



Independent observer
of the Global Fund

La santé mentale des employé(e)s du Fonds mondial

Le Fonds mondial a eu un impact considérable, comme en témoigne le [rapport sur les résultats](#) publié en septembre 2024. Pour soutenir son partenariat dans cette réalisation, le Fonds mondial emploie plus de 1 000 personnes bénéficiant de tous les avantages sociaux et fait également appel à des consultant(e)s pour des projets à court et à long terme. Aujourd'hui, nous souhaitons nous concentrer sur la santé mentale des employé(e)s de l'organisation, qui a été un sujet de préoccupation pour le Conseil d'administration et les comités du Fonds mondial – mais le Fonds mondial n'est pas le seul à avoir connu d'énormes changements dans les méthodes de travail au cours des cinq dernières années et cet article fait partie d'une conversation mondiale sur la santé mentale sur le lieu de travail.

Une grande partie de cette conversation mondiale a été initiée par COVID. Le COVID a eu un impact considérable sur le Fonds mondial en tant que lieu de travail à bien des égards, notamment en tant qu'institution de santé publique. L'[évaluation MOPAN du Fonds mondial 2021-2022](#) a félicité le Fonds mondial de ne pas avoir « revu à la baisse ses objectifs en matière de VIH, de tuberculose et de paludisme ». Mais c'est le personnel qui a dû absorber la pression : les employé(e)s ont connu des changements dans leur environnement immédiat à Genève, se sont inquiétés pour les membres de leur famille à l'étranger, ont été empêchés de voyager en mission, et sont devenu(e)s partie prenante de la réponse et de la prévention des pandémies – le mécanisme de réponse COVID-19 (C19RM). On ne peut ignorer que l'afflux de fonds du C19RM, qui a presque doublé le montant des sommes déboursées par le Fonds mondial au cours d'une période normale de trois ans, a radicalement modifié les attentes de l'organisation et de ses employés. Cela a entraîné l'embauche de nouveaux employé(e)s, mais comme les fonds du C19RM sont encore déboursés jusqu'à la fin de 2025, parallèlement aux subventions normales pour le VIH, la tuberculose, le paludisme et les Systèmes de Santé Résilients et Durables

(RSSH), l'augmentation des attentes liées au COVID n'a pas nécessairement diminué pour une ou un employé type du Fonds mondial. Comme l'a déclaré le Conseil du personnel à Aidspace : « Le secrétariat du Fonds mondial est un environnement où l'énergie, le stress et la charge de travail sont élevés. »

La direction et l'administration du Fonds mondial ne sont pas insensibles à ces questions et vous trouverez ci-dessous des informations sur leurs efforts et leurs réponses, ainsi que des informations provenant du Conseil du personnel du Fonds mondial, du Bureau de l'inspecteur général (BIG) et du médiateur.

Santé mentale

La santé mentale est un état difficile à décrire, qui varie considérablement d'un lieu de travail à l'autre et d'une culture mondiale à l'autre, la charge de travail de l'épuisement professionnel d'une personne étant l'idéal de quelqu'un d'autre. Certaines personnes ont été élevées pour se plaindre bruyamment au moindre changement ou inconvénient, tandis que d'autres endurent des souffrances extrêmes en silence. Notre objectif n'est pas de juger l'état de santé mentale de qui que ce soit, mais plutôt d'explorer comment – et comment – ce défi est géré dans un lieu de travail aussi multiculturel que le Fonds mondial. Loin d'être une question que l'on peut diviser proprement en Est-Ouest ou Nord-Sud, la santé mentale est une question humaine dont l'importance est reconnue par des institutions du monde entier, notamment par le biais d'un [programme du Centre africain de Contrôle et Prévention des maladies soutenu par le Wellcome Trust](#).

