
Rapport de la Directrice exécutive

Le 30 mai 2024

Chers membres du Conseil d'administration,

Cela fait un peu plus de deux mois que j'ai pris mes fonctions, mais nous avons déjà accompli beaucoup de choses ensemble. Nous avons notamment jeté les bases du renforcement de notre Secrétariat et de la reconstitution des ressources, dont la réussite conditionne le succès de la stratégie Gavi 6.0. J'ai le plaisir de vous présenter ce rapport avant notre réunion de juin, au cours de laquelle vous aurez à adopter grandes lignes de cette stratégie 6.0.

Ce rapport est divisé en deux parties. La première traite des mesures immédiates que j'ai prises au cours des deux derniers mois pour répondre aux cinq priorités urgentes que j'ai identifiées à l'issue de mes dix premiers jours à la tête de Gavi. La seconde présente les objectifs et les grandes lignes de mon plan d'action en 180 jours. Fondé sur les informations recueillies et les analyses effectuées au cours des deux derniers mois, ce plan d'action a pour but d'optimiser la capacité du Secrétariat à atteindre les objectifs de la stratégie Gavi 5.1 et de préparer notre organisation à mettre en œuvre la stratégie Gavi 6.0 pour la nouvelle période quinquennale et au-delà.

Les deux premiers mois : état d'avancement des cinq priorités

1. Développement de la sixième stratégie de Gavi : Gavi 6.0

Dès mon premier jour à la tête de Gavi, la priorité absolue a été l'élaboration de la stratégie Gavi 2026-2030 (Gavi 6.0), sixième cycle stratégique quinquennal de notre organisation.

Le quatrième jour, j'ai organisé **un atelier d'une journée sur le thème, "Prise de recul sur Gavi 6.0" (Gavi 6.0 Step Back)** qui a été suivi de toute une série de réunions, lesquelles ont ensuite permis d'établir un **plan de travail au jour le jour**. Ce plan de travail a été suivi méticuleusement, ce qui a permis aux équipes de présenter des analyses suffisamment détaillées pour étayer les discussions menées dans le but de trouver un compromis lors de la retraite du Conseil d'administration, alimenter les délibérations du Comité des Programmes et des Politiques (CPP), et enfin permettre d'étayer les discussions lors de la réunion du Conseil d'administration.

En accompagnant ainsi les équipes du Secrétariat, j'ai surtout cherché à **créer un espace dans lequel les membres du Conseil d'administration se sentent libres d'exprimer leurs divergences d'opinion** sachant que, dans certains domaines, il va falloir faire des choix qui vont nécessiter des compromis qui risquent d'être difficiles à trouver. Seule une communication ouverte et transparente permettra d'atteindre un

consensus durable.

J'ai personnellement veillé à ce que le Secrétariat se limite à fournir les analyses et les informations nécessaires pour éclairer les discussions et les décisions du Conseil d'administration, sans chercher à trouver un consensus. Pour ce faire, le Secrétariat doit fournir **des informations transparentes avec des analyses détaillées**. Il s'agit d'une priorité essentielle pour moi, et j'ai travaillé avec les équipes pour accroître la visibilité des coûts de Gavi 6.0 et des différentes hypothèses qui les sous-tendent, préciser le solde de la réserve de vaccins contre la pandémie et sa réaffectation, et réaliser une estimation des ressources disponibles pour Gavi 6.0, en précisant le niveau d'incertitude des prévisions actuelles. J'ai tenu également à ce que l'impact des décisions politiques sur les pays soit explicité, en particulier en ce qui concerne la charge de cofinancement incombant à chacun d'eux.

Je me suis sentie très confortée par le **climat de franchise et l'attitude constructive** qui ont prévalu à nos discussions durant notre retraite d'Évian et qui ont depuis lors imprégné nos délibérations, notamment lors de la réunion du Comité des programmes et des politiques (CPP) qui a eu lieu les 15 et 16 mai. Les discussions du Conseil d'administration vont pouvoir s'appuyer sur ces dialogues qui ont été extrêmement fructueux.

