

Gavi Leap :

Transformer l'Alliance
du Vaccin avec simplicité,
transparence et synergie



GAVI LEAP

COUNTRY FIRST
TUNING ENGINE
POWERING PARTNERSHIPS
INTELLIGENT AGE
HARNESSING FUTURE

© Gavi Alliance. Tous droits réservés. La présente publication peut être librement commentée, citée, reproduite ou traduite, en partie ou en totalité, à condition de mentionner la source.

Le contenu de cette publication n'implique aucune prise de position de la part de Gavi, l'Alliance du Vaccin, en ce qui concerne le statut juridique et le tracé des frontières ou les limites des pays, territoires, villes ou régions ou de leurs autorités. Les lignes pointillées sur les cartes représentent des frontières approximatives au sujet desquelles des points de désaccord peuvent subsister. La mention de sociétés ou de produits commerciaux n'implique pas que ces sociétés et produits commerciaux sont agréés ou recommandés par Gavi, l'Alliance du Vaccin.

Pour toute question sur l'utilisation de ce document, veuillez contacter media@gavi.org.

Table des matières

Avant-propos	4
Introduction	6
1 Placer les pays au premier plan	7
2 Optimiser nos processus	12
3 Valoriser les partenariats	18
4 Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle	19
5 Façonner l'avenir de la vaccination	20
Conclusion	21



Déploiement du vaccin contre le paludisme
à Waterloo, en Sierra Leone, avril 2024
Crédit photo : Gavi/2024/Dominique Fofanah

Avant-propos

Par la Dre Sania Nishtar
Directrice exécutive
Gavi, l'Alliance du Vaccin

Le paysage de la santé mondiale se transforme profondément, et les organisations doivent désormais trouver de nouveaux moyens de remplir leurs missions. Chez Gavi, depuis un an déjà, nous avons amorcé une transformation radicale afin de maintenir les progrès extraordinaires que nous avons accomplis en matière de santé mondiale au cours des 25 dernières années. Dans cette démarche, nous sommes guidés par les principes de durabilité à long terme de nos programmes et la transition vers l'appropriation par les pays, avec toujours la même promesse : construire un avenir où Gavi n'aura plus besoin d'exister.

Gavi représente le meilleur investissement dans la santé mondiale. À ce titre, nous devons aussi mettre à profit notre modèle éprouvé et notre capacité à innover et à impulser le changement pour aider à transformer la nouvelle architecture de la santé mondiale. Notre capacité à produire des résultats, à contribuer à la sécurité sanitaire mondiale et à orienter les marchés est inégalée, tout comme notre modèle unique de durabilité et notre bilan solide en matière de retour sur investissement pour les donateurs.

C'est pourquoi, à la veille d'entamer notre nouvelle stratégie Gavi 6.0 (2026-2030), nous réformons nos méthodes de travail à travers l'initiative « Gavi Leap » afin de définir une nouvelle ligne de conduite dans un environnement de développement international plus exigeant. Pour que cette initiative porte ses fruits, nous devons accepter l'idée que le statu quo n'est pas une option viable. Nous ne devons pas hésiter à aller au

bout des choses pour que notre organisation, à terme, n'ait plus besoin d'exister : ce serait la preuve d'un développement réussi. Cela pourrait même servir de référence pour que la santé mondiale amorce elle aussi sa réforme en se fondant sur quatre principes qui se soutiennent mutuellement : le centrage sur les pays, la souveraineté des pays, les mandats limités et la durée de vie limitée.

Pour franchir le pas de l'initiative Gavi Leap, il faudra faire preuve de **simplicité et de transparence**, et rechercher des **synergies** dans tous les aspects de nos activités. Ces thèmes généraux se retrouvent dans chacun des cinq domaines prioritaires définis dans le présent document : **Placer les pays au premier plan, Optimiser nos processus, Valoriser les partenariats, Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle, et Façonner l'avenir de la vaccination.** À eux cinq, ces domaines couvrent l'ensemble des axes de la transformation qu'il nous faut poursuivre afin de **réaliser notre stratégie 6.0 et au-delà, dans ce nouveau contexte de développement international.**

Des changements importants ont déjà été engagés. Au cœur de cette nouvelle approche se trouve le **nouveau modèle opérationnel Gavi Leap pour les pays**, qui place réellement les pays au premier plan grâce à un renforcement de leur pouvoir décisionnel sur les ressources financières, une simplification de leur collaboration avec Gavi, la recherche de solutions concrètes aux problèmes persistants et la promotion

d'une vaccination durable, en nous tenant imputables de nos actions. Ce nouveau modèle opérationnel pour les pays réduira les coûts de transaction pour Gavi et ses partenaires et permettra aux pays de saisir les rênes de leurs propres systèmes et programmes de vaccination.

Des changements radicaux ont été déjà mis en œuvre au sein même du Secrétariat de Gavi concernant le processus décisionnel, les structures de gestion interne, les processus de politiques, la gestion des risques, et notre capacité à produire des résultats dans le respect du calendrier et du budget fixés. Nous réformons nos systèmes, nos processus et nos analyses en mettant l'accent sur l'automatisation. Par ailleurs, un processus concret, assorti d'un calendrier, est en cours pour adapter nos effectifs et nos ressources.

Les partenariats ne sont plus un avantage accessoire. Notre priorité consistera à renforcer les collaborations déjà mises en place avec nos partenaires, notamment le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (le Fonds mondial), l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite et le Mécanisme de financement mondial (GFF, *pour Global Financing Facility*), parmi d'autres. En ce qui concerne le Fonds mondial, nous travaillons déjà ensemble pour définir une vision améliorée et à long terme de la collaboration entre nos deux organisations.

Nous poursuivrons l'alignement et la simplification de notre collaboration avec les organisations de la santé mondiale, par exemple grâce à une « fusion jusqu'au dernier kilomètre » de la chaîne de prestation pour renforcer l'efficacité, améliorer la prestation de services et réduire les redondances et les

doubles emplois. Nous mobiliserons également les acteurs humanitaires dans les contextes de plus en plus fragiles dans lesquels nous opérons. Nous collaborerons avec des banques multilatérales de développement pour exploiter le plein potentiel de nos financements et contribuer à la mise en place de voies de transition durables. Nous appelons aussi à l'adoption de nouvelles normes pour lutter contre les épidémies et les pandémies, contre lesquelles nous sommes l'une des nombreuses entités ayant un rôle à jouer.

L'avenir nous réserve de nombreux défis, mais également des opportunités : il ne tient qu'à nous de tirer parti de l'ère de l'intelligence artificielle et de la myriade de progrès technologiques à sa suite. Nous devons nous en saisir et établir une fonction de prospective pour gagner en agilité.

La résilience et l'innovation sont dans l'ADN de Gavi. Notre efficacité ne cesse d'augmenter, ce qui nous vaut d'affermir notre réputation de « meilleur investissement » et d'être tenus en haute estime par nos donateurs et les pays qui mettent en œuvre des programmes avec lesquels nous continuons d'obtenir un impact considérable. Avec leur soutien, allié à notre esprit précurseur, je suis convaincue que l'impact de Gavi sur la santé, la prospérité, la production industrielle ainsi que la sécurité sanitaire à l'échelle mondiale sera à l'avenir plus important que jamais, car notre modèle nous permettra de trouver sans cesse des solutions par des moyens nouveaux et inédits. Au centre de cette démarche, nous continuerons de nous attacher à renforcer les pays que nous servons, ainsi que leur autonomie. Notre monde change, et nous avec lui.



Agir pour la génération Immunity à Hô Chi Minh-Ville, au Viet Nam, mai 2023
Crédit photo : Gavi/2023/Maika Elan

Introduction

Gavi est une organisation qui a un impact unique en son genre, forte d'un parcours qui n'est plus à démontrer en matière de résultats et d'innovation. Aujourd'hui, elle se trouve à un tournant décisif, à l'aube d'une nouvelle période stratégique qui l'amène à renouveler son ambition.

Les défis extérieurs se sont considérablement aggravés. Si les conflits et les phénomènes météorologiques extrêmes exacerbent les inégalités en matière de santé depuis un certain temps déjà, les difficultés budgétaires, et plus récemment la priorité accordée à la défense et à la sécurité, ont placé nos donateurs traditionnels devant des choix difficiles. Le paysage du financement de la santé mondiale prend un virage radical. Chaque organisation doit revoir son mandat, son empreinte et ses avantages comparatifs dans un contexte de redéfinition du développement international.

Chez Gavi, nous pensons qu'un nouveau changement radical de paradigme est nécessaire pour maintenir les progrès extraordinaires observés en matière de santé mondiale au cours des 25 dernières années.

Avec notre impact, notre résilience éprouvée, notre modèle unique de durabilité et notre capacité à orienter les marchés et à offrir à nos donateurs un retour sur investissement élevé, nous sommes en position forte pour maintenir, voire augmenter, notre impact à l'avenir, même en cette période de ressources limitées.

Forts de cet héritage et de ce bilan, nous amorçons une réforme de nos méthodes de travail au sein du Secrétariat, auprès des pays, et avec nos partenaires.

