



Independent observer  
of the Global Fund

## Une plongée au cœur du langage utilisé par le Fonds mondial : tentons de donner un sens à ce qui est impénétrable et incompréhensible

Le langage peut être un obstacle. Jetons un œil sur ce que le [Bureau des circonscriptions africaines](#) a à dire sur le sujet:

« Les langages doivent être pris en compte dans la communication tant dans les documents écrits que dans les interactions orales lors des différents forums tels que les réunions du Conseil d'administration et des Comités, le Forum du Partenariat et dans d'autres rassemblements. Cela permettrait une meilleure compréhension des enjeux ainsi que des interactions et des échanges plus nombreux et plus profonds, ce qui mènerait à des innovations, notamment en provenance du continent dans lequel le Fonds mondial investit la plus grande partie de ses ressources. »

« Plus précisément, les problèmes de communication peuvent avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des subventions et sur les performances des partenaires de mise en œuvre, en raison d'une mauvaise compréhension des règles, des procédures et des directives du Fonds mondial concernant l'éthique et la gouvernance, la gestion des risques programmatiques et financiers, la gestion des achats et des approvisionnements en produits de santé, etc. »

Les rapports publics du Fonds mondial, publiés en ligne, sont bien formulés et présentés. Cet article ne les concerne pas. Cependant, au cours des deux dernières années, les documents internes du Fonds mondial sont devenus de moins en moins convaincants et de plus en plus difficiles à comprendre. Cette évolution prend plusieurs formes.

Tout d'abord, les phrases sont généralement trop longues, et contiennent souvent des mots et des

phrases inutiles qui nous éloignent de l'idée principale. Cela a été mis en évidence par l'abstention « amicale » de la France à l'occasion du vote lors de la réunion du Conseil d'administration du Fonds mondial au début du mois, car elle voulait enregistrer officiellement sa plainte concernant l'anglais complexe et inintelligible utilisé dans les documents du Conseil d'administration (Bravo, je suis tout à fait d'accord !).

À présent, voyons ce que vous comprenez dans cette phrase :

« Compte tenu d'un environnement de plus en plus concurrentiel et complexe et de la diminution du soutien externe disponible pour les écosystèmes de plaidoyer stratégique pour le Fonds mondial et les trois maladies, l'incertitude rend nécessaire une analyse stratégique approfondie pour déterminer le niveau d'ambition pour l'appétence au risque et les approches et leviers stratégiques pour les stratégies de communication stratégiques différenciées essentielles à la mission et nécessaires pour tous les programmes de lutte contre les maladies ».

Pas grand-chose n'est-ce pas? Cela ne me surprend pas car c'est typique de ce que les lecteur-ric-e-s et les traducteur-ric-e-s doivent tenter de comprendre dans les documents, les rapports, les mises à jour et les présentations du Fonds mondial. En tant que relecteur, je sens que le moment est venu pour moi de parler.

De nombreux documents sont truffés de mots et de tournures de phrases qui nuisent à la clarté des messages communiqués, au lieu d'y contribuer. De plus, si des personnes dont l'anglais est la langue maternelle et qui ont fait des études ont du mal à comprendre une partie des textes du Fonds mondial, cela doit être plus difficile encore, voire impossible, à comprendre pour de nombreuses personnes dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. Et comment peut-on traduire ces documents dans d'autres langues ?

Nous n'avons ni le temps ni l'espace nécessaire ici pour parcourir chaque document mais voici un exemple tiré au hasard de la page 5 du document sur l'évolution des dépenses opérationnelles (OPEX) 2020-2022 concernant la révision du plafond budgétaire, soumis au Conseil d'administration à l'occasion de la réunion en mai dernier :

« Fin 2019, les programmes de santé financés par le partenariat du Fonds mondial avaient sauvé 38 millions de vies et contribué à réduire le nombre annuel de décès dus au VIH, à la tuberculose et au paludisme, ainsi qu'à étendre la couverture du traitement et de la prévention pour les trois maladies et à renforcer les systèmes de santé et communautaires. Le Secrétariat n'a eu de cesse de faire des efforts pour répondre à un contexte en constante évolution afin d'appuyer au mieux les pays et les personnes que nous servons. Le Secrétariat s'appuie sur une discipline rigoureuse de planification financière pour améliorer son rapport coût-efficacité et mettre en place des stratégies d'optimisation afin de rester dans l'enveloppe de 900 millions de dollars américains sur trois ans, tout en investissant sans cesse pour accroître les capacités stratégiques, la maturité organisationnelle et la performance financière. »