Gavi 6.0 présente des changements radicaux dans lesquels je suis prête à continuer à m'investir au moment de concrétiser la stratégie. Dans cette optique, je m'attacherai plus particulièrement à accorder une place plus importante aux pays et aux communautés, notamment ceux qui sont confrontés à des situations de fragilité, de conflit ou d'urgence humanitaire, à repenser le modèle de Gavi en matière d'éligibilité, de transition et de cofinancement, à tirer les leçons de COVAX pour définir le rôle de Gavi dans la prévention, la préparation et la riposte face aux pandémies (PPRP), et éventuellement à actualiser la vision du rôle de Gavi en tant que catalyseur des systèmes de santé.

2) Reconstitution des ressources

Nous approchons à grands pas du **lancement de l'Opportunité d'investissement de Gavi, qui aura lieu le 20 juin**, à l'occasion de l'événement intitulé : *Protéger l'avenir : Forum mondial pour la souveraineté et l'innovation vaccinales*, coorganisé à Paris par la France et l'Union africaine. Ce forum donnera le coup d'envoi officiel de la campagne de reconstitution des ressources de Gavi. Nos équipes travaillent en étroite collaboration avec leurs homologues français et de l'Union africaine pour effectuer les derniers préparatifs de l'événement.

J'ai eu des **échanges soutenus avec les principaux donateurs et partenaires**, notamment lors de mes récentes visites à Bruxelles, Paris, Londres, Seattle, New York, Ottawa et Berlin, et lors des réunions qui ont eu lieu à Genève avec la plupart des représentants permanents des pays donateurs. J'ai également participé à des événements importants, notamment à la dernière réunion des ministres des Finances du G7 à Stresa, en Italie, au sommet *Global Health Solutions*, à l'événement de haut

niveau Union européenne-Union africaine (UE-US) et au sommet *Global Citizen Now*. La réunion de l'Assemblée mondiale de la Santé a fourni une nouvelle occasion de faire campagne en faveur de la vaccination et de mettre en avant le rôle de Gavi dans le cadre du 50^e anniversaire du Programme essentiel sur la vaccination (PEV), de promouvoir le Programme pour la vaccination à l'horizon 2030 (IA2030) ainsi que les objectifs de développement durable (ODD) et l'Initiative pour la prévention, la préparation et la riposte face aux pandémies. Cet engagement ne fera que s'intensifier au fur et à mesure de notre recherche de soutien auprès des donateurs pour financer le travail de l'Alliance jusqu'en 2030.

Les tensions géopolitiques, la persistance des incertitudes quant aux perspectives macroéconomiques mondiales, l'existence d'autres priorités concurrentes, la baisse généralisée des crédits affectés à l'aide publique au développement (APD) et la perspective d'élections en série au niveau mondial sont autant de facteurs qui ajoutent à la complexité de notre planification et de nos recherches de financements. Ceci dit, il ressort clairement de mes nombreux échanges et des commentaires officiels formulés récemment par le Premier ministre norvégien et le ministre britannique des Affaires étrangères, que **Gavi reste au cœur des priorités de bon nombre de nos principaux donateurs**.

À l'approche du lancement de notre Opportunité d'investissement et de l'Accélérateur de la Production de Vaccins en Afrique (AVMA en anglais), je travaille en étroite collaboration avec nos équipes et nos partenaires dans le but de préciser notre communication, d'amplifier et de peaufiner nos messages clés. Les **faits et les arguments étant en notre faveur**, je fais preuve d'un optimisme prudent, tout en reconnaissant que nous nous lançons dans cette voie dans des circonstances tout à fait inédites.

3) Problèmes brûlants au sein du Secrétariat

Je me suis attachée à **traiter les problèmes brûlants** que connaît le Secrétariat, en mettant en place un suivi quotidien, des sessions d'approfondissement et des séances d'information régulières, pour avancer et trouver des solutions.

Le plus urgent a été d'étudier les besoins du Secrétariat en termes de personnel et de ressources dans le but d'assurer la continuité et de respecter un préavis suffisant pour les collègues sous **contrat de consultant**. Il convenait également de rétablir l'équilibre entre contrats de consultant indépendant et contrats de membre du personnel, de façon à couvrir durablement les besoins essentiels. J'ai approuvé l'extension des contrats de consultance à long terme jusqu'à la fin de l'année 2024, pour disposer de suffisamment de temps pour évaluer plus largement les ressources et les structures organisationnelles dont le Secrétariat a besoin. Placée sous ma direction et ma supervision directe, l'analyse détaillée des ressources indispensables pour le fonctionnement du Secrétariat a déjà bien avancé. J'ai également abordé cette question avec le personnel, de manière ouverte et transparente, avec l'organisation, le 17 mai, d'une réunion de l'ensemble du personnel, et la mise en place d'une communication interne régulière au cours du mois dernier. Je dois m'assurer que tous

les membres du Secrétariat soient traités de manière équitable et transparente, quel que soit leur type de contrat ; c'est mon principal objectif.