[Selon l'OMS](#), « la discrimination et l'inégalité, les charges de travail excessives, la faible maîtrise de l'emploi et l'insécurité de l'emploi constituent un risque pour la santé mentale ». Les répercussions peuvent inclure la perte de jours de travail pour cause d'anxiété et de dépression. Dans le cas du Fonds mondial, cela pourrait signifier une perte sur le lieu de travail lui-même, mais aussi un effet d'entraînement de services non optimaux pour le partenariat, diminuant la capacité des employé(e)s à soutenir les programmes visant à sauver des vies.

Protéger et promouvoir la santé mentale au travail

Aidspace a échangé avec l'équipe des ressources humaines (RH) du Fonds mondial, le Conseil du personnel et une source anonyme qui lui a permis d'accéder au Rapport annuel 2023 du médiateur du Fonds mondial. Le Conseil du personnel et les RH ont fait part de leurs mises à jour et de leurs préoccupations lors de présentations et de réunions régulières avec les comités et le Conseil d'administration du Fonds mondial.

Les RH ont indiqué que pendant le COVID, une équipe de réaction à la situation (SRT) avait été nommée pour « assurer l'atténuation de la crise et le bien-être du personnel ». Cette équipe de réaction à la

situation (SRT) et le chef des RH de l'époque, Patrick Nicollier, ont envoyé régulièrement des mises à jour sur le COVID et ont lancé des initiatives pour soutenir le bien-être des employés. À titre d'exemple, l'un des courriels de M. Nicollier disait : « Gardez à l'esprit que, même si vous êtes confiné à la maison, il est important de vous reposer, de faire des pauses et de prendre les congés annuels prévus. La situation actuelle pose des défis uniques en matière de santé physique, mentale et émotionnelle, et nous devons tous prendre soin de nous-mêmes ». D'autres courriels rappelaient aux employé(e)s l'importance de prendre des pauses écran, encourageaient les parents à prendre leurs congés annuels pendant les vacances scolaires pour éviter d'être surchargé(e)s, ou faisaient la promotion de nouvelles normes suggérées pour l'étiquette des courriels et, en outre, le conseiller du personnel était annoncé comme étant disponible pour aider le personnel.

Les initiatives en matière de ressources humaines pendant la COVID comprenaient des rencontres autour d'un café pour les personnes confrontées à l'isolement, une initiative de soins de proximité dans le cadre de laquelle les collègues pouvaient s'entraider pour accomplir des tâches, ainsi que des efforts visant à impliquer le personnel et à contrôler son bien-être par le biais de sessions d'équipe interactives utilisant des outils virtuels. Towers Watson, une société de conseil en gestion d'entreprise, a été engagée pour réaliser des enquêtes dans le cadre de ce suivi. L'équipe du Fonds mondial n'a pas fourni de déclarations d'autres dirigeants, du Conseil d'administration, des comités ou du médiateur, ni de résultats d'enquêtes sur ce sujet. Il est donc difficile de se faire une idée précise de la façon dont ce programme a été mis en œuvre à plus grande échelle, ni de son efficacité.

Avec les ressources du C19RM, le Fonds mondial a embauché davantage de personnel, mais les RH ont néanmoins indiqué que « soutenir le rythme et l'intensité de nos efforts pendant tant de mois – a inévitablement pesé sur les individus et les équipes, tant en termes de charge de travail que de bien-être », mais le Conseil du personnel a souligné que « les ressources étaient déjà nécessaires avant le COVID-19 ».

