

Annexe A

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
1) Politiques de gestion du Secrétariat				
1.1 Répertoire et maintenance des politiques	• Plus de 190 documents d'orientation internes • Pas d'archive centrale ni de visibilité sur l'instrument utilisé pour la prise de décision • Politiques faisant double emploi	• Un répertoire des politiques opérationnelles a été créé ; il rassemble tous les documents d'orientation internes dans une archive unique pour apporter de la transparence. • Des évaluations externes ont été menées pour décrire les lacunes, et de gros efforts ont été consentis pour réviser les principales politiques opérationnelles, en particulier, pour renforcer les contrôles et les contrepoids (p. ex. politique d'achats, politique des ressources humaines et autres politiques décrites ci-dessous au point 1.2). • Un plan de travail pour la maintenance des politiques a été lancé pour approuver, supprimer ou	• Un système transparent est désormais en place pour superviser l'élaboration et l'approbation des politiques opérationnelles du Secrétariat ; il a permis d'améliorer la transparence et a rendu l'approche d'élaboration et d'approbation des politiques du Secrétariat plus cohérente. • Il renseigne aussi plus précisément sur les instruments utilisés pour la prise de décision et sur les possibilités de correction de trajectoire, et réduit les	• Des ressources ont été approuvées pour transformer le répertoire des politiques en outil numérique.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		fusionner des politiques, selon le cas. • Une « politique sur les politiques » a été élaborée afin de donner des orientations pour la suite. • Un processus transparent et rigoureux a été créé (voir le sous-groupe de gestion du Secrétariat ci-dessous) et s'applique depuis 2024 à toutes les politiques de gestion du Secrétariat avant l'approbation.	chevauchements entre les politiques et le nombre de documents d'orientation internes (plus de 190 auparavant).	
1.2 Mises à jour des politiques opérationnelles	• En plus des lacunes mentionnées ci-dessus, beaucoup de politiques n'avaient pas été mises à jour depuis de nombreuses années et certaines comportaient des lacunes majeures.	• Les principales politiques relatives à la conformité ont été hiérarchisées et mises à jour. • Un examen indépendant de la politique de recrutement et de sélection a été mené ; la politique a été mise à jour pour renforcer la transparence et créer des mesures de protection. • La politique relative aux procédures de signalements et d'enquêtes et aux procédures disciplinaires a été mise à jour	• Pendant l'examen global des politiques, les politiques obsolètes ont été mises à jour et les lacunes ont été corrigées. • La mise en œuvre des politiques révisées est maintenant fermement établie et les changements ainsi que les nouvelles politiques élaborées par la direction sont soumis à un examen	Révision de la politique de gestion de la performance des ressources humaines