J'ai également entamé la constitution d'un **répertoire central des directives internes**, sous la supervision du Bureau de l'éthique, des risques et de la conformité. Cela permettra de disposer d'un ensemble exhaustif, harmonisé et cohérent de directives et de documents définissant les politiques internes, ce qui sera très utile pour déterminer précisément les responsabilités de chacun et mettre en place les mécanismes appropriés de contrôle et d'équilibrage. J'ai également demandé au département 'Audit et enquêtes d'entreprendre **une étude de nos principales politiques en matière de ressources humaines**, en mettant l'accent sur le recrutement et la sélection, afin de respecter les niveaux les plus élevés de transparence, d'équité et de responsabilité.

J'ai pour ambition de **démocratiser la culture organisationnelle**, en favorisant le soutien, la collaboration et l'inclusion. À cette fin, j'ai revu la charte du **Conseil du personnel** et je vais travailler avec lui pour m'assurer qu'elle protège suffisamment l'objectivité et l'indépendance de tous les membres du personnel. Je vais dorénavant entretenir des relations directes avec le Conseil. Par ailleurs, je suis de près le recrutement d'un **médiateur**, pour lequel un appel à candidatures a été lancé.

J'ai organisé une série de séances de travail avec l'équipe du projet **EVOLVE**, compte tenu de son importance pour la refonte complète des processus de gestion des subventions de Gavi. J'ai identifié la nécessité de restructurer et de réorganiser le projet en m'appuyant sur les leçons apprises à ce jour et les conclusions de la première phase de l'audit interne. Je continuerai à donner la priorité aux collaborations afin de m'assurer que le projet peut apporter les résultats escomptés.

J'ai également travaillé en étroite collaboration avec les équipes pour élaborer et mettre en place **des rapports et des tableaux de bord** qui permettent de suivre et de superviser les activités et d'en tirer des enseignements en temps réel. Je me suis tout d'abord attachée à assurer la visibilité systématique des données et des performances financières, et je suis heureuse de constater que les choses avancent bien.

Des progrès importants ont été accomplis pour **pourvoir les postes de direction les plus importants**. Suite à mon message du 17 mai, j'ai le plaisir d'accueillir notre nouveau conseiller général, Andrea Antonelli, et notre nouveau directeur financier par intérim, François Note. Andrea et François ont tous deux été recrutés pendant que David assumait la fonction de directeur exécutif intérimaire. Je lui suis également reconnaissante pour sa contribution en tant que directeur financier intérimaire, responsabilité qu'il a exercée en plus de ses autres fonctions. Je tiens aussi à remercier Maria Thestrup, qui a exercé les fonctions de directeur juridique par intérim tout en assumant la direction de notre Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité. Andrea et François seront tous deux basés à Genève et me rapporteront à partir du 1^{er} juin 2024. La recherche d'un directeur financier est en cours, l'annonce du recrutement ayant été publiée, tandis que le recrutement pour le

poste de chef des opérations (COO, pour *Chief Operating Officer*) sera annoncé prochainement.

4) Renforcement des capacités du Bureau de la directrice exécutive (le Bureau)

Je travaille avec l'équipe du Bureau pour vérifier que les **procédures, les systèmes et les structures** nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la supervision sont bien en place, ce qui permettra aux dirigeants de faire preuve d'agilité dans les domaines émergents.

Au sein du Bureau, j'ai lancé les phases initiales de la mise en place de mon **organisation des activités selon le modèle "en cascade" et l'installation du tableau de bord de son système de gestion**, qui permettra l'identification, la saisie et le suivi systématiques des priorités essentielles. Je vais instaurer formellement cette approche au cours des mois qui viennent, afin de promouvoir la transparence et l'autoresponsabilisation, et de renforcer notre capacité à prendre des décisions éclairées.