Depuis plusieurs mois, nous prenons des mesures concrètes pour rendre notre modèle plus efficace et plus résilient, et pour en renforcer l'impact. Ce processus se poursuivra au cours de l'année, à mesure que nous exécutons les plans de réduction des coûts et de restructuration qui nous permettront de travailler de manière plus frugale et avec l'agilité qu'impose un monde rempli d'incertitude.

Ce document a pour objectif de rendre compte des nombreux changements que nous avons mis en place jusqu'à présent et de proposer une feuille de route pour les étapes à venir. Le potentiel de ces évolutions est tel que nous avons choisi de nommer ce plan « **Gavi Leap** », le bond en avant de Gavi.

Franchir ce pas exigera de faire preuve de **simplicité et de transparence** et d'exploiter les **synergies** dans chaque aspect de nos activités. Vous retrouverez ces thèmes généraux dans

chacun de nos cinq domaines prioritaires : **Placer les pays au premier plan, Optimiser nos processus, Valoriser les partenariats, Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle, et Façonner l'avenir de la vaccination.**

À eux cinq, ces domaines couvrent l'ensemble des axes de la réforme qu'il nous faut poursuivre afin de **réaliser notre stratégie Gavi 6.0 et au-delà, dans ce nouveau contexte de développement international.**

Grâce aux réformes que nous mettons en place aujourd'hui, nous gagnerons plus que jamais en efficacité et en valeur. Ces changements peuvent également ouvrir la voie à une architecture mondiale de la santé plus efficace, fondée sur quatre principes qui se soutiennent mutuellement : le centrage sur les pays, la souveraineté des pays, les mandats limités et la durée de vie limitée, que nous aborderons dans la dernière partie de ce document.



Dr Austin Demby
Ministre de la Santé,
Sierra Leone

Aujourd'hui, un changement s'offre à nous pour placer les pays au centre. Au Sierra Leone, les choses sont claires : nous avons une vision et un plan pour notre pays. Nous ne voulons plus aucun décès évitable parmi nos enfants ni aucun enfant zéro dose sur notre territoire. Tel est notre objectif, et nous attendons de l'ensemble de nos partenaires de développement qu'ils le reconnaissent.

Nous travaillons sur quatre principes fondamentaux, les quatre A :

- *Pour que nos partenaires nous accompagnent, dans le vrai sens du terme ;*
- *Pour qu'ils s'alignent sur notre vision ;*
- *Pour accélérer le rythme : des mois ou des années de négociations ne nous aident pas à avancer ;*
- *Pour assumer ensemble nos responsabilités envers les personnes que nous entendons servir.*

C'est pourquoi nous sommes impatients de voir Gavi Leap se concrétiser. Nous rapprochons les services des régions les plus reculées de notre pays pour réaliser la couverture sanitaire universelle et faire en sorte que personne ne soit laissé de côté, et nous vous voulons comme partenaire dans ce projet.

1 Placer les pays au premier plan

Gavi a pour mission première de renforcer la vaccination là où elle est la plus nécessaire. Si nous sommes fiers, à juste titre, de l'impact obtenu jusqu'à présent par notre alliance, nous devons également reconnaître la nécessité de mettre en place des approches inédites et innovantes pour faire face à la stagnation des taux de vaccination dans certains pays, l'augmentation du nombre d'enfants zéro dose et l'apparition de nouvelles contraintes budgétaires.

Au cœur de notre nouvelle approche se trouve le **nouveau modèle opérationnel Gavi Leap** pour les pays, qui place

réellement les pays au premier plan à travers un renforcement de leur pouvoir décisionnel en ce qui concerne leurs ressources financières, une simplification de leur collaboration avec Gavi, la recherche de solutions concrètes aux problèmes persistants et la promotion d'une vaccination durable, en nous tenant imputables de nos actions. Ce nouveau modèle opérationnel pour les pays permettra également de réduire les coûts de transaction pour Gavi.

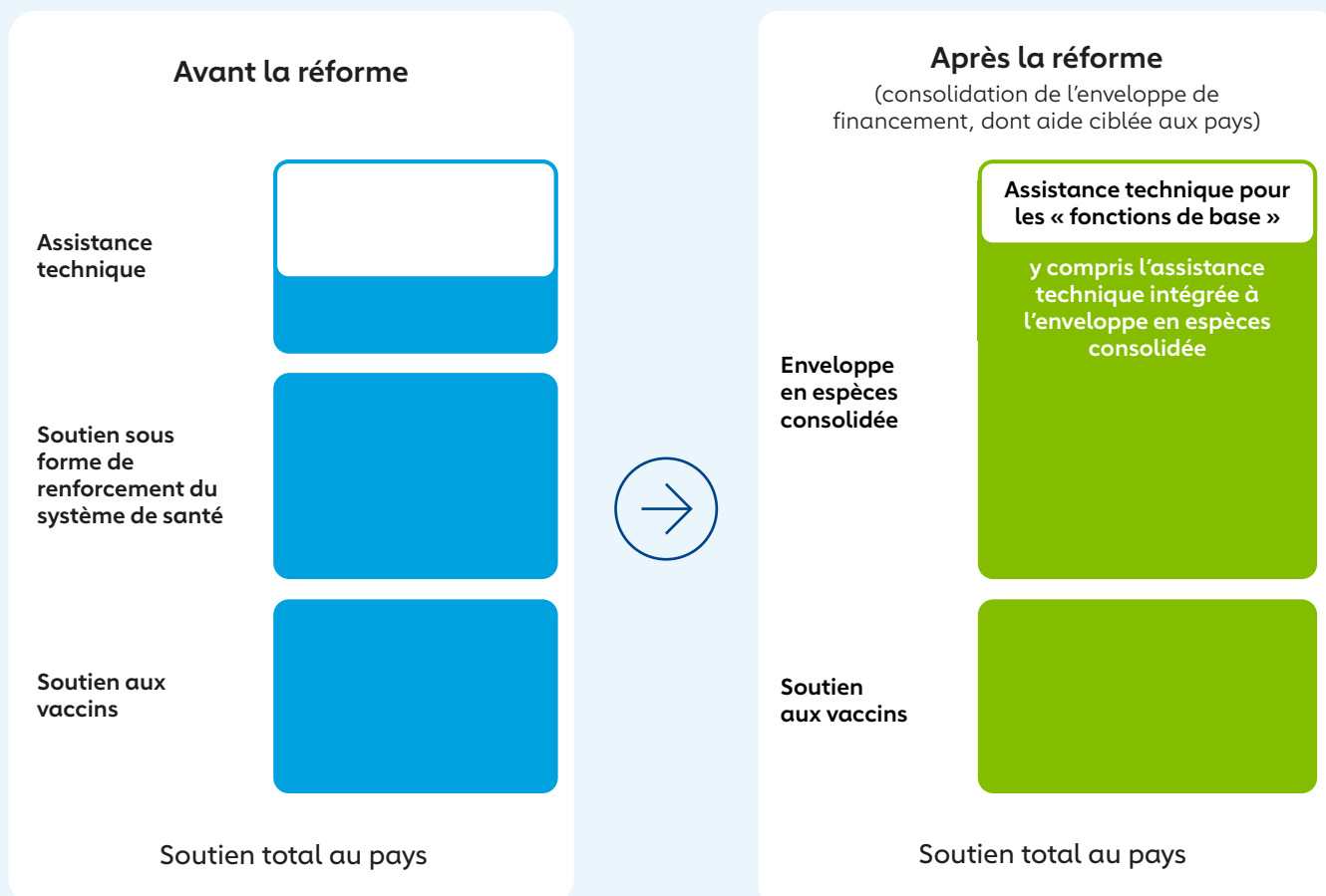
Les premières pierres du modèle étant déjà posées, nous allons pouvoir accélérer le rythme et la progression en 2025.

1.1 Renforcer le pouvoir décisionnel des pays sur les ressources financières

Nous avons déjà pris la décision de consolider et de **renforcer le pouvoir décisionnel des pays sur les ressources financières**, notamment pour l'allocation des fonds destinés à l'assistance technique. Il s'agit là d'une étape déterminante et concrète qui nous rapprochera davantage des pays dans le cadre de Gavi 6.0.

Figure 1 **Ressources financières destinées aux pays**

 Prise de décision par le pays



1.2 Faciliter la collaboration des pays avec Gavi

Aujourd'hui, Gavi compte huit enveloppes de subvention, chacune reposant sur un cycle temporel différent. De surcroît, chaque cycle de subvention des pays est indépendant de notre cycle stratégique quinquennal. Cette configuration pose des problèmes évidents de charge de travail et de cohérence globale. Les programmes prennent du retard par rapport aux échéances de Gavi et à ses priorités stratégiques quinquennales, et il est ainsi d'autant plus difficile pour l'organisation comme pour les pays de démontrer leur impact. Cette situation complique également la comptabilité et la génération de rapports financiers. Elle place les pays dans des cycles de planification sans fin, car ils doivent constamment traiter des demandes de financement pour différents bailleurs de fonds, plutôt que de le faire en une seule fois, de manière coordonnée. Cela représente pour les pays un fardeau inutile. Si le personnel en contact avec les pays est sans cesse occupé par ces procédures, cela lui laisse moins de temps pour assurer le suivi et l'assurance qualité.