Non : les fautes de frappe et de grammaire ne sont pas de moi. La deuxième phrase peut sembler pompeuse, mais elle n'apporte rien du tout et il aurait été préférable de l'enlever. Ensuite, dans la troisième phrase, il est dit que le Secrétariat s'appuie sur une discipline rigoureuse de planification financière. Je suis un analyste financier très expérimenté et je ne sais pas comment on peut « s'appuyer » sur une discipline, sans parler de la discipline de la planification financière. Selon vous, est-ce que l'auteur-ric-e essayait de dire : « Le Secrétariat a fait preuve d'une discipline financière pour réaliser des économies » ? Après avoir informé ses lecteur-ric-e-s que le fait de s'appuyer sur la discipline a permis de réaliser des économies, le texte ne nous en dit pas plus sur quelles économies ont été réalisées ni pour quels montants. La discipline aurait également permis de mettre en place des « stratégies d'optimisation ». Je ne sais absolument pas à quoi cela peut faire référence. Une discipline qui met en

place des stratégies ? Quelles ont été ces stratégies d'optimisation ? Le texte ne fait aucune référence à ces stratégies avant ce passage. La phrase aurait dû se terminer par « sur trois ans », mais non, l'auteur ou l'autrice tenait à transmettre davantage de progrès avec les investissements pour accroître les « capacités stratégiques » et la « maturité organisationnelle ». Si j'étais membre du Conseil d'administration, je voudrais savoir quelles capacités stratégiques nécessitent un investissement continu et pourquoi il y a un besoin d'investissement continu dans la maturité organisationnelle, combien il y a investi et pour quels résultats.

À la page 8 du même document, nous avons d'autres phrases typiques :

« Grâce à des exercices de plongée thématique avec les membres du MEC (comité directeur), une cartographie détaillée des thèmes prioritaires émergents pour 2022 a été élaborée en amont de l'exercice annuel de budgétisation / priorisation. Cela fournit un aperçu plus détaillé des initiatives prioritaires par domaine opérationnel et met en évidence les compromis probables nécessaires au cas où le plafond budgétaire des dépenses opérationnelles sur 3 ans serait maintenu pour 2020-2022. »

Je ne sais pas ce qu'est une « plongée thématique ». À ce stade, il aurait été utile d'expliquer quels sont les « thèmes prioritaires émergents ». La « cartographie détaillée » aurait fourni « un aperçu plus détaillé ». Qu'est-ce que cela peut bien être ? Et quelles sont les « initiatives prioritaires » ?

Ensuite, il y a l'utilisation de mots inappropriés de façon répétitive. Par exemple, dans mon article [Update on Health Finance: The future is more uncertain than ever](#), à propos de la mise à jour du Fonds mondial pour son Comité de l'audit et des Finances, j'ai remarqué que tout était décrit dans le texte comme étant « stratégique » : les approches, les applications, les engagements, les buts, les objectifs, les orientations, les besoins, les partenariats, les principes, les opportunités, l'appui, et même les recommandations. Le mot « stratégique » aurait pu – et aurait dû – être évité. Sa répétition, parfois plus d'une fois dans la même phrase, en fait un adjectif agaçant et inutile. Gardons en tête les points suivants : (a) nous pouvons partir du principe que le Fonds mondial n'a pas de liste de buts ou d'objectifs non stratégiques ; et (b) les principes, les opportunités et les recommandations ne peuvent jamais être « stratégiques ». À l'occasion, lorsque la discussion fait référence à divers degrés d'importance – comme cela peut être le cas pour les besoins des personnes – utilisons plutôt un terme adapté tel que « plus important » ou « essentiel ».

À mon avis, le vrai problème est que, pour certains documents du Fonds mondial, les équipes de rédaction et de présentation préfèrent utiliser un langage prétentieux truffé de mots inutiles, plutôt que de faire l'effort d'exprimer clairement ce qu'elles essaient de transmettre. Si elles devaient s'arrêter un instant pour réfléchir à ce qu'est réellement une « stratégie », elles cesseraient alors de répéter « stratégies » et « stratégique », soit en omettant ces mots, soit en utilisant à la place une terminologie plus appropriée. Pour les personnes qui ont la flemme de consulter un bon dictionnaire, une « stratégie » est un moyen/un plan pour atteindre un objectif souhaité ; ce n'est donc pas une fin en soi.

Parmi les autres mots fréquemment utilisés à mauvais escient, l'on peut citer : (i) « critique » – qui fait référence à un facteur qui fait la différence entre la vie et la mort – mais qui est plutôt utilisé à la place de « important » ou « nécessaire » ou « essentiel » ou qui est inclus lorsque ce mot n'apporte rien ; et (ii) « tirer parti » – on tire parti de tout : des thèmes centraux et transversaux, de la numérisation, des initiatives, des partenariats, de la technologie, etc. Je n'arrive d'ailleurs pas à comprendre comment on peut tirer parti d'un thème.