J'ai également élaboré un **manuel du Bureau** qui comprend un ensemble de procédures opérationnelles normalisées dont la mise en place est en cours. Ces procédures seront applicables à l'ensemble de notre organisation, ce qui permettra de mieux définir les responsabilités et d'augmenter notre efficacité.

5) Écouter, apprendre, collaborer et planifier

Les deux derniers mois ont été une période d'activité intense, axée sur les collaborations et le dialogue avec :

- **Les pays bénéficiant de l'aide de Gavi** : Les visites de haut niveau effectuées dans les zones fragiles de République centrafricaine et du Nigéria ont permis d'améliorer concrètement notre soutien aux priorités nationales de ces deux pays. Par ailleurs, la réunion de l'Assemblée mondiale de la Santé a également offert de nombreuses occasions de dialoguer avec les délégations et les partenaires des différents pays.
- **Les équipes du Secrétariat** : Pour apprendre à connaître le fonctionnement interne de notre organisation, des rencontres ont été organisées avec toutes les équipes et la plupart des groupes et des forums ; des rencontres ont eu lieu régulièrement avec l'équipe dirigeante.
- **Les partenaires historiques de l'Alliance** : Des rencontres ont eu lieu à tous les niveaux, des directeurs généraux jusqu'aux équipes nationales et infranationales.
- **Le réseau élargi de partenaires** : J'ai rencontré à huit reprises mon homologue du Fonds mondial pour faire progresser notre collaboration en l'axant sur les pays, conformément aux principes de l'agenda de Lusaka. J'ai également beaucoup

travaillé avec nos partenaires du secteur privé (notamment en rencontrant des innovateurs à San Francisco, ainsi que la Fédération internationale de l'industrie du médicament - IFPMA) et des représentants des organisations de la société civile.

Je tiens à remercier tout particulièrement les membres du Conseil d'administration de Gavi pour le soutien qu'ils m'ont apporté tout au long de ce processus. J'ai eu le plaisir de vous rencontrer presque tous en personne et de travailler en étroite collaboration avec certains d'entre vous au cours des deux derniers mois. Vos réflexions et vos conseils sont d'une valeur inestimable dans cette période cruciale pour notre organisation.

Mon plan d'action à 180 jours : une vision pour conduire le changement et produire des résultats

En développant mes cinq priorités initiales et en m'appuyant sur les deux derniers mois d'immersion dans la structure et les méthodes de travail de Gavi, j'ai identifié un ensemble de priorités fondamentales qui constituent mon plan à 180 jours, dont l'objectif est de renforcer les capacités et la culture d'entreprise du Secrétariat, ce qui permettra à notre organisation d'atteindre les objectifs de Gavi 5.1 et de préparer la mise en œuvre de Gavi 6.0.

Ces objectifs devraient avoir un impact à court et à moyen terme, en apportant un complément au plan d'exécution de la stratégie 5.1 (objectifs impératifs concernant les programmes et objectifs de l'équipe de Direction) et en instaurant des changements importants dans la culture organisationnelle et les méthodes de travail qui reflètent mes valeurs en tant que leader.

Le plan d'action s'articule autour de cinq domaines prioritaires. Les objectifs de chacun de ces domaines et certains des principaux résultats attendus sont résumés ci-dessous. Le plan détaillé est actuellement en cours de révision et sera accessible sur BoardEffect une fois finalisé. Bien que nombre de ces objectifs soient censés avoir un impact immédiat, le processus de transformation et la pleine réalisation de chacun d'eux peuvent et doivent se poursuivre bien au-delà de la fin de la période initiale de six mois. La fin du mois de septembre marquera la fin de la période de 180 jours et sera l'occasion de faire le point sur les progrès accomplis et de créer des feuilles de route pour la mise en œuvre à long terme.