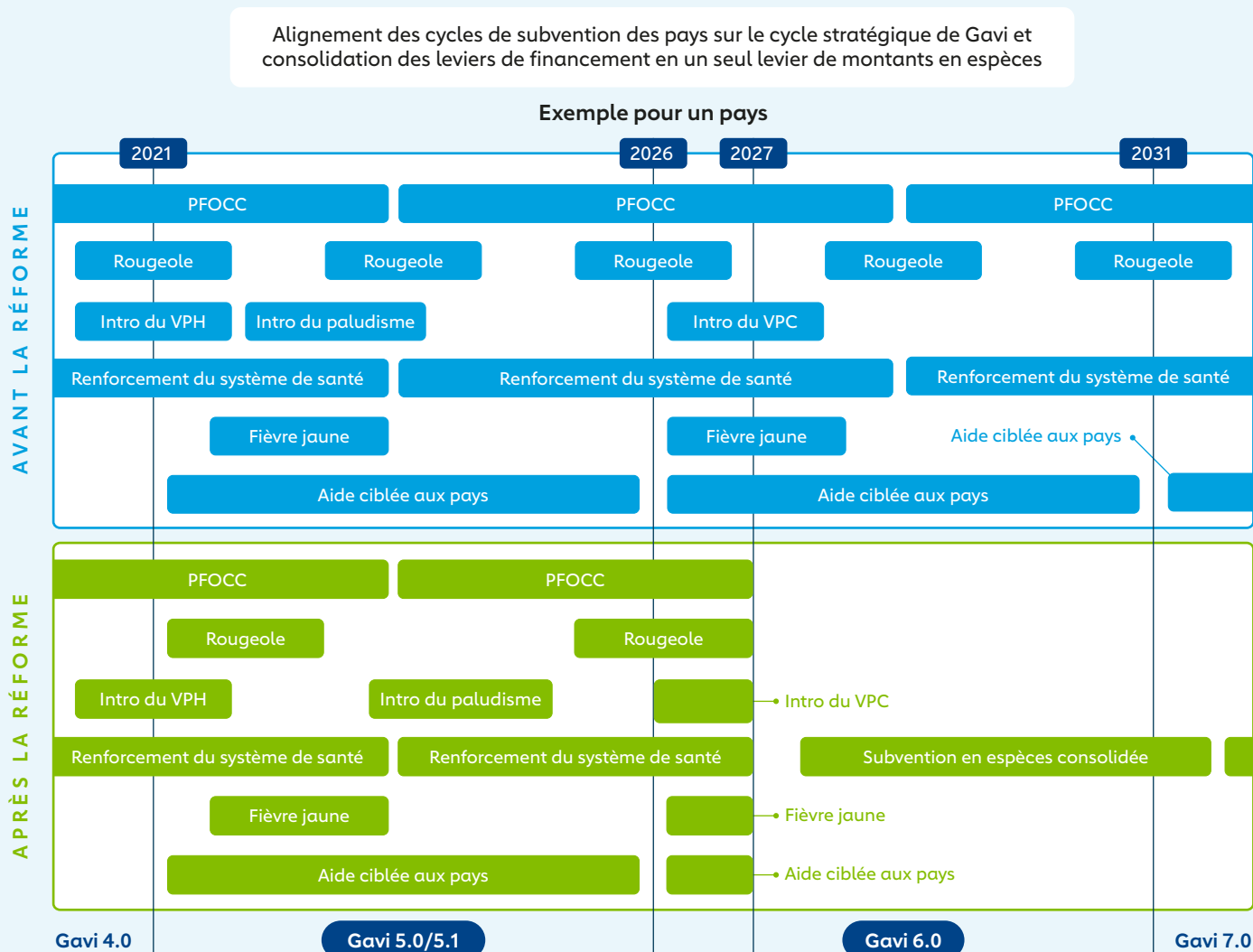
Le modèle opérationnel Gavi Leap pour les pays entreprend des changements audacieux pour s'attaquer une fois pour toutes à cette problématique.

Désormais, au lieu des huit enveloppes de subventions couvrant des cycles temporels différents et en décalage avec les cycles stratégiques quinquennaux de Gavi, **les pays n'auront qu'une seule demande à présenter**. Ce changement majeur a déjà obtenu l'approbation du Conseil d'administration.

À l'avenir, **les subventions de Gavi seront alignées** sur son cycle stratégique, en commençant par une période de transition dans le cadre de Gavi 6.0, puis en maintenant un cycle quinquennal cohérent. Cette transition représente une occasion unique d'aligner nos cycles de subvention avec ceux du Fonds mondial, un objectif que nous poursuivons activement afin d'améliorer la coordination au niveau des pays.

Figure 2 Réforme de notre système de subventions

● Avant la réforme ● Après la réforme



Gavi Leap, le nouveau modèle opérationnel simplifié, profitera aux pays en **facilitant considérablement leur collaboration avec Gavi**. Couplé à l'automatisation de la gestion des subventions, dont il est question plus bas, il permettra aussi de réduire le temps de traitement des subventions. Il viendra également en soutien aux personnels en contact avec les pays en réduisant les complexités et en permettant aux équipes de pays de Gavi de se concentrer sur leur rôle principal : aider les pays à obtenir des résultats en matière de vaccination conformes aux objectifs de notre stratégie Gavi 6.0. Enfin, cette nouvelle approche permettra aussi de réduire les coûts opérationnels.

Pour amener ce changement stratégique, nous travaillons depuis des mois à la **réforme du système de gestion des subventions de Gavi**. Cela fait suite à un examen externe du projet EVOLVE commandé au cours du premier semestre 2024, qui a entraîné des modifications fondamentales du projet. Après avoir rempli les objectifs révisés de son mandat dans les délais impartis, EVOLVE a été supprimé. La réforme de la gestion des subventions amenée par Gavi Leap, d'une portée beaucoup plus large, est désormais intégrée au **plan de travail de la directrice exécutive pour le déploiement de Gavi 6.0 et la réforme de la gestion des subventions**. Au vu de la complexité que représente la réforme de la fonction de l'établissement des subventions chez Gavi, qui implique des changements simultanés de politiques, de processus et de technologies, ce processus sera supervisé par la directrice exécutive, qui assurera un suivi hebdomadaire rigoureux de la mise en œuvre.

Nous avons également récemment établi un **Département de la Gestion des subventions**, qui rassemble plusieurs fonctions de l'établissement des subventions auparavant fragmentées. Ce département sera dirigé par notre nouvelle directrice de la gestion des subventions, Amy LaTrielle, qui a été désignée à la suite d'un processus de recrutement interne mené par deux membres du Conseil d'administration.

Des progrès importants ont déjà été réalisés pour faire de Gavi une organisation véritablement tournée vers les pays. En 2025, différentes alternatives pourraient aussi contribuer à faire avancer cette transformation, notamment un **renforcement des équipes de pays du Secrétariat de Gavi**. Plusieurs éléments solides portent à croire que les équipes de pays de Gavi ne disposent pas des ressources nécessaires pour réaliser leur mandat. Les ressources destinées aux pays sont quant à elles souvent compartimentées entre les différents départements. C'est pourquoi l'un des objectifs de la réforme organisationnelle que nous menons actuellement est de remédier à cette situation. Nous devons pour cela étudier de quelle manière réaffecter les personnels, unifier les ressources au niveau des équipes de pays et résoudre d'autres problèmes, notamment le manque de clarté des rôles, des responsabilités, des indicateurs clés de performance et des cibles, afin de mieux soutenir ces équipes.

Toujours dans l'objectif de placer les pays au premier plan, nous nous attacherons également à **repenser notre approche concernant notre présence dans les pays**. Aujourd'hui, l'ensemble des employés de Gavi sont basés soit à Genève soit à Washington, DC. Si ce modèle présente certains avantages, il limite également notre capacité à intervenir rapidement et à tisser des partenariats efficaces avec les pays éligibles au soutien de Gavi. Nos bureaux se trouvent actuellement dans certaines des villes les plus chères au monde et engendrent d'importants coûts de déplacement. Notre nouvelle approche ne prévoit pas l'ouverture de grands bureaux régionaux ou au niveau des pays, mais nous explorerons d'autres solutions qui nous permettront de renforcer nos liens avec les pays et d'améliorer notre capacité à répondre à leurs besoins, par exemple en rapprochant certains rôles des régions ou des pays où ils opèrent, en collaboration avec les gouvernements ou les partenaires de l'Alliance.



Programme de vaccination contre le virus du papillome humain dans les écoles, en Mongolie
Crédit photo : Gavi/2024/Khasar Sandag

1.3 Travailler ensemble à une vaccination durable

L'**allocation nationale des ressources** est la manifestation la plus concrète de l'appropriation par les pays, et à cet égard, le modèle de Gavi est unique. En 2024, les paiements de cofinancement ont dépassé pour la première fois les 250 millions de dollars US, et 100 % des pays ont respecté leurs obligations de cofinancement (à l'exception de six pays ayant bénéficié d'une exemption en raison de crises humanitaires).