Après le COVID, l'équipe des ressources humaines a déclaré que « des ajustements significatifs ont été apportés à la répartition de la charge de travail pour assurer l'efficacité continue de nos opérations », y compris un examen des besoins en personnel pour rééquilibrer la charge de travail entre les équipes. Dans ses communications avec Aidspan et, selon les employés, dans les affiches placardées dans les bureaux, l'équipe des ressources humaines a mis l'accent sur une culture de « l'attention et de la franchise ». Les RH ont également fourni une liste des mesures prises pour faire du Fonds mondial « un meilleur lieu de travail », notamment des modalités de travail flexibles, des initiatives de bien-être social et des possibilités de bien-être physique. Les activités de bien-être social se concentrent sur la cohésion sociale et les thèmes liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) par le biais d'événements qui soulignent la diversité culturelle du Fonds mondial. Cependant, le Conseil du personnel a noté que même si la sensibilisation à cette diversité augmente, « si l'organisation voulait vraiment creuser et décortiquer ce qu'elle entend par les thèmes liés à l'EDI en termes de notre culture, de nos structures et de la manière dont nous faisons les choses, alors nous commencerions à voir ces disparités... [nous] n'avons pas vu d'impact de ce côté-là en ce qui nous concerne. Il y a une prise de conscience, mais on continue à faire comme si de rien n'était ». Parmi les exemples de disparités susceptibles d'apparaître, citons les plafonds de prestations, le niveau de dépendance à l'égard des prestations des personnes originaires de pays dépourvus de régimes nationaux d'assurance maladie, les niveaux de bourses d'études, la progression de carrière ou le renouvellement des contrats des personnes originaires des pays donateurs par rapport à celles originaires des pays bénéficiaires, et même les salaires.

Les RH et le Conseil du personnel semblent s'accorder sur le fait que la santé mentale n'est pas une « question isolée » et qu'elle est étroitement liée à la culture du lieu de travail. Les initiatives des RH dépeignent une approche ascendante par le biais d'offres aux employé(e)s individuel(le)s, tandis que le Conseil du personnel voit l'opportunité d'adopter une approche plus descendante qui s'attaque aux « causes profondes de nos procédures opérationnelles, de la culture organisationnelle, du ton du leadership et de la mission... les causes profondes ne sont jamais, jamais traitées d'une année sur l'autre ». Le rapport annuel 2023 du médiateur du Fonds mondial fait écho à la demande de soutien en matière de santé mentale et de sensibilisation, de formation et d'analyse des causes profondes de l'épuisement professionnel dans le cadre de l'approche préventive proactive qui est nécessaire

Le Conseil du personnel a discuté de son propre rôle dans la protection et la promotion de la santé mentale et a fait référence à l'importance qu'il accorde à l'équité et à la responsabilisation de tous les employé(e)s du Fonds mondial. Lors d'un entretien avec Aidspan, le Conseil du personnel a mentionné le groupe de travail sur le bien-être, le bureau des ressources humaines, le médiateur, le conseiller du personnel et la thérapie offerte par le régime d'assurance maladie comme étant importants, mais que des ressources supplémentaires étaient encore nécessaires. Le Conseil du personnel a indiqué que son objectif était de « s'assurer que le personnel travaille de manière aussi productive que possible dans un environnement favorable... qui lui permet de travailler en toute confiance pour atteindre ses objectifs ».

Le Conseil du personnel aide les employé(e)s à résoudre toute une série de problèmes et a déclaré que « les gens viennent nous voir pour toute une série de problèmes, allant de l'épuisement professionnel à des questions concernant l'évaluation de leurs performances, en passant par des conflits interpersonnels et des préoccupations concernant les taux contractuels ». Par exemple, une petite équipe doit réaliser un travail qui aboutit à une décision sur l'allocation de fonds ou l'optimisation d'un portefeuille et si un certain nombre de personnes sont absentes en raison de congés annuels, de formations, de maladies ou

d'obligations personnelles, les membres restants de l'équipe sont censés "prendre le relais, ce qui a un impact direct sur leur santé mentale".

Résultats

Malgré les efforts déployés, la culture du Fonds mondial sur le lieu de travail ne fait pas l'unanimité et l'épuisement professionnel est un phénomène courant. Le rapport du médiateur souligne que les performances professionnelles et la sécurité psychologique ont été affectées par le comportement de certains membres du comité exécutif de gestion ou de l'équipe de direction élargie, ce qui reflète peut-être une mauvaise gestion de leur part et il est fait référence à un environnement organisationnel en proie à des pratiques hostiles en matière de gestion du changement et des conflits. Fait inquiétant, ce rapport indique que le nombre de personnes déclarant des symptômes associés à l'épuisement professionnel ou des préoccupations concernant l'impact du lieu de travail sur leur santé a fortement augmenté, passant de 29 à 51, mais qu'elles représentaient globalement 4 % de la main-d'œuvre.