1. Définir la nouvelle stratégie quinquennale de Gavi et mener des campagnes en faveur de l'investissement	
Actions et stratégies prioritaires	Principaux résultats attendus à 180 jours
Adopter une stratégie ambitieuse pour la période 6.0 de Gavi, pour accélérer notre impact en vaccinant deux fois plus vite le milliard d'enfants suivant, et mener à bien la campagne de reconstitution des ressources pour assurer le financement intégral de la stratégie	1. Obtention de l'accord du Conseil d'administration sur les grandes lignes de Gavi 6.0 2. Adoption d'un plan d'action clair pour établir les éléments structurels sous-jacents permettant de rendre la stratégie opérationnelle. 3. Lancement à Paris de l'opportunité d'investissement 6.0, en s'appuyant sur une vaste campagne de reconstitution des ressources pour en assurer le financement. 4. Accélération des programmes visant à instaurer une nouvelle génération de partenariats avec les banques multilatérales de développement
2. Transformer la collaboration avec les pays et établir des partenariats	
Actions et stratégies prioritaires	Principaux résultats attendus à 180 jours
Accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs programmatiques impératifs et faire en sorte que Gavi 5.1 atteigne ses objectifs, en s'appuyant sur des stratégies propres à chaque pays. Commencer à mettre en œuvre Gavi 6.0, notamment la nouvelle stratégie relative aux systèmes de santé et les nouvelles politiques d'éligibilité, de transition et de cofinancement (ELTRACO). Axer la nouvelle stratégie relative aux systèmes de santé sur le rôle de catalyseur de Gavi pour permettre l'utilisation optimale des ressources basé sur des stratégies adaptées à chaque pays, en s'appuyant sur des mécanismes de financement innovants pour permettre et assurer l'adoption durable de solutions qui ont fait leurs preuves. Renforcer le modèle de partenariat ainsi que la collaboration avec le Fonds mondial et le Mécanisme de	1. Accélération des progrès vers la réalisation des objectifs impératifs 2. Début des études approfondies et des missions de haut niveau dans les pays et élaboration (avec les partenaires) d'une démarche permettant de définir les priorités de chaque pays. 3. Début de la mise en application de Gavi 6.0 avec un plan de travail et un mécanisme de supervision clairement définis, notamment en ce qui concerne le cadre d'engagement avec les partenaires et les méthodes de travail de l'Alliance, avec une approche transversale du changement climatique. 4. Achèvement de l'élaboration de la stratégie relative aux systèmes de santé pour soumission au Comité des programmes et des politiques en octobre 2024. 5. Proposition du concept d'un nouvel outil de financement innovant (Fonds d'intensification de la vaccination/ <i>Innovation Scale-Up Fund</i>) 6. Adoption d'une stratégie visant à améliorer la visibilité des opérations sur le terrain et l'établissement de rapports à leur sujet (utilisation d'outils de surveillance de la température à distance et de données sur les

financement mondial (GFF) pour promouvoir l'Agenda de Lusaka.	performances des systèmes de santé et de la chaîne du froid). 7. Elaboration d'une approche ciblée pour aider les pays en situation de fragilité, de conflit et de crise humanitaire. 8. Identification des approches permettant d'améliorer la gestion de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en vaccins ; mise en place d'un mécanisme de coordination du partage des doses de vaccin contre la mpox (variole simienne) pour la RDC. 9. Création d'un point de contact pour les partenariats ; renforcement de la collaboration avec le Fonds mondial et le Mécanisme de financement mondial (GFF) ; élaboration d'un plan de travail conjoint et d'un groupe de travail conjoint relatifs aux modifications dans l'agenda de Lusaka ; collaboration avec l'Union africaine et le CDC Afrique pour la mise en œuvre du protocole d'accord. 10. Analyse des engagements et des partenariats en cours avec les organisations de la société civile (OSC).
---	--

3. Revitaliser la culture d'entreprise et les performances du Secrétariat

Actions et stratégies prioritaires	Principaux résultats attendus à 180 jours
Démocratiser la culture d'entreprise de Gavi, en favorisant le soutien, la collaboration et l'inclusion. Repenser les structures d'organisation et de gestion, notamment le cadre décisionnel, pour améliorer l'efficacité, clarifier les responsabilités et permettre au leadership d'être agile et réactif. Intégrer l'IA dans les procédures du Secrétariat afin d'en améliorer l'efficacité.	1. Proposition de valeur de la Directrice exécutive et harmonisation du cadre d'engagement avec la culture d'entreprise et le plan d'action. 2. Clarification de la charte du Conseil du personnel et collaboration régulière avec le Conseil du personnel. 3. Recrutement d'un médiateur par voie de concours. 4. Établissement d'une nouvelle structure organisationnelle sur la base des résultats d'une étude indépendante 5. Renouvellement de l'Équipe de direction et des structures de gouvernance interne. 6. Actualisation et clarification du cadre décisionnel. 7. Création d'un répertoire central des politiques et planification de la révision et de l'actualisation des documents.