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		pour renforcer le système de justice interne en vue d'améliorer la transparence, l'équité et la redevabilité dans les processus en matière de ressources humaines et les systèmes de justice interne. • Une politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels a été introduite pour la première fois dans l'organisation et sa mise en œuvre est en cours. • Des procédures opérationnelles standardisées relatives aux risques opérationnels et stratégiques ont été élaborées pour la première fois chez Gavi pour le suivi de ces risques dans le cadre de la gestion du risque institutionnel de Gavi. • La politique d'achats a été révisée sur la base des recommandations d'un audit interne. Conformément à ces recommandations, un comité des achats est maintenant	transparent et à l'approbation du sous-groupe de gestion du Secrétariat.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		opérationnel. En outre, les quatre indicateurs suivants font l'objet d'un suivi régulier (mensuel) : ○ contrats avec un fournisseur unique ; ○ dérogations aux meilleures offres ; ○ contrats établis a posteriori ; ○ contrats clôturés.		
2) STRUCTURES DÉCISIONNELLES				
2.1 Politique sur la délégation de pouvoirs	• La politique sur la délégation de pouvoirs du Conseil d'administration déléguait des pouvoirs égaux au directeur exécutif ou à la directrice exécutive, à son adjoint ou adjointe et au directeur des opérations ou à la directrice des opérations, ce qui était aberrant en termes de	• Une délégation de pouvoirs révisée, par laquelle le Conseil d'administration délègue des pouvoirs au directeur exécutif ou à la directrice exécutive conformément aux meilleures pratiques, a été mise en place. • L'approbation du Conseil d'administration a été obtenue.	• La nouvelle politique actuellement mise en œuvre établit clairement la redevabilité et la responsabilité. • Une approche de la délégation de pouvoir fondée sur les meilleures pratiques a été adoptée, et remplace le système antérieur qui déléguait des pouvoirs égaux au directeur exécutif ou à la directrice exécutive, à son	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	responsabilité et de redevabilité.		adjoint ou adjointe et au directeur des opérations ou à la directrice des opérations.	
2.2 Cadre décisionnel du Secrétariat	• La délégation de pouvoir de signature permet de déléguer le pouvoir de signature du directeur exécutif ou de la directrice exécutive à des subordonnés directs. Cependant, cette délégation était périmée et incomplète. • De plus, beaucoup de documents mentionnaient de nombreuses voies de prise de décision et d'approbation fragmentées ou peu claires. Il n'existait pas de cadre décisionnel global.	• Une politique révisée sur la délégation de pouvoir et le processus décisionnel du Secrétariat a été élaborée. • Cette politique mise à jour unifie les processus décisionnels, les délégations de pouvoirs et les voies d'approbation dans un cadre exhaustif et global.	• Il existe maintenant un cadre décisionnel unifié, transparent et clair qui combine le pouvoir de signature du directeur exécutif ou de la directrice exécutive à des subordonnés directs et des voies de prise de décision et d'approbation plus larges. • Ce cadre facilite une prise de décision claire, transparente, cohérente et efficiente qui établit un équilibre entre l'autonomisation et la redevabilité.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
2.3 Sous-groupes de l'équipe de direction	- La structure de gouvernance interne rencontrait depuis longtemps des problèmes de clarté et de cohérence. - Parallèlement à l'équipe de direction, de nombreux forums et comités internes avaient été constitués. - Les mandats présentaient des lacunes et des redondances. - Les multiples forums décisionnels n'avaient aucun lien formel avec l'équipe de direction. - Les décisions relatives aux allocations budgétaires et aux priorités programmatiques en dehors du processus	- La structure de gouvernance interne a été remaniée pour renforcer la transparence, promouvoir l'inclusion et veiller à ce que les décisions soient éclairées, inclusives et en phase avec les priorités organisationnelles. - Suite aux préconisations d'une évaluation externe et d'exams internes : - L'équipe de direction et le groupe de conformité ont été constitués en tant qu'organe supérieur de bonne gestion et de prise de décision collective du Secrétariat. Quatre sous-groupes de l'équipe de direction ont été créés pour renforcer le cadre de gouvernance interne, améliorer la cohérence et réduire la fragmentation ; ils se réunissent régulièrement, établissent des ordres du jour, et leurs procès-	- Une structure de gouvernance interne au niveau de la direction totalement opérationnelle apporte une cohérence et une redevabilité accrues lors de la prise de décision puisqu'elle remplace des forums fragmentés qui se chevauchaient par une structure de gouvernance interne claire et intégrée. - La prise de décision est désormais cohérente, inclusive et participative. - Les décisions relatives aux allocations budgétaires et aux priorités programmatiques en dehors du processus budgétaire annuel relèvent désormais d'un comité dédié (sous-	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	budgetaire annuel ne relevaient pas de la compétence d'un comité et n'étaient pas prises collectivement.	verbaux sont archivés. Ces groupes sont les suivants : ○ sous-groupe des politiques et des programmes des pays ; ○ sous-groupe de mobilisation des ressources ; ○ sous-groupe pour la réforme et l'établissement des priorités : toutes les décisions liées aux allocations budgétaires, aux priorités programmatiques et aux demandes de ressources humaines en dehors du processus de budgétisation annuel sont désormais prises collectivement, plutôt que de manière ad hoc ; ○ sous-groupe de gestion du Secrétariat chargé de superviser les procédures et les politiques opérationnelles	groupe pour la réforme et l'établissement des priorités) et sont prises collectivement.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		du Secrétariat ; la communication de l'information de gestion ; le processus budgétaire annuel du Secrétariat ; les activités opérationnelles interdépartementales ainsi que les risques internes du Secrétariat et leur atténuation. • Deux autres comités sont maintenant pleinement opérationnels : ○ le comité des achats ; ○ le forum de coordination de l'engagement du leadership externe. • D'anciens organes décisionnels fragmentés ont été dissous, fusionnés ou mis à jour dans les groupes mentionnés ci-dessus.		

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
3) PLANIFICATION ET DÉFINITION DES PRIORITÉS				
3.1 Définition des priorités et allocation des ressources annuelles	- Le processus de planification annuel fragmenté en place ne prévoyait pas d'examen interdépartemental systématique ni de mesures correctives pour s'assurer que les étapes étaient franchies et les problèmes corrigés régulièrement. - Il n'existait pas de plan central unique ni d'approche systématique pour examiner les nouvelles demandes de ressources. - Les priorités se dégageaient souvent <i>a posteriori</i>.	- Les priorités annuelles sont approuvées lors d'un séminaire de direction organisé en début d'année (2025 et 2026). - Les priorités sont désormais suivies au moyen de la cascade de mise en œuvre (décrite ci-après). - Une nouvelle approche systématique a été mise en œuvre pour examiner et approuver de nouvelles demandes de ressources et de nouveaux projets (non budgétés) en cours d'année lors des réunions bimensuelles du sous-groupe pour la réforme et l'établissement des priorités.	- Un cycle interdépartemental annuel d'établissement des priorités et de planification du Secrétariat a été institutionnalisé pour la première fois. - Une approche structurée de la planification remplace le modèle ad hoc antérieur, souvent réactif. - Un processus est maintenant en place pour l'examen systématique et transparent des nouvelles demandes de ressources en dehors du budget annuel alloué, ce qui renforce la redevabilité et améliore la transparence.	
4) MISE EN ŒUVRE ET REDEVABILITÉ, SUIVI ET APPRENTISSAGE				

