiers expose l'organisation à des risques de perte de données.

Le BIG a identifié des cas où des données des ressources humaines ont été stockées sur les ordinateurs et dans les courriels professionnels d'employés plutôt que dans un référentiel centralisé. La traçabilité et la récupération de ces documents sont compromises, ce qui peut avoir des conséquences juridiques et nuire à la réputation de l'organisation. Certains documents ont été perdus lorsque les employés chargés de la gestion des dossiers ont quitté l'organisation.

Dans le cadre de ses activités quotidiennes, le Département des Ressources humaines traite d'importantes quantités de données confidentielles et sensibles, tant sur les employés individuels (p. ex. données personnelles) que sur l'ensemble de l'organisation (p. ex. données sur les effectifs, dossiers de recrutement comprenant les données personnelles des candidats non retenus, données salariales). Les données sont également utilisées pour communiquer des informations à diverses parties prenantes, notamment aux donateurs sur demande ponctuelle, deux fois par an au Comité de l'Audit et des Finances et dans le rapport annuel des ressources humaines destiné à l'ensemble du Fonds mondial.

Le Département des Ressources humaines utilise le système Workday¹⁴ comme principal référentiel pour les données individuelles des employés. Celui-ci fournit des contrôles d'accès et de conservation adéquats, conformes au règlement du Fonds mondial relatif à la conservation des données. Les données concernant la paie sont également stockées dans un endroit sécurisé et conforme aux protocoles de conservation des données du Fonds mondial.

Le BIG a identifié des cas où des données étaient stockées sur les ordinateurs et dans des courriels professionnels de certains membres du personnel. En conséquence, lorsque ces employés ont quitté l'organisation, les fichiers professionnels n'ont pu être récupérés. Bien que les rapports finaux et les données sources restent disponibles, l'impossibilité d'accéder aux données traitées et aux calculs limite la capacité de l'organisation à valider ou à revérifier les chiffres communiqués.

Les données relatives aux employés communiquées aux donateurs et les formulaires de consentement autorisant la communication des données personnelles étaient stockés sur les ordinateurs et dans des courriels professionnels de membres du personnel des ressources humaines. Ces informations ont été perdues lorsque ces employés ont quitté l'organisation.

Les pays donateurs peuvent demander au Fonds mondial de leur fournir des informations sur leurs ressortissants qu'il emploie. Cela inclut des informations personnelles identifiables, et pour ce faire, le Fonds mondial demande à ses employés leur consentement. Conformément au Règlement du Fonds mondial relatif à la gestion et à la conservation des dossiers, ces informations sont classées « confidentielles » ou « hautement confidentielles ».

Les informations communiquées aux donateurs et les formulaires de consentement des employés autorisant la communication de leurs données étaient stockés sur l'ordinateur professionnel d'un membre du personnel du Département des Ressources humaines du Fonds mondial et dans sa boîte de réception de courriels, plutôt que dans un référentiel central à accès contrôlé. Les données

¹⁴ Le système Workday est un logiciel d'entreprise doté de systèmes dédiés entre autres aux ressources humaines, aux finances et à la planification opérationnelle. Le Fonds mondial utilise le système de gestion du capital humain pour ses activités de ressources humaines.

n'ont pas pu être récupérées pendant l'examen du BIG, car l'employé avait quitté l'organisation et les données avaient été perdues.

Cela expose l'organisation à des risques juridiques si des employés affirment que leurs informations personnelles ont été communiquées sans leur consentement et que le Fonds mondial n'est pas en mesure de récupérer les informations communiquées ni le consentement obtenu.

Les données contenues dans les rapports des ressources humaines destinés aux organes de gouvernance sont conservées de manière inadéquate et n'ont pu être que partiellement vérifiées.

Les rapports des ressources humaines envoyés aux organes de gouvernance ou publiés sur l'intranet de l'organisation Engage (c'est-à-dire le rapport annuel des ressources humaines et le rapport des ressources humaines à l'intention du Comité de l'Audit et des Finances) sont préparés à partir de données brutes provenant de plusieurs sources (p. ex. système Workday, iLearn, Loyapps, système Employee Relation et ServiceNow). Les analyses qui en résultent fournissent des informations pour les rapports utilisés afin de soutenir et d'éclairer la prise de décision au niveau de la haute direction, et pour fournir des mises à jour et assurer la transparence sur les effectifs du Fonds mondial.