L'an dernier, plusieurs pays ont démontré d'un engagement inspirant à renforcer le financement national de la vaccination, notamment en Afrique à travers la déclaration d'Abidjan, et dans un second temps parmi les États membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est. Nous entendons les soutenir dans ce projet en renforçant les capacités de mobilisation des ressources destinées à la vaccination grâce à des partenariats auprès de banques multilatérales de développement. Nous avons également récemment restructuré notre modèle ELTRACO, qui encadre les questions d'éligibilité, de transition et de cofinancement. Celui-ci promeut désormais

la durabilité à travers un ralentissement des obligations de cofinancement des pays au fil des années, une souplesse renforcée pour les pays plus fragiles ou confrontés à des conflits, et la généralisation du soutien catalytique aux pays à revenu intermédiaire au sein de notre modèle. Gavi est fière de sa collaboration de longue date avec le secteur privé pour apporter aux pays des solutions innovantes en matière de vaccination. Cette collaboration a notamment permis de livrer des vaccins par drone dans des zones reculées et de mettre en place un système de reconnaissance des empreintes digitales dans les établissements de santé pour leur faire gagner du temps. Ces besoins ne feront que croître à l'avenir.

Dans le cadre de Gavi 6.0, nous élargissons notre portefeuille de vaccins, dans un contexte de contraintes budgétaires. Les pays vont avoir besoin d'aide pour établir des priorités et optimiser leurs portefeuilles, et nous devrons explorer de nombreuses questions politiques dans les mois à venir et trouver certains compromis.

1.4 Notre responsabilité par rapport aux résultats

L'une des meilleures manières de renforcer l'appropriation par les pays est de faire évoluer le modèle de l'Alliance en vue d'accroître la visibilité et la redevabilité de nos résultats. Cette démarche commence au plus haut niveau de notre organisation et consiste à adopter de nouveaux indicateurs plus clairs pour mesurer nos performances.

Dans le cadre des réformes du modèle de partenariat de l'Alliance menées au titre de Gavi 6.0, nous préparons **une nouvelle approche de la gestion des performances de nos partenaires**. Celle-ci reposera sur un modèle de financement

simplifié pour permettre à nos partenaires de fournir aux pays un soutien et des outils essentiels. Elle prévoira également un cadre de redevabilité consolidé pour les partenaires à l'échelle des pays, des régions, et du monde. Ce cadre ciblera des indicateurs de réalisations et de résultats moins nombreux, mais plus constructifs, et sera complété par des évaluations indépendantes. Nous examinerons de manière plus régulière les contributions de nos partenaires aux performances des pays et leur travail effectué au niveau mondial afin de corriger la trajectoire lorsque nécessaire, parallèlement à l'adoption d'un programme d'apprentissage plus rigoureux.



Dr Ahmadou Lamin Samateh
Ministre de la Santé, Gambie

Gavi Leap est un vrai partenariat. Les pays veulent des partenaires qui les écoutent, qui sont prêts à entendre leurs priorités. Certes, nous n'avons pas les ressources de nos partenaires de développement, mais nous avons une meilleure compréhension de nos problématiques. Travailler main dans la main pour les résoudre ne présente que des avantages pour les personnes que nous voulons servir.

Notre collaboration avec Gavi n'a pas toujours été facile, notamment en raison de la lourdeur des procédures de demande ou de la divergence de nos priorités, c'est pourquoi il est formidable que l'Alliance ait aujourd'hui choisi d'écouter les pays et d'amorcer une réforme pour tenir compte de leurs besoins.

1.5 Des solutions concrètes pour les problèmes persistants

Les travaux de Gavi peuvent être catégorisés en deux volets distincts – avant et après le déchargement des vaccins sur le tarmac.

Si ce premier volet est rationalisé, le second dépend quant à lui des systèmes de santé du pays concerné, et c'est là que nous avons le plus de possibilités d'améliorer l'impact de la vaccination. Dans l'environnement actuel, ce travail est de plus en plus difficile. Compte tenu de ce contexte et dans le cadre de notre stratégie pour les systèmes de santé, nous avons recensé les interventions susceptibles de répondre à certains problèmes persistants qui nous empêchent fréquemment d'atteindre les enfants zéro dose, en nous fondant sur des hypothèses claires. Ces interventions ayant le potentiel d'induire des changements et de produire des résultats, nous les avons nommées « **interventions phares de mise en œuvre dans les pays** ». À titre d'exemple, les flambées épidémiques représentent un problème persistant¹. Au fil du temps, un **système centré sur les campagnes de vaccination** s'est imposé au détriment de la vaccination systématique. Pour remédier à cette situation, il est nécessaire de revoir les mécanismes d'incitation et les modalités de mise en œuvre. C'est ce que prévoit notre stratégie pour les systèmes de santé dans le cadre de Gavi 6.0, en même temps que des mesures radicales faciles à mettre en œuvre pour contrer ce système centré sur les campagnes de vaccination. Il s'agira par exemple de rendre obligatoire le paiement numérique mobile, qui pourrait aider à combattre les opérations de paiement fantôme, un problème persistant lors des flambées épidémiques. L'infrastructure nécessaire à cette initiative existe déjà dans la plupart des pays qui mettent en œuvre des programmes, mais son potentiel n'est pas encore pleinement exploité.

Qu'il s'agisse de solutions matures prêtes pour le déploiement, de cadres de redevabilité plus strictes, d'automatisation des processus, ou encore d'innovations émergentes exigeant des essais supplémentaires et un renforcement de l'écosystème (la microplanification assistée par l'intelligence artificielle pour les pays, par exemple), les interventions phares de mise en œuvre dans les pays seront activement promues et bénéficieront des investissements suffisants pour lutter contre les problèmes persistants auxquels sont confrontés les pays. Les solutions ayant fait leurs preuves seront mises à l'échelle. Nous relierons les interventions phares au cadre de mise en œuvre du suivi et de l'apprentissage de la stratégie Gavi 6.0 décrit plus bas.

Nous venons de lancer une série d'**études approfondies dans les pays** afin de favoriser une résolution ciblée des problèmes et d'assurer une correction de trajectoire en temps utile. Cela nous permettra également, en tant qu'Alliance, de fournir un appui concret aux pays pour les aider à se familiariser avec la nouvelle architecture de financement et d'établissement des subventions décrite ci-dessus, et notamment avec les enveloppes en espèces consolidées et les approches différenciées pour les contextes fragiles et humanitaires.

Face à la multiplication des conflits, un nombre croissant de pays du portefeuille de Gavi sont aujourd'hui confrontés à une fragilité chronique et à des situations humanitaires. Les résultats de la vaccination y sont souvent plus faibles que dans d'autres pays bénéficiant du soutien de notre organisation. Afin de remédier à cette situation, nous renouvelons l'approche de Gavi en matière d'engagement dans les **contextes fragiles et humanitaires** afin de nous assurer de la réactivité de nos politiques, de nos programmes et de la mobilisation de nos partenaires, y compris dans les contextes que les programmes nationaux de vaccination n'atteignent pas.

Tableau 1 **Changements apportés par le modèle opérationnel Gavi Leap pour les pays**

Type de changement	Finalité
Renforcement du pouvoir décisionnel des pays sur les ressources financières	Offrir aux pays un plus grand pouvoir d'action sur leurs ressources.
Réforme de la gestion des subventions	Faciliter la collaboration des pays avec Gavi en automatisant le processus d'établissement des subventions de bout en bout, en fusionnant les huit leviers d'établissement des subventions en un seul et en alignant les cycles de subvention sur les cycles stratégiques (et potentiellement sur les cycles du Fonds mondial). Pour simplifier la conduite de ces changements, un nouveau département de la gestion des subventions a été mis en place.
Nouveau cadre de partenariat de l'Alliance	Établir un cadre de mesure des performances des partenaires, complété par des évaluations indépendantes.
Études approfondies dans tous les pays bénéficiaires de Gavi	Promouvoir une résolution ciblée des problèmes de mise en œuvre en mobilisant le leadership.
Nouvelle approche de l'établissement des subventions dans les contextes fragiles et humanitaires	S'assurer de la réactivité des politiques, des programmes et de l'engagement des partenaires dans le nombre croissant de pays concernés au sein du portefeuille de Gavi.
Approche de Gavi pour sa présence dans les pays	Renforcer les équipes de Gavi en contact avec les pays et les rapprocher des pays, plutôt que de concentrer toutes les équipes de pays à Genève.
Soutien à l'optimisation de la vaccination et aux partenariats avec l'aide des banques multilatérales de développement	Promouvoir la durabilité des programmes de vaccination dans les pays.

¹ Le cadre de référence est ici celui des épidémies non urgentes. Les urgences de santé publique sont couvertes dans les sections suivantes.

2 Optimiser nos processus

12

Gavi Leap

Pour transformer notre façon de travailler avec les pays, nous devons en même temps transformer la manière dont nous collaborons entre nous. Le personnel de Gavi prouve chaque jour sa passion et sa mobilisation, malgré les difficultés évoquées dans les enquêtes menées auprès des employés et la frustration causée par la complexité de nos processus.