Vous verrez ce que je veux dire dans le texte suivant, qui est tiré du rapport du Groupe technique de référence sur l'évaluation soumis au Conseil d'administration en mai cette année. Les deux premières conclusions « clés » de l'examen thématique de la prévention primaire du VIH (les conclusions non-clés ne sont pas mentionnées) étaient les suivantes :

“1. Le Fonds mondial assure de plus en plus un rôle critique, celui de la bonne intendance des interventions de prévention primaire du VIH au niveau mondial. Cela a conduit à un certain nombre de réalisations et d'améliorations significatives par rapport à la période d'allocation précédente (NFM2), en particulier avec la mise en place par le Fonds mondial de certaines initiatives clés mettant l'accent sur la prévention primaire du VIH, c'est-à-dire plusieurs types d'investissements à effet catalyseur.

2. Il existe des obstacles critiques pour obtenir un meilleur impact sur l'incidence du VIH, qui sont relatifs aux difficultés dans les pays pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de façon optimale et efficace.

Pour la première utilisation de « critique », le mot « important » aurait été un adjectif plus à propos. La seconde utilisation de « critique » n'était absolument pas nécessaire. Mais ce qui est plus important encore, c'est le manque de clarté. Quelles étaient exactement ces deux premières conclusions lorsque : (a) les « réalisations et améliorations significatives » ne sont pas décrites/listées ; et (b) « certaines initiatives clés » qui ont été mises en place ne sont pas clairement expliquées. Seul un indice fait référence à « plusieurs types d'investissements à effet catalyseur » ? Quels étaient ces différents types d'investissement et comment ont-ils contribué aux réalisations/améliorations ? Quels étaient les « obstacles critiques » ?

Comment peut-on concevoir de façon efficace ? Que ce soient les membres du Conseil, vous, le lectorat dans son ensemble et moi-même, il nous faut comprendre l'étendue des difficultés au niveau des pays. Dans quelle mesure ces « obstacles critiques » sont-ils répandus ? Voici donc un exemple où, plutôt que de convaincre son lectorat, le texte – mal construit – soulève plus de questions qu'il n'apporte de réponses.

Voici un exemple d'argument mal construit. Il est tiré de la récente Présentation sur la mobilisation et le plan d'action pour la septième reconstitution des ressources (voir mon article en anglais [Update on Global Fund resource mobilization and the Seventh Replenishment action plan](#)) qui, dans le cadre du plan d'action pour la septième reconstitution des ressources, affirme les points suivants :

« Nos priorités pour lancer une campagne réussie et un effort de mobilisation des ressources comprennent : (a) ... (b) ... (c) Mobiliser le soutien grâce à une campagne de communication dynamique, créative et bien ficelée pour la reconstitution des ressources, qui s'appuie sur l'exercice de rafraîchissement de la marque et sur la campagne du 20<sup>ème</sup> anniversaire tout en mettant en évidence les priorités thématiques clés, et qui est appuyée par des stratégies de communication différenciées auprès des pays bailleurs prioritaires d'ici le troisième trimestre 2022.'

Est-ce que ce texte semble pompeux? Assurément. Mais que dit-il, au juste? Premièrement, il énumère huit priorités, de (a) à (h). Nous ne savons que faire des priorités qui ne figurent pas dans la liste. S'il n'y a que huit priorités, alors le ou les auteur-riche-s auraient dû dire « sont les suivantes » plutôt que de dire « comprennent ». Ensuite, la description de la priorité (c) mélange deux sujets distincts : (i) la conception de la campagne ; et (ii) comment elle sera mise en œuvre. Nous sommes informé-e-s du fait que la campagne « mettra en évidence les priorités thématiques clés », ce qui suggère qu'il existe des priorités clés et non clés ainsi que des priorités thématiques et non thématiques (bien que je ne comprenne pas à quoi « thématique » fait référence). Les « stratégies de communication différenciées auprès des pays bailleurs prioritaires » semblent très intéressantes, mais ni les « stratégies de communication

différenciées », ni les « pays bailleurs prioritaires » ne sont expliqués.

La palme d'or de la confusion revient à la phrase qui vient ensuite : la priorité (h), que j'ai délibérément omise de mon article car je ne pouvais pas la comprendre :

« Continuer à consolider et à faire grandir l'écosystème de plaidoyer du Fonds mondial dans un environnement de plus en plus concurrentiel et complexe et marqué par la diminution du soutien externe disponible pour le plaidoyer en faveur du Fonds mondial et des trois maladies.