Les directives décrivant le processus de production des données des ressources humaines contenues dans le rapport des ressources humaines à l'intention du Comité de l'Audit et des Finances et dans le rapport annuel des ressources humaines ne sont pas suffisamment détaillées. Il manque notamment des informations concernant la manipulation des données et les contrôles à effectuer pour obtenir les données finales communiquées. De plus, les fichiers contenant les analyses ne sont pas systématiquement stockés dans un emplacement sécurisé et à accès contrôlé.

Les fichiers de travail utilisés pour établir le rapport 2022 n'ont pas pu être récupérés, car les données consolidées étaient stockées sur les ordinateurs de travail de certains membres du personnel. Par conséquent, le BIG n'a pas été en mesure de vérifier l'exactitude de certaines informations communiquées en 2022 en raison de l'indisponibilité des données de travail sous-jacentes. Si les données du rapport 2023 ont été jugées globalement exactes, cette conclusion a nécessité un travail approfondi, car la méthodologie de calcul n'était pas clairement documentée et l'accès aux fichiers sources était limité, principalement ceux liés à la comparaison avec l'année précédente.

Il est nécessaire d'améliorer les pratiques de conservation et d'établir une méthodologie structurée afin de s'assurer que les rapports des ressources humaines restent vérifiables et facilitent un processus décisionnel efficace.

Les documents relatifs au processus de recrutement gérés hors ligne n'étaient pas systématiquement stockés dans des emplacements sécurisés et à accès contrôlé, ce qui a entraîné la perte d'une partie de ces documents.

Selon la procédure opérationnelle de recrutement des ressources humaines, chaque processus de recrutement fait l'objet d'une évaluation minutieuse afin de garantir que le candidat sélectionné est le plus apte à occuper le poste. Ce processus comprend différentes étapes, depuis la publication des demandes d'ouverture de poste via le système Workday jusqu'à l'intégration des candidats¹⁵. La documentation attestant de l'exécution de chaque étape n'était pas systématiquement conservée dans le système Workday ou dans un autre référentiel central. Sur un échantillon de 12 recrutements comportant plusieurs étapes, le BIG a relevé 22 cas où les documents attestant de l'exécution de

¹⁵ Comme défini dans le processus de recrutement des ressources humaines.

chaque étape n'étaient pas disponibles dans les dossiers de recrutement et ont dû être demandés ultérieurement pour examen.

Parmi les documents manquants, 15 concernaient les résultats des vérifications des antécédents effectuées par le prestataire de services externe HORUS et par le BIG (voir le constat 3.3 pour plus de détails sur les vérifications des antécédents au Fonds mondial). Selon les procédures internes, les résultats des vérifications des antécédents effectuées par HORUS devraient être stockés et conservés dans le système Workday, mais cela n'était pas le cas pour les 12 recrutements examinés par le BIG. Le stockage et la conservation des résultats des vérifications des antécédents effectuées par le BIG ne sont pas définis, mais devraient également être intégrés dans le système Workday.

En outre, sept documents restants (p. ex. triage et présélection des candidats, vérification des conflits d'intérêts, résultats des évaluations de l'adéquation organisationnelle) ont été perdus car ils n'étaient stockés que sur l'ordinateur de travail du membre du personnel des ressources humaines qui a géré le recrutement (3 recrutements sur 12 analysés) et n'ont pas pu être récupérés.

Bien que l'absence des documents n'ait pas empêché le BIG de vérifier et de confirmer la conformité du processus de recrutement, l'absence de processus structurés et conformes pour le stockage et la conservation des données traitées par les ressources humaines expose l'organisation au risque de perte de données essentielles. Son incapacité à récupérer des documents de recrutement cruciaux peut l'exposer à des risques juridiques et à une atteinte à sa réputation.

Les contrôles de sécurité des données des ressources humaines sont essentiels pour garantir que l'accès des employés des ressources humaines à des informations sensibles est contrôlé, mais ils ne permettent pas de garantir l'intégrité des données contenues dans le système Workday.

Le processus de gestion des données des ressources humaines est bien soutenu par un catalogue de données et respecte les principes établis par le Comité de gouvernance des données du Fonds mondial. Il garantit l'identification des rôles et des responsabilités, désignant des propriétaires des données et des administrateurs des données. Le Fonds mondial a établi plusieurs règlements afin d'officialiser ses principes en matière de gouvernance, de sécurité et d'intégrité des données¹⁶.

Le cycle de vie des données dans le système Workday est géré par divers canaux, comme des contrôles et des étapes d'examen mis en œuvre dans le cadre d'un processus opérationnel pour toute saisie ou modification de données, des examens « à quatre yeux » pour toutes les modifications et différents tableaux de bord afin de garantir la cohérence, l'exhaustivité et l'exactitude des données.