Depuis la publication du plan sur 180 jours de la directrice exécutive, de nombreuses mesures ont été mises en place qui, nous l'espérons, ont déjà un impact positif sur notre façon de travailler. Cependant, nous pouvons encore aller plus loin en tant qu'équipe soudée et alignée.

2.1 Améliorer le processus décisionnel

Afin d'améliorer l'efficacité, la redevabilité, la transparence et l'inclusivité de nos activités, nous avons pris la décision l'année dernière de **rationaliser nos structures décisionnelles**.

À cette fin, la première étape a consisté à modifier la **politique sur la délégation de pouvoir du Conseil d'administration** afin de préciser les pouvoirs délégués par le Conseil d'administration à la directrice exécutive et les attentes en découlant en matière de redevabilité. Ces changements ont été approuvés lors de notre réunion du Conseil d'administration en décembre.

La modification de la politique sur la délégation de pouvoir de signature a constitué l'étape suivante. Nous l'avons mise à jour afin de refléter les dernières évolutions organisationnelles, mais aussi de manière à ce qu'elle couvre également la délégation de pouvoirs et le processus décisionnel pour l'ensemble du Secrétariat. Il en résulte une **politique sur la délégation de pouvoir et le processus décisionnel du Secrétariat** complète, qui détermine les pouvoirs délégués par la directrice exécutive au personnel de Gavi ainsi que les voies de prise de décision et d'approbation. C'est la première fois que le Secrétariat dispose d'une vue d'ensemble centralisée et holistique de la délégation de pouvoirs, du processus décisionnel et du pouvoir de signature. Cette politique est mise en œuvre avec l'objectif clair de favoriser un nouveau modèle de leadership totalement transparent en matière d'autonomisation et de redevabilité.

Afin de renforcer les mesures de protection qui entourent le processus décisionnel programmatique (qui représente l'essentiel de nos dépenses) et d'encourager plus de transparence, de redevabilité et d'alignement autour de l'état de préparation des subventions, nous avons établi un nouveau comité, le **Groupe d'opérationnalisation des subventions du Secrétariat**. Après une première mise à l'essai à la fin de l'année dernière dans le cadre des demandes de deux pays pilotes, la République démocratique du Congo et le Libéria, celui-ci va désormais être déployé pour l'ensemble des pays. Pour un sous-ensemble de subventions de grande valeur et à haut risque, le Groupe d'opérationnalisation des subventions remplace le processus hors ligne d'approbation

des subventions existant par un examen et une approbation en personne. Il se concentre sur l'état de préparation de la mise en œuvre, les risques, et la résolution des recommandations du Comité d'examen indépendant. Ainsi, il n'a pas vocation à faire double emploi avec les examens de ce dernier, qu'il vient compléter.

Afin de garantir la transparence de notre processus décisionnel amélioré, et pour nous assurer qu'il est animé par le consensus, collaboratif et fondé sur des données probantes, nous avons **actualisé notre structure de gestion interne** pour créer quatre sous-groupes de l'équipe de direction. Il s'agit de l'équipe de direction des programmes, le sous-groupe de mobilisation des ressources et des partenariats externes, le sous-groupe pour la réforme et l'établissement des priorités, et le sous-groupe de gestion du Secrétariat. Ces quatre groupes remplissent chacun des mandats différents et informent l'équipe de direction, qui en constitue le cadre général. Claire et simple, cette structure remplace la myriade de comités et de forums internes qui existaient auparavant (et supprimés depuis), réduisant ainsi la fragmentation tout en améliorant la cohérence de nos méthodes de travail. Elle améliore aussi la qualité de notre processus décisionnel, car elle permet de garantir que les décisions en matière de ressources et de budget sont adoptées selon les mêmes standards, et non de manière ad hoc et compartimentée. Dans ce cadre, et de manière coordonnée, il est tenu compte des priorités, des fonds disponibles et de l'équité à travers l'ensemble des départements, sans affaiblir l'autonomisation et la redevabilité.

Grâce au sous-groupe pour la réforme et l'établissement des priorités, qui se réunit deux fois par mois, nous disposons désormais d'un mécanisme nous permettant de modifier ou de retirer des priorités régulièrement et tout au long de l'année afin d'allouer les ressources de manière structurée et transparente en fonction des besoins. Jusqu'à présent, cela représentait un défi pour Gavi. Par ailleurs, toutes les décisions administratives sont présentées au sous-groupe de gestion du Secrétariat pour garantir un processus décisionnel transparent et inclusif.

2.2 Institutionnaliser les mécanismes de contrôle et d'équilibre et garantir la transparence

En tant que responsables de la gestion de fonds publics, il est primordial que nous instaurions les mécanismes de contrôle et d'équilibre qui s'imposent, même si nous cherchons à encourager une plus grande souplesse dans notre processus de prise de décision. Ainsi, une série d'**améliorations des processus et des systèmes** a été instaurée dans l'ensemble des politiques du Secrétariat afin de garantir la présence de garde-fous suffisants.

Dans ce cadre, nous avons prévu des étapes supplémentaires pour les contrats dans notre outil de gestion du cycle de vie des contrats ainsi qu'un renforcement du processus d'approbation pour les ressources et effectifs supplémentaires, une mise à jour des procédures opératoires standardisées pour le recrutement et la sélection du personnel de Gavi, et un renforcement de la supervision des achats. Ces changements nous permettent de garantir la conformité en toute circonstance, malgré la décentralisation du processus

décisionnel, car les mêmes règles et standards sont appliqués de manière universelle et transparente.

Il y a un an, Gavi comptait 190 documents d'orientation internes (des politiques et des directives, notamment). Nous avons commencé par créer un **répertoire des politiques** afin de rassembler l'ensemble des documents et de nous assurer qu'ils avaient reçu les approbations nécessaires. Nous avons ensuite introduit une **politique sur les politiques** afin d'établir une orientation normative, ainsi qu'un **plan de travail sur la maintenance des politiques**. En juin 2025, un total de 50 politiques et documents d'orientation clés de Gavi ont été mis à jour, en traitant en priorité les politiques portant sur les ressources humaines, les achats et les finances ainsi que les procédures opératoires standardisées. Cette approche structurée de la gestion des politiques permet de limiter les risques, de renforcer la redevabilité et de garantir une communication et une application cohérentes des politiques.

2.3 Adapter les ressources et les effectifs

Il y a un an, nous avons reconnu l'urgence de nous attaquer à l'escalade des dépenses de fonctionnement de Gavi afin de les aligner sur les dispositions des accords passés précédemment avec le Conseil d'administration et ses comités. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de réguler les recrutements et, pour la première fois dans l'histoire de Gavi, de ne pas augmenter le budget pour 2025. À la suite de cette initiative, un examen du Secrétariat a été mandaté au début de l'année 2025 dans le cadre de la planification de Gavi 6.0. Les détails concernant les principes qui sous-

tendent cet examen, ses processus et ses échéances ont depuis été communiqués au personnel.

Nous devons aussi reconnaître les changements majeurs qui s'opèrent dans l'environnement externe de l'aide au développement. Plusieurs agences des Nations Unies et d'autres organisations internationales sont elles aussi en train de se restructurer. Au vu de l'ampleur des transformations au sein de notre écosystème, nous devons rester agiles et ouverts à de nouvelles recalibrations dans le futur.

2.4 Automatisation des processus

Nous lançons actuellement le déploiement ou la commande de plusieurs projets informatiques visant à numériser et automatiser les processus. L'automatisation accélérée de bout en bout du processus de gestion des subventions est en cours, ainsi que la refonte et la mise à jour des outils de gestion des contrats. Le déploiement du système d'échange de documents et de données électroniques entre Gavi et l'UNICEF a commencé, et l'automatisation des prévisions et de la budgétisation est en cours, dans le cadre du projet Prévisions et budgétisation.

Tous ces projets nous feront remporter d'importants gains d'efficacité en même temps qu'une amélioration de la transparence et une réduction des coûts, de la subjectivité et de la charge de travail individuelle. Les employés seront ainsi davantage libres de se concentrer sur des tâches plus stratégiques. Le suivi, la gestion, la communication et l'analyse des données s'en verront également améliorés.

