



Independent observer  
of the Global Fund

## L'INSPECTEUR GÉNÉRAL SORTANT DU FONDS MONDIAL PARLE EN TOUTE FRANCHISE DE SES RÉALISATIONS ET DE SES DÉFIS

Mouhamadou Diagne (MD), l'Inspecteur général (IG) du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, quitte son poste pour devenir vice-président de l'intégrité à la Banque mondiale, selon une [déclaration](#) publiée par la Banque mondiale le 1er mai 2020. Le MD, comme on l'appelle souvent, dirige le Bureau de l'Inspecteur général (BIG) depuis mars 2015. [Un communiqué de presse du Fonds mondial](#) annonçant sa nomination détaillait sa carrière antérieure. Il a travaillé comme auditeur de gestion dans des cabinets d'audit privés, pour devenir directeur de l'audit interne de la Federal National Mortgage Association, connue sous le nom de Fannie Mae (le principal fournisseur de financement hypothécaire sur le marché secondaire aux États-Unis), puis est devenu directeur de la stratégie et des opérations au sein de l'équipe d'audit interne du groupe de la Banque mondiale. Lorsque nous avons appris le départ du directeur général, nous lui avons demandé un entretien. Vous trouverez ci-dessous nos questions et ses réponses. Nous les avons légèrement éditées pour plus de clarté et d'information.

GFO : Quel est votre plus grand motif de fierté ?

Mouhamadou Diagne [MD] : C'est sans aucun doute l'impact significatif que le BIG a eu en faisant mûrir les processus opérationnels de base du Fonds mondial et en positionnant mieux l'organisation pour remplir sa mission. Au cours des cinq dernières années, la qualité des processus de gestion des risques, des contrôles et de la gouvernance au sein de l'organisation s'est remarquablement améliorée. Bien que le Secrétariat et le Conseil d'administration méritent certainement beaucoup de crédit, le Bureau de l'Inspecteur général a joué un rôle déterminant dans nombre de ces améliorations grâce à un travail historique qui a permis d'identifier les principaux problèmes et les opportunités, à un engagement constructif avec les organes de gouvernance et le Secrétariat pour s'attaquer à ces problèmes, et à un suivi constant pour créer et maintenir la dynamique du changement et la responsabilité qui s'y rattachent.

D'un point de vue stratégique, il s'agit là d'une réalisation essentielle.

Sur le plan culturel, nous avons également modifié en profondeur le modèle d'engagement avec nos principales parties prenantes. Si nous avons résolument maintenu un haut degré d'indépendance, qui est au cœur de notre crédibilité et de notre efficacité, nous avons aujourd'hui un engagement beaucoup plus constructif et transparent, tant en interne avec le Secrétariat qu'en externe avec les parties prenantes des pays.

Enfin, sur le plan opérationnel, tout en maintenant et même, dans certains cas, en réduisant le montant des ressources allouées au BIG, nous avons réussi à augmenter sensiblement la productivité, à réduire les délais de nos processus et à améliorer considérablement la qualité de nos produits, tant sur le plan de la forme que du fond.

GFO : A l'aube de votre départ, quel travail ou projet en cours vous tient à cœur ?

[MD] : Je continuerai à suivre avec intérêt le processus de maturation de l'organisation, en particulier dans des domaines critiques tels que l'amélioration de la qualité des programmes ou le renforcement des processus de la chaîne d'approvisionnement afin de garantir un meilleur accès aux services et aux produits de santé pour les communautés que nous servons. Plus près du mandat du BIG, j'ai hâte de voir comment le paysage des risques et de l'assurance évolue, en particulier les améliorations indispensables de l'évaluation des programmes.

Ce domaine requiert une attention beaucoup plus grande de la part de l'organisation si nous voulons suivre efficacement les progrès réalisés dans la lutte contre les maladies, tirer des enseignements de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, respecter les délais et, en fin de compte, remplir notre mission. Disposer d'un cadre de suivi et d'évaluation efficace sera la clé de notre succès à long terme. Bien qu'il y ait différentes opinions et de nombreuses alternatives sur la table, je suis fermement convaincu que, pour être crédible et efficace, un tel cadre doit inclure une fonction d'évaluation solide, indépendante et dotée de ressources suffisantes. Je serai très intéressé de voir comment l'organisation se positionne sur ce sujet.

GFO : Quel a été votre plus grand défi ?

[MD] : D'après mon expérience de travail dans de grandes organisations complexes œuvrant dans différents domaines, le travail sur les processus, la structure et les systèmes constitue la partie la plus simple. La partie la plus difficile est toujours la culture et les gens et vous ne pouvez pas résoudre les défis qu'ils présentent avec de simples procédures.