	8. Lancement de la publication de registres des risques opérationnels et stratégiques pour améliorer l'identification, l'évaluation et le suivi des risques importants. 9. Actualisation des principales politiques en matière de ressources humaines sur la base des résultats d'une étude indépendante. 10. Ouverture du processus de recrutement pour les postes permanents de directeur financier (CFO) et de directeur des opérations (COO). 11. Décision finale sur la structure organisationnelle des départements et la stratégie à l'égard des consultants, incluant l'adoption d'une stratégie de communication claire avec ces derniers. 12. Création, au sein du Bureau, d'un espace dédié à la recherche de solutions, pour accélérer la mise en œuvre des projets prioritaires et des initiatives les plus importantes, comme le projet EVOLVE, l'échange des données entre les partenaires et le centre de données et d'informations du Bureau. 13. Installation et mise en fonctionnement du modèle d'organisation 'en cascade' et du tableau de bord de son système de gestion. 14. Élaboration de procédures claires et transparentes pour le Bureau du directeur. 15. Mise en place d'une initiative dans le domaine de l'IA, afin de définir son champ d'application et son utilisation, ainsi que l'installation des outils prioritaires.
--	---

4. Offrir des opportunités aux femmes et aux filles

Actions et stratégies prioritaires	Principaux résultats attendus à 180 jours
Promouvoir l'égalité des genres et favoriser la promotion des femmes au sein du Secrétariat et dans les pays bénéficiaires du soutien de Gavi. Faciliter la mise en place de la politique de Gavi en matière d'égalité des genres et lever les obstacles à la vaccination liés au genre, tout en s'efforçant de renforcer les capacités, d'améliorer	1. Accélération des progrès dans la mise en œuvre de la politique et du plan de travail relatifs à la prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (PSEAH) 2. Implication du Groupe de travail technique sur le genre (GTWG), du Conseil du personnel, du groupe Justice, équité, diversité et intersectionnalité (JEDI) et des groupes d'affinité pour définir les priorités dans l'actualisation des politiques du Secrétariat –

la formation et d'autonomiser les agents de santé (qui sont majoritairement des femmes). Examiner les politiques du Secrétariat pour s'assurer qu'elles offrent aux femmes un environnement favorable et inclusif.	notamment en ce qui concerne la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). 3. Mise en place d'un organe consultatif composé de parties prenantes internes et externes chargé de donner les informations nécessaires pour ce travail et de le piloter. 4. Élaboration d'une stratégie visant à renforcer les capacités des femmes travaillant dans le domaine de la santé, à promouvoir leur formation et à les aider à s'autonomiser ; défendre leurs droits en matière de rémunération.
5. Réinventer l'avenir de la vaccination a service de l'humanité	
Actions et stratégies prioritaires	Principaux résultats attendus à 180 jours
Créer un organe consultatif, élaborer une feuille de route pour les investissements dans le numérique, dans le but de façonner l'avenir de la vaccination, dans le but façonner l'avenir de la vaccination ; s'appuyer sur l'expérience et les leçons tirées des épidémies de maladies à prévention vaccinale et de la pandémie de COVID-19 pour définir le rôle de Gavi dans la sécurité sanitaire mondiale	1. Création d'un organe consultatif chargé de réfléchir et d'apporter une vision prospective sur le thème "<i>La vaccination au service de l'humanité</i>", et de préciser le rôle de Gavi dans le cadre du changement radical envisagé. 2. Élaboration d'une feuille de route pour guider GAVI dans ses investissements dans le domaine du numérique, ce qui implique également d'investir dans certaines technologies (par exemple, dans la chaîne de blocs ou <i>blockchain</i>). 3. Définition et adaptation du rôle de Gavi en matière de sécurité sanitaire mondiale et face aux nouvelles urgences sanitaires, en s'appuyant sur l'expérience acquise et les enseignements tirés des épidémies de maladies évitables par la vaccination et de la pandémie de COVID-19.