Le rapport du médiateur a mis en évidence une forte tendance à un niveau de risque élevé dans les domaines du suivi et du risque programmatique, des opérations d'approvisionnement, de l'éthique et du financement de la santé, comme le montre le graphique ci-dessous.



Source : Aidspar, à partir de l'organigramme du Fonds mondial : Créé par Aidspar à partir de l'organigramme du [Fonds mondial](#)

Les cas portés à la connaissance du Médiateur en 2024 ont porté sur les questions suivantes :

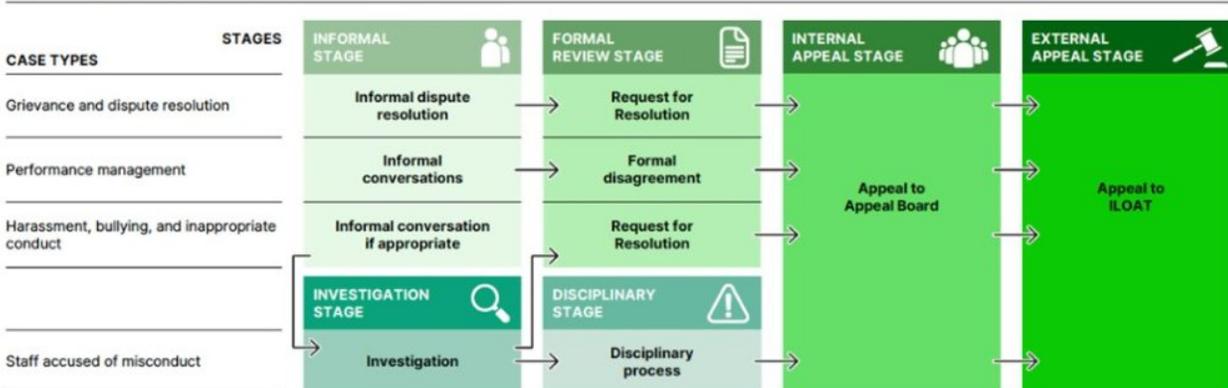
- Respect/traitement (19 cas)
- Perception de brimades/mobbing (13 cas)
- Consultation (13 cas)
- Stress lié au travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée en ce qui concerne la sécurité, la santé et l'environnement physique (51 cas)
- Climat organisationnel (13 cas)
- Leadership et gestion (10 cas)
- Restructuration et délocalisation (10 cas)

Les affaires ont été portées de manière disproportionnée par des employé(e)s de grades supérieurs, ce qui, selon le Médiateur, indique que les employé(e)s de grades supérieurs pourraient se sentir plus habilités ou que les employé(e)s de grades inférieurs craignent des représailles. Cette situation n'est pas propre au Fonds mondial. Le rapport 2023 du médiateur des Nations unies a fait une autre observation pertinente : « plus l'autorité de décider du renouvellement des contrats repose sur une seule personne (un responsable hiérarchique ou un chef de bureau), plus le risque réel ou perçu de représailles est grand lorsque des préoccupations sont soulevées ». Cela rend encore plus importante la fonction du système de justice interne.

Le médiateur, tout en appréciant les initiatives du Fonds mondial en matière de ressources humaines décrites ci-dessus, a noté qu'une approche proactive était nécessaire, notamment pour s'attaquer à la racine de l'épuisement professionnel, former et renforcer les capacités au niveau de la direction et de l'encadrement pour la résolution des conflits et les processus de gestion du personnel, dans le respect des valeurs de l'organisation et du code de conduite. Le Conseil du personnel a indiqué que les problèmes de santé mentale tels que l'épuisement professionnel après COVID « sont étroitement liés au cycle régulier que traverse l'organisation avec l'octroi de subventions, le réapprovisionnement, etc. L'ajout de la lutte contre le COVID à ce cycle « régulier » a ajouté quelques complexités... c'est du travail supplémentaire ».