Des contrôles réguliers appelés « audits de sécurité » sont effectués deux fois par an par l'équipe Services opérationnels des ressources humaines afin de s'assurer que les employés des ressources humaines n'ont accès aux données sensibles qu'en cas de nécessité absolue d'en prendre connaissance. Ces contrôles comprennent les changements de mot de passe des utilisateurs, les avantages sociaux et les modifications de rémunération, les transferts liés aux embauches et aux départs, les rapports mensuels sur les employés à temps plein, les changements d'adresse, les exceptions d'intégration et les modifications des politiques de sécurité des processus opérationnels, ainsi que les activités des utilisateurs (p. ex. connexions, tentatives de connexion, transactions exécutées, etc.).

¹⁶ Règlements relatifs aux informations et aux données, Politique relative aux règlements de classification et de traitement des informations, Règlement relatif à la protection des données à caractère personnel.

Il serait possible d'étendre la liste des activités de ces audits de sécurité afin d'y inclure des contrôles spécifiques portant sur l'intégrité et l'exactitude des données – en vue de compléter les autres processus déjà en place dans ce domaine. D'autres améliorations peuvent être apportées à cet exercice de sécurité, car il est actuellement insuffisamment documenté, repose largement sur des processus manuels et ne dispose pas de critères de réussite/d'échec clairs et bien définis ni de procédures de suivi. Cet exercice pourrait bénéficier de mesures de suivi structurées, de mesures correctives et d'évaluations des cas de vérification infructueuse.

Il n'existe aucune procédure ni instruction documentée pour la réalisation de ces audits de sécurité, notamment des étapes claires pour la conduite des audits, la détermination des résultats et la définition du processus de suivi des constats. Des étapes d'audit ont été ajoutées à la demande de diverses parties prenantes, sans analyse appropriée de leur valeur ajoutée.

Par conséquent, le personnel du Département des Ressources humaines se livre à des activités qui exigent des efforts considérables, ce qui met à rude épreuve les capacités de l'équipe. L'objectif de ces audits devrait être examiné afin d'y inclure l'intégrité et la sécurité des données. Cela permettrait à l'organisation de se fier pleinement aux contrôles externes fournis par ces examens et de réduire encore davantage le risque d'incidents non détectés ou d'utilisation abusive des données, et de compromission de l'intégrité et de la sécurité des données.

Mesure de gestion convenue n° 2

Renforcer la discipline en matière de gestion des données au sein des ressources humaines et la traçabilité de leur traitement des données.

Renforcer la conformité aux protocoles de conservation des données, en veillant à ce que toutes les informations confidentielles/hautement confidentielles ou toute documentation dont la conservation est essentielle pour pouvoir recalculer le traitement des informations des ressources humaines soient stockées dans des emplacements sécurisés à accès contrôlé.

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

DATE CIBLE : 31 décembre 2025

Mesure de gestion convenue n° 3

Veiller à ce que les données traitées pour la création des rapports des ressources humaines respectent les directives et protocoles établis.

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

Date cible : 28 février 2026

Mesure de gestion convenue 4

Renforcer le cadre d'audit de sécurité en établissant des critères clairs de réussite/d'échec pour chaque examen d'audit afin de garantir des normes d'évaluation cohérentes.

Examiner et améliorer la portée des audits de sécurité afin d'assurer une évaluation standard et d'ajouter des niveaux d'exactitude des données du système Workday.

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

DATE CIBLE : 31 décembre 2025

3.3 Une mise en œuvre effective des contrôles visant à garantir la réalisation des vérifications des antécédents est nécessaire pour renforcer les processus de recrutement

Au Fonds mondial, les processus de recrutement sont régis par des directives internes. Les processus de recrutement et d'embauche récemment mis à jour sont complets, détaillés et faciles à suivre. Les examens effectués par le BIG n'ont pas mis en évidence de problèmes significatifs concernant le respect de ces processus. Il existe toutefois des possibilités de les renforcer afin d'accroître l'efficacité des processus de recrutement du Fonds mondial.

Le BIG a examiné un échantillon de 45 recrutements, depuis la définition initiale de la description de poste jusqu'à l'intégration du candidat. Les processus de recrutement au sein du Fonds mondial sont généralement conformes aux procédures opérationnelles de recrutement qui exigent que les candidats soient soumis à un examen minutieux afin de s'assurer qu'ils sont les plus aptes à occuper le poste et à travailler pour l'organisation. Certaines lacunes de contrôle ont été relevées et des possibilités ont été identifiées pour renforcer le processus de recrutement.