2.5 Perfectionner la planification et la mise en œuvre

Afin d'améliorer notre capacité à respecter les délais et les budgets, nous avons mis en place un système de **cascade de mise en œuvre** qui, après un essai réussi à l'occasion du plan sur 180 jours, est désormais utilisé pour la réalisation de nos objectifs de 2025. Cette cascade est un ensemble de processus, de plans de travail, d'outils, de tableaux de

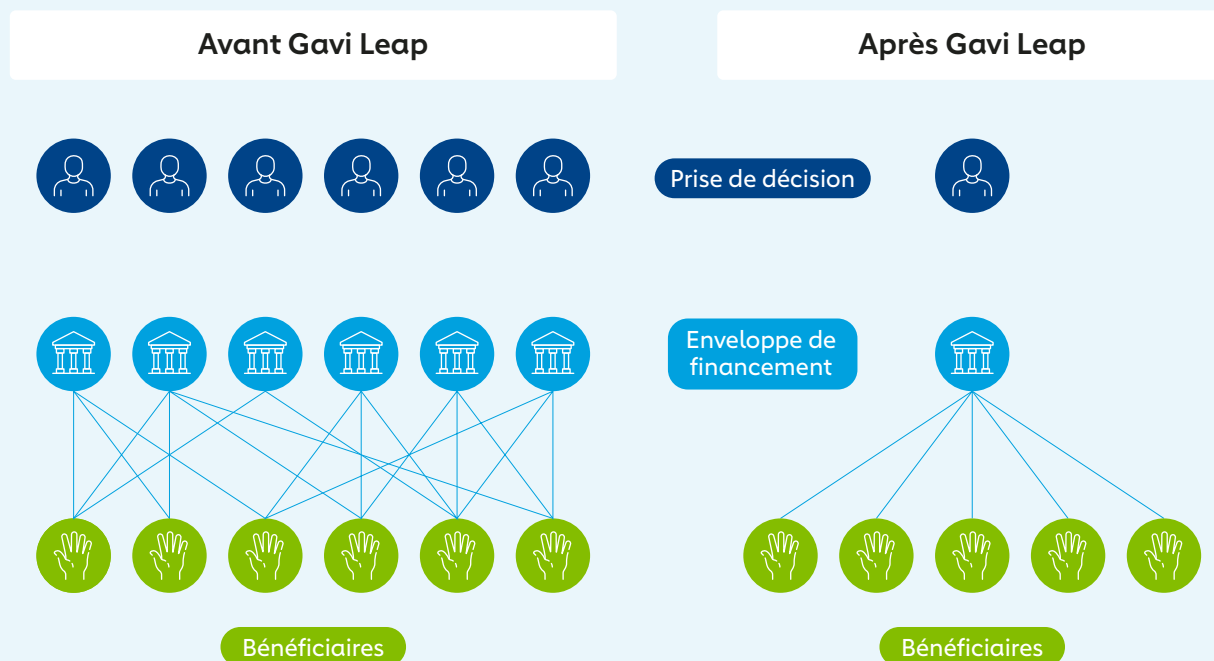
bord et de réunions régulières conçu pour nous permettre, collectivement, de cartographier et de contrôler les principaux jalons au fil de la mise en œuvre, pour plus de transparence et de redevabilité. Elle est actuellement utilisée dans le cadre des réunions de l'équipe de direction et sera bientôt mise à la disposition de l'ensemble du personnel.

Tableau 2 **Changements apportés à la gouvernance et aux structures de gestion interne du Secrétariat de Gavi**

Type de changement	Finalité
Structures décisionnelles	
Nouvelle politique sur la délégation de pouvoir du Conseil d'administration	Préciser les pouvoirs délégués par le Conseil d'administration à la directrice exécutive et les attentes en découlant en matière de redevabilité.
Introduction de la politique sur la délégation de pouvoir et le processus décisionnel du Secrétariat	C'est la première fois que le Secrétariat dispose d'une vue d'ensemble centrale et holistique du processus décisionnel. Elle est mise en œuvre avec l'objectif clair de favoriser un nouveau modèle de leadership transparent en matière d'autonomisation et de redevabilité.
Introduction, mise à l'essai et mise à l'échelle du Groupe d'opérationnalisation des subventions du Secrétariat	Ce comité a été établi en soutien au Comité d'examen indépendant pour renforcer les mesures de protection qui entourent le processus décisionnel programmatique (où l'essentiel de nos dépenses sont engagées) et encourager plus de transparence, de redevabilité et d'alignement autour de l'état de préparation des subventions.
Création d'une nouvelle structure de gestion interne et de quatre sous-groupes de l'équipe de direction (équipe de direction des programmes, sous-groupe de mobilisation des ressources et des partenariats externes, sous-groupe pour la réforme et l'établissement des priorités, et sous-groupe de gestion du Secrétariat)	Cette structure claire remplace les comités et forums internes de prise de décision qui existaient auparavant (et supprimés depuis) afin de réduire la fragmentation et d'institutionnaliser un processus inclusif et transparent pour la prise de décision et l'établissement des priorités.
Introduction d'un répertoire des politiques et d'un plan de travail sur la maintenance des politiques	Introduire une approche structurée de la gestion des politiques afin de limiter les risques, renforcer la redevabilité et garantir une communication et une application cohérentes des politiques. C'est la première fois que les 190 documents d'orientation internes font l'objet d'une initiative de maintenance des politiques.
Numérisation et automatisation des processus (automatisation de bout en bout de la gestion des subventions, automatisation des prévisions, amélioration du SAP et des outils de gestion des contrats, installation d'API pour l'échange de documents et de données électroniques entre Gavi et l'UNICEF)	Obtenir des gains d'efficacité, améliorer la transparence, réduire les coûts, la part de subjectivité et la charge de travail individuelle. Améliorer le suivi, la gestion, la communication et l'analyse des données, et libérer les ressources humaines pour qu'elles se concentrent sur des tâches plus stratégiques.
Introduction d'une mise en œuvre en cascade (ensemble de processus, de plans de travail, d'outils, de tableaux de bord et de réunions régulières)	Améliorer notre capacité à respecter les délais et les budgets et, collectivement, à cartographier et contrôler les principaux jalons au fil de la mise en œuvre, pour plus de transparence et de redevabilité.
Nouvelles politique des risques et déclaration sur l'appétence au risque, renforcement des capacités et des systèmes pour la gestion des risques liés à la trésorerie (avec notamment un nouveau partenariat avec la Banque mondiale) et nouvelle politique en matière de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels prévoyant une formation obligatoire du personnel et une campagne de sensibilisation	Améliorer la gestion des risques.
Introduction d'un groupe dédié à l'engagement du personnel et de la commission BE WELL, transparence des échelles salariales, refonte du système de justice interne du Secrétariat, mise à jour des procédures de signalements et d'enquêtes et des procédures disciplinaires et utilisation d'indicateurs pour promouvoir l'égalité des chances sur les postes de direction	Transformer la culture interne de Gavi.
Mise à jour des politiques et pratiques de recrutement et de sélection prévoyant une supervision améliorée et renforcement du processus d'approbation pour les demandes de ressources supplémentaires	Institutionnaliser les mécanismes de contrôle et d'équilibre et la transparence tout en restant agiles.
Régulation des recrutements et gel du budget pour 2025. Examen du Secrétariat en cours.	Maintenir l'alignement des dépenses de fonctionnement sur les accords passés précédemment avec le Conseil d'administration.
Nouveau cadre pour les rapports de gestion	Institutionnaliser l'utilisation d'indicateurs pour les processus décisionnels au niveau de la direction.
Plateforme de données et d'informations	Favoriser une culture axée sur les données, fondée sur une visualisation immersive des données et des capacités d'analyse améliorées, notamment à l'aide de tableaux de bord interactifs basés sur l'IA autour des indicateurs clés de l'organisation.

2.6 Repenser l'évaluation et la production de données probantes

Figure 3 **Financement des évaluations, y compris par le biais des domaines d'intervention stratégiques**



Compte tenu de l'évolution du paysage, de la nécessité de renforcer notre efficacité opérationnelle et de l'ampleur de l'ambition portée par Gavi Leap, la fonction de suivi, d'apprentissage et d'évaluation de Gavi subira une transformation structurelle articulée autour de quatre axes principaux.

Premièrement, afin de remédier à la fragmentation et aux inefficacités actuelles induites par la dispersion des responsabilités liées à l'évaluation et à l'apprentissage, nous procéderons à une consolidation de la gestion de ces activités, y compris celles soutenues par les cadres d'engagement des partenaires axés sur le centrage stratégique (PEF-SFA) et sur les dépenses opérationnelles (PEF-OPEX). Les évaluations feront l'objet d'une supervision complémentaire par des spécialistes et le comité consultatif d'évaluation sera remanié afin que nous puissions mieux bénéficier de l'expertise de ses membres.

En second lieu, nous développons un nouveau cadre d'évaluation, le **cadre de mise en œuvre du suivi et de l'apprentissage de Gavi 6.0**, afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie. Ce cadre consolidera les diverses théories du changement et indicateurs de performance pour les différents domaines programmatiques et secteurs d'activité, au lieu qu'ils soient dispersés à travers les équipes. Les indicateurs portant sur les résultats et les opérations seront reliés à

chaque objectif stratégique de Gavi 6.0 et des responsabilités et cibles claires seront établies en ce qui concerne le suivi et les ajustements de trajectoire.

Par ailleurs, nous repensons également les mécanismes d'examen et de communication de l'information. À l'avenir, les rapports au Conseil d'administration de Gavi seront basés sur des indicateurs de résultats provenant du cadre de mise en œuvre du suivi et de l'apprentissage de Gavi 6.0, répartis entre le Secrétariat et l'Alliance. Au niveau de la direction du Secrétariat, un rapport de gestion est désormais établi chaque mois, portant sur une sélection d'indicateurs issus du cadre. La plateforme de données et d'informations récemment mise en place soutiendra cette évolution. Elle fournira une visualisation immersive des données ainsi que des capacités d'analyse améliorées, notamment des tableaux de bord basés sur l'IA. Ceux-ci permettront d'interagir avec les indicateurs clés de l'organisation et d'en dégager des stratégies, favorisant ainsi une culture axée sur les données.