Conclusions du BIG et affaires du Tribunal de l'OIT (Organisation internationale du travail)

Figure B: IJM stages for each case type



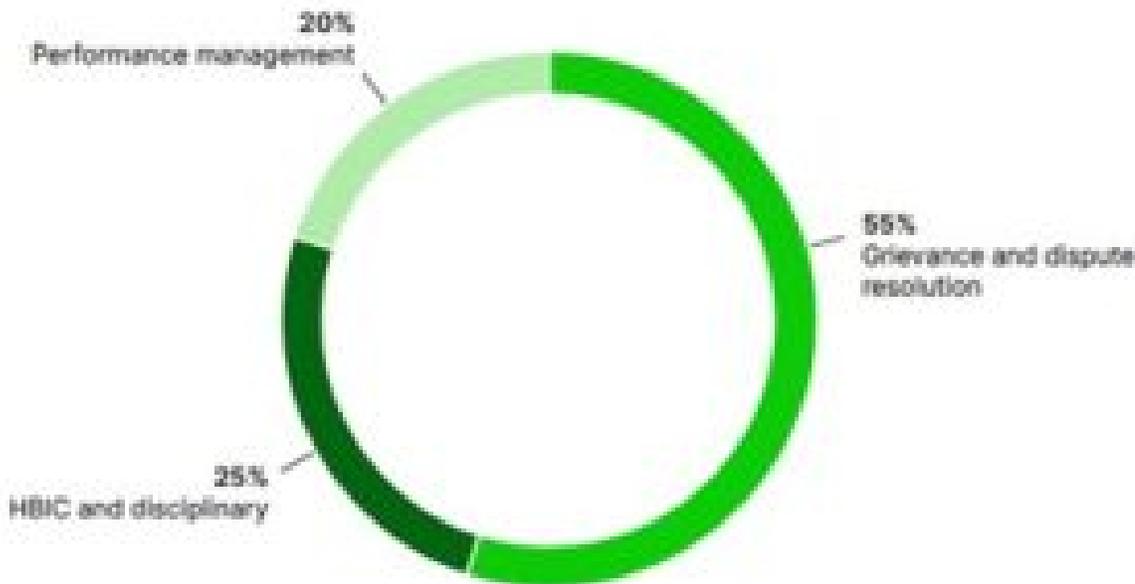
Source : Avis du BIG sur le mécanisme de justice interne

Même si tous les efforts des RH, du Conseil du personnel et du médiateur permettaient de résoudre les problèmes de la plupart des employés, il y aurait toujours des exceptions et les procédures de recours pour les cas où les choses ont mal tourné constituent une partie importante des RH et du bien-être des employés. C'est pourquoi le Fonds mondial dispose d'un système de justice interne (IJM), qui constitue « voie de résolution des litiges liés à l'emploi ». Le système de justice interne (IJM) pour tous les types de cas est décrit dans l'image ci-dessus.

Dans un [avis publié en octobre 2024](#), le BIG a constaté que « la conception du système de justice interne (IJM) du Fonds mondial est généralement alignée sur celle d'organisations internationales comparables » et l'avis contenait également deux recommandations pour le Fonds mondial afin d'améliorer le système de justice interne (IJM) :

1. Encourager et permettre une plus grande utilisation des méthodes informelles de résolution des conflits, notamment en supprimant la fonction de RH en tant que destinataire des demandes de médiation et en la confiant au médiateur.
2. Modifier les principaux documents du Le système de justice interne (IJM) pour les rendre plus clairs et les aligner davantage sur les bonnes pratiques des organisations comparables, notamment en mettant à jour le manuel de l'employé et en modifiant les procédures de fonctionnement de la commission d'appel.