Les contrôles destinés à s'assurer que tous les candidats sont soumis aux vérifications requises ne sont pas toujours respectés avant l'intégration des nouveaux employés, ce qui signifie qu'il existe un risque que des informations pertinentes ne soient pas prises en compte lors du processus de recrutement.

Le processus de recrutement exige que les candidats se soumettent à des vérifications d'antécédents définies, en fonction du poste qu'ils occuperont et de leur statut (candidats internes ou externes). Cela inclut des vérifications effectuées par les parties suivantes :

- HORUS : un prestataire externe procède à une vérification préalable à l'embauche afin de s'assurer que le candidat présente le profil éthique requis pour occuper un poste au sein de l'organisation.
- Bureau de l'Inspecteur général (BIG) : tous les candidats externes doivent faire l'objet d'une vérification par rapport aux données du BIG afin de savoir s'ils ont ou non déjà fait l'objet d'une enquête de ce dernier.
- Bureau de l'Éthique : pour les postes de direction ou sensibles¹⁷, une « vérification préalable approfondie de l'intégrité » est effectuée afin d'évaluer l'intégrité et les risques éthiques potentiels liés aux antécédents du candidat.

L'équipe de recrutement des ressources humaines est chargée de demander les vérifications ci-dessus et de s'assurer qu'elles sont finalisées et documentées avant la préparation d'un contrat.

La vérification préalable à l'emploi effectuée par HORUS est systématique, mais les résultats ne sont pas conservés conformément aux directives (voir constat 3.2). Cependant, sur dix recrutements de candidats externes examinés, deux vérifications des antécédents par le BIG n'ont pas été effectuées¹⁸, et la « vérification préalable approfondie », intégrée dans les directives en 2023, n'a pas été réalisée pour les deux postes qui l'exigeaient¹⁹.

¹⁷ Selon le document « Cartographie et description du processus de recrutement et de sélection des ressources humaines », il s'agit de candidats externes de grade E (niveau cadre) ou supérieur pour des postes au sein de la Division de la Gestion des subventions, du Département des Technologies de l'information, du Département des Ressources humaines et du Département de l'Approvisionnement.

¹⁸ Une vérification ultérieure a confirmé que les deux candidats n'avaient pas fait l'objet d'une enquête du BIG.

¹⁹ En collaboration avec le Bureau de l'Éthique, le département des Ressources humaines examine actuellement l'approche qui consiste à mener des vérifications préalables approfondies, et envisage d'en limiter la portée.

Le système Workday des ressources humaines ne dispose d'aucun contrôle intégré permettant de garantir que les trois vérifications et examens des antécédents requis sont effectués avant la fin du processus de recrutement. Par conséquent, les recrutements ont parfois été, et pourraient continuer d'être, finalisés sans que toutes les vérifications des antécédents nécessaires aient été effectuées – ce qui signifie que le Fonds mondial pourrait ne pas avoir disposé de toutes les informations nécessaires avant de finaliser le processus de recrutement.

Il est nécessaire d'examiner régulièrement les descriptions de poste, tant pour les nouveaux postes que pour les postes existants, afin d'éviter toute incohérence entre les descriptions de poste pour des fonctions similaires.

Les processus de recrutement au sein du Fonds mondial sont efficaces pour garantir la sélection du candidat le plus apte à occuper le poste et à travailler pour l'organisation. Chaque candidat passe un entretien vidéo destiné à compléter la présélection initiale. Un entretien avec un comité de sélection est ensuite organisé afin de sélectionner le candidat final. Ce comité est composé d'un représentant des ressources humaines, du responsable du recrutement et d'un membre indépendant qui ne fait pas partie de l'équipe du responsable du recrutement.

Les descriptions de poste constituent un contrôle essentiel pour garantir que les candidats possédant les compétences et les qualifications requises soient recrutés au Fonds mondial. Elles garantissent également la clarté des tâches et des responsabilités, et définissent les attentes afin d'assurer l'efficacité des processus d'évaluation de la performance. Les descriptions de poste sont rédigées par le responsable du recrutement, en collaboration avec le Partenariat d'affaires des ressources humaines. Les responsables du recrutement peuvent ensuite demander de réviser les descriptions de poste lorsqu'ils créent une demande d'ouverture de poste (p. ex. s'ils estiment que le rôle a considérablement changé au fil du temps). Si les modifications sont importantes, une autorisation est requise afin de s'assurer que les responsables du recrutement ne modifient pas de manière substantielle les descriptions de poste sans supervision appropriée. Depuis 2012, un prestataire de services indépendant est chargé d'examiner les descriptions de poste afin de garantir une classification adéquate des fonctions au sein de l'organisation.