Enfin, nous adopterons progressivement une approche plus souple et plus fonctionnelle pour l'apprentissage en temps réel. Cette transition pourra impliquer de retenir les services d'instituts de recherche et d'instituts techniques qui offriront leur soutien de manière agile.

Figure 4 **Apprentissage en temps réel**



2.7 Culture et responsabilité

Le Secrétariat est confronté depuis un certain temps à d'importants problèmes liés à sa culture organisationnelle. Les enquêtes menées auprès du personnel ont mis en évidence une frustration découlant de processus complexes et chronophages, et certains collègues ont fait état d'un épuisement professionnel. L'année dernière, la volonté délibérée de comprendre l'ampleur de ces problèmes afin d'insuffler une nouvelle dynamique et d'améliorer notre capacité à fonctionner en équipe de manière soudée et alignée figurait parmi les principales priorités de l'équipe de direction.

Nous nous sommes depuis penchés sur les résultats des enquêtes réalisées auprès du personnel. L'agence qui a mené la phase de diagnostic de notre initiative de transformation de la culture interne nous a également fait part de ses conclusions. Enfin, nous avons échangé avec chaque volet de notre organisation (groupes d'affinité, Conseil du personnel, réseau des assistants de direction) et avec de nombreux collègues afin d'explorer ensemble des solutions.

La transformation de notre culture interne restera donc un objectif majeur cette année. À ce titre, nous avons constitué un **groupe dédié à l'engagement du personnel** et présidé par la directrice exécutive, ainsi que l'initiative **BE WELL**, qui vise à mieux comprendre l'épuisement professionnel et à y répondre.

Notre nouveau médiateur et notre nouvelle conseillère du personnel sont désormais pleinement opérationnels.

Nous restons profondément attachés à l'utilisation des indicateurs pour promouvoir l'égalité des chances aux postes de direction, comme nous nous y sommes engagés dans le plan sur 180 jours, et nous garantirons la **transparence des échelles salariales** grâce à un plan de mise en œuvre clair en 2025. Nous faisons aussi le nécessaire pour garantir un système de justice interne efficace au sein du Secrétariat. Les procédures de signalements et d'enquêtes et les procédures disciplinaires ont récemment été mises à jour et notifiées, et une révision de la politique sur les lanceurs d'alerte est également prévue cette année.

Soulignons qu'il incombe à chaque membre de la direction de piloter et de soutenir ce changement. En notre qualité d'équipe de direction, la responsabilité nous revient, à titre individuel et collectif, de nous assurer que nous continuons de progresser. Ensemble, nous encouragerons une culture où l'appropriation des solutions et la responsabilité sont ancrées à tous les niveaux de l'organisation. Cette année, nous devons passer à l'action. Avec des mesures adaptées et une mobilisation collective, nous parviendrons à opérer la transformation culturelle que nous avons imaginée.

2.8 Améliorer la gestion des risques

Au cours de la dernière année, nous avons renforcé notre approche de la gestion des risques. Une nouvelle politique des risques a été approuvée, et la déclaration sur l'appétence au risque est en cours de révision. Nous avons amélioré nos capacités et nos systèmes de gestion des risques liés à la trésorerie, notamment à travers un processus d'automatisation et un nouveau partenariat avec la Banque mondiale.

Une attention particulière a aussi été accordée à la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Notre nouvelle politique en la matière est entrée en vigueur le 1er décembre 2024 et prévoit une formation obligatoire pour le personnel. Le Secrétariat a également lancé une campagne de sensibilisation sur ce sujet, parallèlement au lancement de la mise en œuvre de notre plan de travail sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.



Dr Robert Lucien Kargougou
Ministre de la Santé, Burkina Faso

Avec Gavi Leap, les pays sont placés au centre. Cette réforme simplifie les procédures. Elle tient vraiment compte des priorités des pays. Et elle leur confère une autonomie accrue.

Notre continent change. C'est pourquoi il est extrêmement important que Gavi, comme tous les autres partenaires, comprenne que les pays d'Afrique ont décidé de prendre en main leur propre développement. Continuer de nous fournir du financement en nous imposant des priorités est une approche qui ne fonctionne plus. En écoutant Gavi, il nous semble que l'Alliance est en phase avec les aspirations profondes des pays africains. Il faut maintenant passer des paroles aux actes.



Centre de santé de Honiara, dans les Îles Salomon, novembre 2024
Crédit photo : Gavi/2024

3 Valoriser les partenariats

Dans ce contexte de contraintes budgétaires, les partenariats ne sont plus des avantages accessoires. Nous ne pouvons nous permettre aucun double emploi, aucune fragmentation, ni aucune attitude de concurrence. Les synergies entre partenaires constituent donc l'un des principes déterminants de Gavi Leap, qui se déclinent autour de trois volets :

- Une collaboration rapprochée avec les partenaires existants, dont le Fonds mondial, la Global Polio Eradication Initiative et le Mécanisme de financement mondial ;
- Une nouvelle approche des partenariats dans les contextes fragiles et humanitaires ;
- Des partenariats dédiés aux situations d'urgence.

Nous allons poursuivre nos efforts d'alignement et de simplification de notre collaboration avec les organisations de la santé mondiale. Dans l'immédiat, nous entendons travailler de manière encore plus rapprochée avec le **Fonds mondial**. Nous partageons certains modèles, certaines approches en matière d'engagement auprès des pays, et plusieurs de nos activités de lutte contre le paludisme (et bientôt contre la tuberculose) se recoupent, ce qui nous appelle résolument à joindre nos forces au-delà de notre collaboration actuelle. Nous proposons de nous concentrer sur deux objectifs précis :

1. Commencer immédiatement la **collaboration** (au-delà du modèle actuel, ponctuel et dépendant des opportunités) pour les activités dans les pays, en investissant conjointement et en toute transparence dans les systèmes et les infrastructures et en associant nos opérations fiduciaires ;
2. Lancer les préparatifs en vue d'aligner nos **cycles de subvention**. La réorganisation de nos enveloppes et de nos cycles de subvention étant déjà engagée (comme évoqué à la section 2.1), il est envisageable d'aligner les cycles de subvention de Gavi et ceux du Fonds mondial. Et nous en avons la ferme intention.

Nous allons également mobiliser nos partenaires en vue d'augmenter les gains d'efficacité en fin de chaîne de nos prestations grâce à une « fusion jusqu'au dernier kilomètre ». À cette fin, nous devons abandonner notre modèle de collaboration ad hoc pour un modèle plus formel, prévisible et évolutif. En plus de permettre aux pays de prendre

l'initiative là où ils sont le mieux qualifiés pour le faire, une telle approche libérerait également les partenaires pour qu'ils se concentrent davantage sur la production de biens publics au niveau mondial.

Le second volet, reflété dans notre nouvelle approche, concerne les contextes **fragiles et humanitaires**, où de nouveaux partenariats avec les Nations Unies et d'autres acteurs humanitaires sont à présent essentiels pour garantir un accès à la vaccination aux populations les plus vulnérables.

Le troisième volet **s'axe sur les situations d'urgence**.

En sa qualité de co-organisateur du pilier vaccinal durant les urgences de santé publique, il revient notamment à Gavi de gérer les financements d'urgence par l'intermédiaire de son Fonds de première riposte et d'apporter son soutien pour la fourniture des vaccins. Au cours de la récente épidémie de mpox, Gavi est intervenu de manière rapide et décisive. Nous avons publié un communiqué sur le rôle de l'Alliance dans les 24 heures qui ont suivi la déclaration de situation d'urgence et mis à disposition des fonds opérationnels dans les 48 heures. Nous avons aussi organisé le plus important accord d'achat anticipé de doses de vaccin contre la mpox dans les trois jours suivant sa préqualification, en déclenchant pour la première fois le Fonds de première riposte. Nous avons cependant rencontré certains obstacles liés à la coordination.

Nous reconnaissons le rôle défini qui nous incombe dans les situations d'urgence, ainsi que le leadership de l'Organisation mondiale de la santé et la nécessité d'une riposte multipartite dans ces contextes, qui exigent de plus en plus souvent l'intervention de partenaires régionaux. Au vu de ces nouvelles interdépendances, nous appelons à l'adoption de nouvelles normes en matière d'engagement, car elles sont susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'ensemble des parties prenantes lors de futures situations d'urgence.

Nous continuerons également à prendre appui sur la solide collaboration mise en place avec nos partenaires de recherche et de développement et de production de vaccins, notamment avec la Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies pour les priorités touchant à la mise au point de vaccins contre les maladies émergentes et l'Interim Medical Countermeasures Network (iMCM-Net) pour la gestion des vaccins de bout en bout.



Déclaration nationale de vaccination contre le virus du papillome humain dans le Sulawesi du Nord, en Indonésie, août 2023
Crédit photo : UNICEF/2023/Dwi Prasetya

4 Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle

L'innovation a toujours été au cœur de la démarche de Gavi. Elle nous aide à façonner les marchés, à obtenir de meilleurs résultats et à renforcer notre bilan. Aujourd'hui, la technologie, et plus particulièrement l'intelligence artificielle, nous offre une possibilité de transformer notre organisation de manière radicale et positive.