Vous trouverez ci-dessous une répartition des types de dossiers du Le système de justice interne (IJM) entre le 1er juin 2018 et le 31 octobre 2022.



Les organisations comparables comme l'Organisation des Nations unies (ONU) ont leur bureau du médiateur impliqué dans la résolution informelle des conflits, mais le rapport 2023 reconnaît que le bureau du médiateur a tendance à être impliqué à la fin de la résolution formelle des conflits plutôt qu'au début.

Ce rapport fait état d'une « pratique croissante de certaines organisations consistant à demander une confirmation écrite qu'une personne participant à une résolution informelle de conflit est médicalement apte à le faire. Ces demandes doivent toutefois être formulées avec tact ».

Le BIG a également audité les processus de gestion des RH en 2019, et a constaté que « bien que des progrès substantiels aient été réalisés dans certains domaines [...] les politiques et les procédures visant à soutenir les processus de gestion des RH, en particulier la gestion des performances, les relations avec les employé(e)s et la procédure de règlement des griefs des employés, doivent être améliorées de manière significative. Cela est principalement dû à la persistance des problèmes de gestion des performances médiocres en raison de la mise en œuvre inefficace des processus de gestion des performances par le personnel, y compris les responsables des ressources humaines et le département des ressources humaines ». Une enquête menée dans le cadre de cet audit a révélé que seuls 2 % des répondants estimaient que le Fonds mondial prenait des mesures appropriées en cas de mauvaise performance et que « Le Fonds mondial a perdu huit affaires devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail (TAOIT) entre janvier 2016 et juin 2018. Ces affaires ont donné lieu à des amendes de 1,9 million de francs suisses contre l'organisation, en plus de 0,3 million de dollars américains de frais administratifs. Le temps de gestion de ces processus, bien que difficile à quantifier, est considéré comme important, ce qui représente un mauvais rapport qualité-prix (en particulier pour le personnel de haut niveau). »

The screenshot shows the OIT TRIBLEX website interface. At the top, there is the OIT logo and the text 'Organisation internationale du Travail' and 'TRIBLEX'. Below this is a navigation menu with items like 'A propos de l'OIT', 'Thèmes', 'Régions', 'Événements et réunions', 'Publications', 'Recherche', 'Normes du travail', and 'Statistiques et données'. The main content area displays a search result for 'Fonds mondial - Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme'. The result is presented in a table with columns for 'Jugement n°', 'Session n°', and 'Texte intégral'. The first row shows judgment 4914 from the 139th session in 2025. The second row shows judgment 4912 from the 138th session in 2024. The third row shows judgment 4739 from the 137th session in 2024. The fourth row shows judgment 4657 from the 136th session in 2023. The fifth row shows judgment 4590 from the 135th session in 2023. Each row includes a brief summary of the case in French and a link to the full text in English and French.

Jugement n°	Session n°	Texte intégral
4914	139e session, 2025	EN, FR <i>The complainant contests the decision to close the investigation concluding that certain allegations against him were substantiated and to postpone the initiation of disciplinary proceedings until such time as he might be in a position to participate in such proceedings.</i>
4912	138e session, 2024	EN, FR <i>The complainant, who worked for the Global Fund as a consultant, requests the Tribunal, inter alia, to set aside the "Global Fund's decision to not renew his fixed-term contract" and to instruct the organisation to reinstate him in his job.</i>
4739	137e session, 2024	EN, FR <i>Le requérant conteste la décision du Fonds mondial de classer sa plainte pour harcèlement et de ne pas lui communiquer de copie du rapport d'enquête.</i>
4657	136e session, 2023	EN, FR <i>Le requérant a formé des recours en interprétation et en révision du jugement 4074.</i>
4590	135e session, 2023	EN, FR <i>Le requérant conteste la décision de ne pas lui accorder de compensation en vertu des « règles de grandfathering » à raison de la perte du droit au congé dans les foyers dont il bénéficiait avant son transfert de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) au Fonds mondial.</i>

Source : [Site web du TAOIT](https://www.ilo.org/triblex)