J'ignore ce qu'est un « écosystème de plaidoyer » ; et si moi, consultant, relecteur, écrivain et éditeur expérimenté, je l'ignore, comment ce terme peut-il être traduit dans d'autres langues ? Où cet « écosystème » doit-il être renforcé ? Comment peut-on faire grandir ce système? (Je sais que l'on peut « développer », « étendre » et « mettre en œuvre » un système, je ne savais pas que l'on peut le « faire grandir ».) La « diminution du soutien externe disponible pour le plaidoyer » est une référence importante. Est-ce que la diminution est amorcée ? Si oui, de combien? Est-ce que l'on s'attend à ce qu'il continue à diminuer? Il semblerait que l'intention soit d'augmenter les efforts de plaidoyer en dépit d'une baisse attendue du soutien à cette activité. N'étant pas certain que cette interprétation soit la bonne, j'ai donc omis (h) de la liste dans mon article.

Le Fonds mondial a développé son propre langage qui doit évidemment sembler « dynamique, créatif et bien ficelé » ainsi que pompeux. Malheureusement, trop fréquemment, les déclarations soulèvent davantage de questions qu'elles n'apportent de réponse. Prenons cet exemple issu du rapport d'activité opérationnel du Bureau de l'inspecteur général :

« Définir des approches stratégiques claires pour le financement national de la santé : bien que l'élaboration d'une nouvelle vision stratégique pour le Fonds mondial, ainsi que d'une ambition et d'une approche de haut niveau renouvelées, ait été cruciale pour progresser, il est nécessaire de combler l'écart entre l'ambition de haut niveau et les opérations du Secrétariat, et de s'assurer que l'appui technique correspond aux besoins stratégiques. »

Notons que le titre porte sur la définition « d'approches stratégiques claires ». Mais on nous dit ensuite que le Fonds mondial a déjà développé une « nouvelle vision stratégique » ainsi qu' « une ambition et une approche de haut niveau renouvelées », ce qui a été « crucial pour progresser ». À quel progrès cela fait-il référence ? Alors quelles sont les approches pour le financement national de la santé qui restent à définir ? En quoi consiste exactement « l'écart entre l'ambition de haut niveau et les opérations du Secrétariat » ? Quel est l'« appui technique » requis ; et dans quelle(s) situation(s) ne correspond-il pas au « besoins stratégiques » ? Remarquons à nouveau : (a) la façon dont ce langage pompeux génère des questions supplémentaires ; et (b) la persistance de l'adjectif « stratégique ». Il semble que tout un chacun au sein du Fonds mondial soit infecté-e par la maladie du mot stratégique.

Préparons-nous à présent pour une plongée en eaux profondes. Oui, car ce type de plongée, est l'une des activités les plus fréquentes au sein du Secrétariat du Fonds mondial. Tout le monde s'y met. Je ne savais pas que Genève était un centre de plongée en eaux profondes. Personnellement, je trouve cette « plongée » déroutante. Je ne suis pas un plongeur mais j'ai des ami-e-s qui sont expérimenté-e-s dans ce domaine et qui m'ont dit que cela peut être dangereux et qu'il est déconseillé de plonger en eaux profondes sans équipement spécialisé et sans renfort. Et même lorsque ces conditions sont réunies, il y a des limites. Alors, jusqu'où exactement le Fonds mondial va-t-il plonger et jusqu'à quelle profondeur ? On ne nous le dit pas. Mais le plus frustrant dans l'utilisation de ce terme, c'est que ni le Secrétariat, ni le BIG ni personne plongeant en eaux profondes ne rend compte de ce qu'il-elle a vu ou trouvé. Mais alors, à quoi cette plongée a-t-elle servi? Un bon exemple avec la présentation du BIG sur le financement national de la santé, au mois de mars, dans laquelle une diapositive montrait une plongée thématique dans huit pays. Je connais la plupart de ces pays (et je suis sûr qu'il vaut mieux éviter de plonger dans la plupart

d'entre eux) et je voudrais bien savoir ce que l'on a vu et/ou découvert. Mais, pour l'instant, rien. S'il vous plaît, les ami-e-s, laissez tomber ce terme. C'est un non-sens lorsqu'il est traduit dans d'autres langues. Si vous voulez dire que vous allez entreprendre – ou avez entrepris – des recherches et des analyses approfondies, alors dites-le et fournissez les résultats ; et laissez la plongée aux plongeurs et plongeuses.

En juin, le Fonds mondial a lancé son exercice de « rafraîchissement de la marque » pour « tirer parti de son impact et de la diversité de ses parties prenantes » dans le but de positionner l'organisation pour réussir dans un monde en évolution rapide. Je souhaiterais à présent que le Fonds mondial lance une politique de langage simple, selon laquelle les mots sont utilisés correctement, les répétitions sont évitées, les phrases sont plus courtes. Cela permettrait à une personne lambda de lire et de comprendre les rapports de l'organisation. Cela rendrait également la traduction dans d'autres langues plus facile.

Lectures complémentaires :

[The Global Fund: A Resemblance of the Tower of Babel – African Constituency Bureau](#)

[Read More](#)

---