Le BIG a examiné 34 descriptions de poste utilisées pour recruter des agents de grades B à E. Vingt-quatre d'entre elles reflétaient efficacement le rôle et étaient appropriées au grade du poste. Cependant, les 10 autres contenaient des éléments susceptibles d'exposer les processus de recrutement et l'évaluation de la performance à divers degrés de subjectivité.

Par exemple, certaines descriptions de poste indiquent le nombre d'années d'expérience comme critère *souhaitable* plutôt que comme critère *essentiel*. D'autres n'ont pas indiqué d'exigences spécifiques au poste, tandis que d'autres avaient des critères exigeant un niveau de compétence supérieur à celui requis pour des postes plus élevés (principalement en ce qui concerne les compétences de base et les années d'expérience).

Il est essentiel d'examiner régulièrement les descriptions de poste afin de s'assurer qu'elles restent pertinentes, claires et cohérentes, et qu'elles soutiennent les objectifs stratégiques de l'organisation. Hormis les demandes émanant d'un supérieur hiérarchique ou d'une restructuration d'un service, il n'existe aucun processus systématique, périodique et complet permettant d'examiner les descriptions de poste afin de s'assurer qu'elles sont alignées sur l'évolution des besoins et des priorités de l'organisation. Le renforcement de ce processus permettrait de garantir que les

descriptions de poste reflètent fidèlement les exigences actuelles de chaque fonction et contribuerait à améliorer les évaluations de la performance et l'efficacité organisationnelle.

Mesure de gestion convenue n° 5

Mettre en œuvre un processus fondé sur un système afin de garantir le respect des directives de recrutement et la réalisation des vérifications des antécédents et des vérifications préalables approfondies avant la signature des contrats.

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

DATE CIBLE : 30 juin 2026

Mesure de gestion convenue n° 6

Mettre en œuvre des contrôles pour garantir la cohérence, la clarté et l'adéquation des descriptions de poste avec le contenu des fonctions.

Examiner et mettre à jour les descriptions de poste en cas de changement important dans les fonctions, ou à des moments clés du cycle d'emploi (p. ex. restructuration organisationnelle).

TITULAIRE : Direction des Ressources humaines

DATE CIBLE : 31 décembre 2026

Annex A. Classification des notations d'audit et méthodologie

Efficace	Absence de problème ou problèmes mineurs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate, régulièrement mis en œuvre de façon appropriée et efficace pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints.
Partiellement efficace	Problèmes d'importance modérée constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques sont conçus de façon adéquate et généralement mis en œuvre de façon appropriée, mais un ou un petit nombre de problèmes ont été identifiés qui sont susceptibles de présenter un risque modéré pour la réalisation des objectifs.
Nécessite une nette amélioration	Un problème ou un petit nombre de problèmes significatifs constatés. Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques présentent quelques problèmes au niveau de leur conception ou de leur efficacité opérationnelle. Ces problèmes sont tels que l'on ne peut pas encore avoir l'assurance raisonnable que les objectifs seront probablement atteints tant qu'ils ne seront pas résolus.
Inefficace	Plusieurs problèmes significatifs et/ou un (des) problème(s) grave(s) constaté(s). Les processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ne sont pas conçus de façon adéquate et/ou ne sont généralement pas efficaces. Ces problèmes sont de telle nature que la réalisation des objectifs est gravement compromise.

Le BIG réalise ses audits conformément à la définition de l'audit interne du Global Institute of Internal Auditors, 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 BIG. Les principes et les modalités de l'approche d'audit du BIG sont décrits dans son acte constitutif, son manuel d'audit, son code de conduite et les mandats spécifiques à chaque engagement. Ces documents garantissent également l'indépendance des auditeurs du BIG ainsi que l'intégrité de leurs travaux.

Le champ des audits du BIG peut être spécifique ou étendu, 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 servent à établir des évaluations spécifiques de ces différents domaines. D'autres sources de preuves, telles que les travaux d'autres auditeurs/fournisseurs de contrôles externes, 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 financements 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 couvrent un vaste éventail de thèmes et se concentrent particulièrement sur les questions liées à l'impact des investissements, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la gestion du changement et aux contrôles financiers et fiduciaires clés du Fonds mondial.