En ce qui concerne la culture, alors que notre travail continue d'aider l'organisation à identifier et à combler les lacunes critiques de nos programmes, il est vraiment difficile d'apporter des améliorations transformatrices et durables si l'organisation ne possède pas une forte culture d'apprentissage et de responsabilité. Il est relativement facile d'obtenir un accord sur des mesures correctives raisonnables pour résoudre les problèmes de certains processus, programmes ou opérations. Il a été beaucoup plus difficile de mettre en place une culture dans laquelle nous prenons du recul et célébrons nos succès, et nous évaluons franchement nos échecs et nos faiblesses afin de nous responsabiliser lorsque nous avons échoué et de tirer les leçons qui s'imposent pour éviter de répéter les mêmes erreurs. Comme cette culture n'est pas encore totalement ancrée dans l'organisation, nous avons souvent l'impression de jouer au jeu du hasard et, par conséquent, il a été plus difficile d'apporter un véritable changement qui soit à la fois transformateur et durable.

Sur le plan humain, nous avons la chance d'avoir attiré une équipe de professionnels incroyablement talentueux et dévoués. Mais les limites des possibilités de croissance en raison de fonctions relativement réduites rendent assez difficile la rétention et le développement des meilleurs talents.

GFO : Comme le dit le proverbe, « avec des si, on referait le monde... ». Qu'auriez-vous fait différemment en sachant ce que vous savez maintenant ?

[MD] : Je ne sais pas j'aurais fait les choses différemment mais, alors que mon mandat touche à sa fin, j'ai réalisé que le temps serait probablement trop court pour mener à bien certaines initiatives internes que j'aurais vraiment aimé conduire avant mon départ. J'aurais donc peut-être adapté l'ordre ou le calendrier

de certaines de ces initiatives. En fin de compte, cependant, l'amélioration des processus dans toute organisation ou fonction est toujours un effort continu et jamais une affaire conclue.

Ce qui me réjouit et me conduit à n'avoir aucun regret, c'est que je laisse derrière moi une équipe incroyablement talentueuse, avec un engagement inébranlable envers l'amélioration continue et une forte volonté de toujours placer la barre plus haut. Ils continueront le voyage et, bien qu'ils soient déjà une équipe de premier ordre, ils continueront à s'améliorer et à se renforcer.

GFO : Votre bureau a collaboré avec les institutions supérieures de contrôle (ISC) dans la mesure du possible lorsque vous vérifiez les subventions du Fonds mondial dans les pays. Remarque : Aidsplan a collaboré avec l'OIG, le Secrétariat et d'autres partenaires dans le cadre d'un projet visant à aider certaines ISC d'Afrique subsaharienne à vérifier les subventions du Fonds mondial. Le projet a été financé par le GIZ BACKUP Health, une agence du ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement]. Vous avez également soutenu le projet mené par Aidsplan, qui vise à renforcer la capacité de certaines ISC à contrôler les subventions du Fonds mondial. Pourquoi soutenez-vous la collaboration avec les ISC et le renforcement de leurs capacités ?

[MD] : L'un des principes fondamentaux du Fonds mondial est l'appropriation par les pays. Cela est vrai dans tous les aspects de nos programmes, y compris la gestion des risques et les dispositifs d'assurance. Les ISC sont la pierre angulaire de l'architecture de gouvernance et de surveillance de nombreux pays. Il est évident que nous devons être prudents car toutes les ISC n'ont pas le même niveau de maturité, tant en termes de capacité que d'indépendance. Mais dans les pays où il existe des ISC fortes, capables de fournir une assurance solide, indépendante et fiable, elles devraient être mises à profit dans la mesure du possible dans le cadre de la gestion des risques et de l'assurance pour nos programmes de subventions. La collaboration avec les ISC présente des avantages particuliers en termes de connaissance approfondie du contexte local du pays, ce que n'ont pas toujours les fournisseurs d'assurance qui se rendent dans le pays pour une mission court terme.

Dans de nombreux pays, les ISC ont un mandat plus large sur de multiples programmes et sources de financement que le BIG n'a pas forcément. Notre mandat est strictement limité aux seuls programmes du Fonds mondial, même si parfois les risques peuvent être systémiques et dépasser les limites de plusieurs programmes, ce qui nécessite une approche d'assurance plus globale. Enfin, les ISC de certains pays ont un accès important aux principaux organes décisionnels nationaux, tels que les parlements nationaux, ce qui pourrait être utile dans les cas où il peut être approprié de faire remonter certains problèmes systémiques qui nécessitent une volonté politique plus large pour conduire à l'action. Pour toutes ces raisons, j'ai fait de l'établissement de relations de travail solides entre le BIG et les ISC une priorité au cours de mon mandat, en particulier en Afrique anglophone, où se trouve une part importante de nos subventions et où nous avons bénéficié d'un partenariat très solide avec l'AFROSAI-E, l'organisation qui chapeaute les ISC dans cette partie du continent.

C'est également la raison pour laquelle nous avons soutenu le projet Aidsplan/GIZ, qui est une initiative très prometteuse avec un potentiel important de renforcement des capacités. Nous avons également fait de gros efforts pour établir des ponts entre les ISC et le Secrétariat. Nous espérons qu'en plus de participer aux audits du BIG sur leurs programmes nationaux, les ISC pourront jouer un rôle plus actif dans les mécanismes d'assurance de routine pour nos subventions, ce qui est logique en termes de capacité et d'indépendance.

[Read More](#)

---