Dans un arrêt important rendu en 2015 dans l'affaire n° 3506 sur l'[assurance maladie](#), le Tribunal a donné raison au plaignant qui estimait que le Fonds mondial avait manqué à son « de diligence » envers son employé en n'agissant pas avec « plus de diligence et de bienveillance » pour s'assurer qu'un montant impayé de 8 647 francs suisses soit versé par la compagnie d'assurance qui connaissait parfaitement « l'état de santé critique » du plaignant. Et ce, dans un cas où le Fonds mondial a admis que le mauvais état de santé du membre du personnel était « imputable au service ».

Des affaires entre l'administration du Fonds mondial et des employé(e)s actuels ou anciens se sont poursuivies depuis, notamment [en 2024](#) où le Fonds mondial a dû modifier ses procédures internes pour permettre aux employé(e)s de recevoir « toutes les preuves matérielles susceptibles d'avoir une incidence sur l'issue de leurs réclamations » et payer 15 000 euros de dommages moraux à l'employé.

Si les affaires portées devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail (TAOIT) sont peu nombreuses, elles constituent souvent la partie émergée de l'iceberg parmi les salariés qui ont des problèmes sur le lieu de travail ou induits par le lieu de travail et dont d'autres ne peuvent ou ne veulent pas se manifester.

Conclusion

L'une des principales préoccupations est la suivante : qui tient qui pour responsable, et quelles sont les protections en place pour les employé(e)s qui déposent une plainte? Si les manuels des employé(e)s peuvent énoncer certains droits fondamentaux, ils sont souvent insuffisants pour garantir un traitement équitable ou la transparence tout au long du processus. Le [rapport d'audit du BIG sur les ressources humaines du Fonds mondial en 2019](#) a également souligné ce point en notant qu'il n'existe « aucune directive détaillée sur les étapes du processus d'enquête dans le manuel de l'employé pour expliquer la réception et l'évaluation des plaintes, les plans d'enquête, la collecte de preuves et les critères relatifs au recours à des enquêteurs externes ; et aucune procédure opérationnelle standard interne régissant la conduite des partenaires commerciaux des RH ou des spécialistes des relations avec les employé(e)s pour assurer la cohérence dans la mise en œuvre des questions relatives aux relations avec les employé(e)s ». Une action de gestion convenue () découlant de ce rapport a donné lieu à la publication d'un manuel de l'employé mis à jour, contenant des informations détaillées sur la manière dont les employé(e)s doivent gérer une enquête.

L'OIT est un recours indépendant essentiel pour les employés, offrant un mécanisme externe qui complète les procédures internes. Toutefois, des problèmes se posent même au sein de l'OIT lorsque l'organisation ne communique pas les rapports d'enquête à toutes les parties concernées, y compris au plaignant et à la personne contre laquelle la plainte est déposée. Cette absence de divulgation peut saper la confiance, susciter des doutes quant à l'équité et entraver l'obligation de rendre compte.

Le manque de transparence au sein du Fonds mondial est une préoccupation de longue date. Un article d'Aidspan publié en 2022 sous le titre [Qui peut résoudre les quatre problèmes fondamentaux auxquels les fonds mondiaux sont confrontés ?](#) déplorait « qu' il n'est plus possible de trouver les noms et les coordonnées des membres du personnel du Fonds mondial qui travaillent dans chaque département du secrétariat, ou du moins qui le dirigent, ni de trouver les coordonnées des [points focaux des groupes d'intérêt du Conseil du Fonds mondial](#) ».

Il est donc normal que le rapport annuel 2023 du médiateur du Fonds mondial, censé être un document public, ne soit pas non plus disponible sur le site web du Fonds mondial.

Dans l'ensemble, la question se pose donc de savoir quel est le climat au sein de l'organisation qui permettra aux gens de faire part de leurs préoccupations lorsque l'organisation elle-même hésite à divulguer l'intégralité de son propre fonctionnement interne.

[Read More](#)