Chez Gavi, nous avons réalisé les investissements nécessaires dans l'infrastructure et avons déjà commencé à exploiter l'intelligence artificielle au sein du Secrétariat pour rationaliser et améliorer nos opérations internes. Nous découvrons régulièrement de nouvelles manières de l'utiliser et d'en tirer des avantages, et nous n'en sommes qu'à nos débuts. Ainsi, le personnel de Gavi consultera le présent document sur une plateforme dotée d'une intelligence artificielle, que nous espérons propice à une découverte plus interactive et approfondie du contenu.

Au sein du Secrétariat, nous nous concentrerons à court terme sur deux points : le recours à l'intelligence artificielle pour la préparation des demandes de subvention d'une part, et d'autre part pour les analyses exploitables.

Nous avons d'ores et déjà commencé à intégrer l'intelligence artificielle dans notre écosystème de tableaux de bord numériques. Nous entendons ainsi révolutionner les processus d'analyse et de communication de l'information en traitant plus rapidement l'important volume de données qui transitent sur nos tableaux de bord pour en tirer des informations exploitables.

En exploitant ainsi l'intelligence artificielle et en tirant pleinement parti du potentiel que représente l'ère de l'intelligence artificielle, nous serons en mesure de renforcer

l'équité vaccinale à l'échelle mondiale, conformément aux objectifs fixés par notre stratégie Gavi 6.0. Nos efforts seront ancrés dans notre stratégie AI@Gavi, qui couvre les aspects programmatiques et dans les pays, ainsi que la généralisation de l'intelligence artificielle au sein du Secrétariat.

Nous commencerons, dans les situations pertinentes, avec des projets pilotes de petite ampleur afin de démontrer l'intérêt et la faisabilité des solutions assistées par l'intelligence artificielle, avant de les mettre à l'échelle. Ces projets toucheront notamment à la microplanification des pays, à l'optimisation des chaînes d'approvisionnement et à la lutte contre les inefficacités dans le cadre de l'établissement des subventions.

Nous explorerons également d'autres technologies, comme les chaînes de blocs, afin de garantir que la technologie soutienne la mission de Gavi à tous les niveaux (mondial, local et opérationnel) tout en maximisant son impact sur les résultats en matière de vaccination. La multitude de possibilités qui s'offrent à nous indique l'urgence et le potentiel de cette transformation technologique. Il est désormais temps pour Gavi de saisir cette occasion et de montrer la voie en exploitant la technologie au bénéfice de sa mission.

La conjoncture mondiale qui s'annonce encore plus difficile sur le plan fiscal et économique pour les pays soutenus par Gavi nous encourage également à redoubler d'efforts dans le travail que nous menons en partenariat avec les banques multilatérales et régionales de développement. Ces collaborations offriront de nouvelles possibilités d'exploiter et de combiner les subventions de Gavi pour obtenir un impact plus important. Avec le temps, ces solutions promettent également un soutien aux pays au fur et à mesure qu'ils s'affranchissent des financements de Gavi.

5 Façonner l'avenir de la vaccination

20

Gavi Leap

Les futurs défis et opportunités qui attendent la vaccination doivent être appréhendés dans le contexte d'une refonte de l'architecture de la santé mondiale, rendue nécessaire par un nouvel environnement de contraintes budgétaires. Le système qui nous a aidés à éradiquer la variole, à reléguer la poliomyélite à quelques recoins du globe et à réduire massivement les cas de rougeole, de VIH/sida et de paludisme est également un système fragmenté et parfois inefficace. Dans certains lieux, il peut même représenter un obstacle au progrès.

Malgré ces difficultés, notre vision pour l'avenir reste extrêmement positive. Chez Gavi, nous avons toujours accueilli le changement à bras ouverts. Dans le contexte actuel, nous devons envisager l'initiative Gavi Leap comme le nouveau chapitre de notre parcours de transformation et d'innovation dans la santé mondiale.

Gavi est prête à mener un dialogue essentiel avec les pays et ses partenaires afin d'aborder la question d'une revitalisation de l'architecture de la santé mondiale, qui reposera sur quatre principes qui se soutiennent mutuellement : le centrage sur les pays, la souveraineté des pays, les mandats limités et la durée de vie limitée des institutions mondiales.

Centrage sur les pays. À l'heure actuelle, les pays doivent jongler avec une myriade d'indicateurs pour rendre compte de leurs activités, mais également avec les lourds processus des agences, dont les objectifs ne sont pas alignés. Dans l'esprit de l'agenda de Lusaka, nous avons pris des mesures concrètes pour répondre efficacement aux besoins des pays en leur offrant un plus grand pouvoir d'action sur l'utilisation de leurs ressources et à travers une simplification et une rationalisation de l'engagement.

Souveraineté des pays. Pour qu'elle soit tournée vers les pays, la santé mondiale doit être conçue de manière à donner aux pays le pouvoir et les compétences nécessaires pour assumer davantage la responsabilité de leurs programmes sanitaires. Sans cela, nous ne ferions que renforcer le statu quo. Le modèle de Gavi prévoit une augmentation de la prise en charge financière de la vaccination par les pays à mesure que leur revenu intérieur s'accroît, jusqu'à ce qu'ils puissent

entièrement s'autofinancer. Ce modèle devrait être appliqué à travers toute l'architecture de la santé mondiale.

Mandats limités. La fragmentation et les doubles emplois sont des corollaires inévitables de la perte de focalisation des missions qui s'est installée au fil des ans, les organisations assumant de plus en plus de rôles. Chez Gavi, dans le cadre de notre réforme pour l'avenir, nous resterons uniquement concentrés sur nos compétences clés (l'orientation des marchés, la mutualisation des achats et les approches innovantes de financement) pour sauver des vies. Dans la nouvelle architecture de la santé mondiale que nous imaginons, toutes les institutions en feront de même pour concentrer leurs efforts sur leurs propres avantages comparatifs.

Durée de vie limitée. L'une des lacunes de l'architecture actuelle de la santé mondiale réside dans le fait que très peu d'institutions prévoient dans leurs statuts des clauses de limitation dans le temps. Gavi ne fait pas exception, et même si nous avons la sincère ambition de ne plus avoir lieu d'exister, aucun calendrier précis ne nous y astreint. Établir des échéances claires pour se concentrer exclusivement sur la production de biens publics mondiaux tout en transférant les responsabilités opérationnelles aux pays permet de maintenir un cap, de souligner l'urgence de la mission et d'encourager concrètement la souveraineté des pays. Ce principe représentera un thème important dans nos travaux sur l'avenir de la vaccination.

Afin d'assurer une réforme durable, nous devons adopter une approche systématique pour nous préparer à l'avenir. À ce titre, nous avons commandé un rapport sur l'avenir de la vaccination afin d'éclairer notre réflexion. Nous explorons aussi différentes options pour la création d'un **Laboratoire de l'avenir** afin d'encourager le questionnement et la remise en question et nous inspirer une réflexion résolument unique. Tout en tournant notre regard vers l'avenir, nous continuerons bien sûr d'être guidés par notre passé, par notre engagement de longue date avec le secteur privé et nos travaux d'avant-garde avec les institutions financières pour concevoir des mécanismes financiers innovateurs et produire des résultats sans précédent.

Conclusion

En observant le monde qui nous entoure, nous ne pouvons que constater la transformation radicale qui s'opère dans le paysage de la santé mondiale où nous évoluons. Les technologies progressent et les ressources se raréfient. Dans le même temps, le phénomène de dérive qui touche nos missions a conduit à une fragmentation, et parfois à une certaine concurrence. Les organisations qui sont dans l'incapacité d'évoluer et de trouver de nouvelles solutions pour faire plus avec moins ne survivront pas. Celles qui font preuve de résilience et d'agilité, celles qui produisent encore des résultats, continueront de s'épanouir.

Les semaines, mois et années à venir réservent à notre alliance de rudes épreuves. Mais nous sommes prêts à y faire face et à relever ces défis. Même si, à l'avenir, la situation sera certainement différente de ce qu'elle est aujourd'hui, Gavi ne fléchira pas. Nos donateurs restent attachés à notre mission, tout comme les pays qui mettent en œuvre des programmes avec lesquels nous continuons d'obtenir un impact considérable. Avec leur soutien, allié à notre esprit avant-gardiste, il ne fait aucun doute que l'impact de Gavi sur la santé mondiale sera à l'avenir plus important que jamais, car notre modèle nous permettra de trouver sans cesse des solutions par des moyens nouveaux et novateurs. Notre monde change, et nous avec lui.



Vaccination contre le paludisme dans le Kongo Central, en République démocratique du Congo, octobre 2024
Crédit photo : UNICEF/2024/Carmel Ndomba Mbikayi

Notes

Notes

-  [@gavi.org](https://twitter.com/gavi.org)
-  facebook.com/gavi
-  [@gavialliance](https://www.instagram.com/gavialliance)
-  linkedin.com/company/gavi
-  [@gavialliance](https://www.tiktok.com/@gavialliance)
-  [@gavi](https://twitter.com/gavi) / [@gavi_fr](https://twitter.com/gavi_fr) / [@vaccines](https://twitter.com/vaccines)
-  youtube.com/gavialliance