4.1 Cascade de mise en œuvre	• Il n'y avait pas de suivi systématique des progrès et des étapes des initiatives, pourtant utile pour se rapprocher des objectifs. • Il y avait aussi un manque de transparence et d'auto-responsabilisation concernant l'exécution et les résultats.	• La cascade de mise en œuvre, un écosystème numérique d'étapes et d'indicateurs, de tableaux de bord et de réunions régulières propres aux initiatives, a été expérimentée dans le cadre du plan sur 180 jours de la directrice exécutive, puis institutionnalisée en tant que système de suivi des progrès, d'exécution et de redevabilité pour les objectifs 2025 et 2026. • Un cadre a été conçu pour cartographier et suivre les principales étapes, ce qui favorise un suivi efficace des progrès et de la mise en œuvre et promeut la transparence et l'auto-responsabilisation. • Des examens mensuels permettent désormais de corriger la trajectoire en prenant des mesures correctives pour les initiatives qui accusent des retards. • Une évaluation externe de la cascade de mise en œuvre a été menée en 2025 et un investissement dans l'apprentissage	• La cascade de mise en œuvre est utilisée pour suivre les progrès de Gavi 6.0. • Un suivi systématique des étapes en direction des objectifs et des cibles est assuré, et permet de progresser vers les objectifs fixés. • Il sert aussi de mécanisme de redevabilité et permet, pour la première fois, d'institutionnaliser la transparence pour l'exécution et les résultats.	
-------------------------------------	--	---	--	--

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		permettra d'améliorer le système en 2026. Des tableaux de bord de suivi numérique propulsés par l'IA et la BI ont été mis en place.		
4.2 Cadre de suivi et d'apprentissage	- Évaluation et apprentissage fragmentés - Indicateurs et données dispersés et compartimentés - Données en retard, lenteur de la communication de l'information et du suivi des progrès et de la correction de trajectoire - Redevabilité floue concernant les cibles de performance	Des réunions mensuelles dédiées à la communication de l'information de gestion et des prises de pouls trimestrielles par l'équipe de direction ont été mises en place ; elles examinent un sous-ensemble d'indicateurs provenant des diverses sources. - La visibilité des objectifs stratégiques a été améliorée.	- Une approche centralisée permet d'éviter la fragmentation de l'apprentissage, ainsi que la dispersion et le compartimentage des données et des indicateurs. - Une communication de l'information et un suivi plus efficaces et plus rapides ont été instaurés, avec des responsabilités et des cibles de performance plus claires.	- Le cadre de mise en œuvre unifié de Gavi 6.0 sera approuvé par le Conseil d'administration en juillet 2026. - Le tableau de bord principal de Gavi Leap sera déployé au premier trimestre 2026. - Des réformes de l'évaluation sont en cours, avec des révisions des politiques prévues en 2027.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
5) NUMÉRISATION ET AUTOMATISATION				
5.1 Automatisation et numérisation	• Processus manuels fragmentés dans le cadre des tâches essentielles d'établissement des subventions de Gavi • Charge de travail considérable et manque de visibilité en temps réel et de transparence • Lenteur de la gestion des subventions (16 mois en moyenne pour traiter une subvention) • Intégration des données limitée • Le projet EVOLVE destiné à numériser le processus d'établissement des subventions n'a pas produit les résultats	• Il a été décidé d'investir du temps et des ressources et d'adopter une discipline d'exécution pour numériser i) les processus essentiels à la mission ; ii) les processus liés à la conformité, ce qui a conduit à réaliser ce qui suit en 2025 : 1. Automatisation de bout en bout de la gestion des subventions et de la gestion des contrats, dont le module de base, pleinement déployé en décembre 2025, est désormais pleinement opérationnel et utilisé. Les portails dédiés aux pays et les identifiants de connexion correspondants sont actifs. 2. Le système SAP a été mis à jour pour renforcer et améliorer la prévision, la budgétisation et la séparation des tâches, au	• Les fonctions essentielles d'établissement des subventions ont été numérisées de bout en bout. • Toutes les nouvelles subventions sont désormais gérées au moyen du nouveau système numérique de bout en bout pour l'établissement des subventions. • La visibilité en temps réel et la transparence de toutes les subventions sont désormais assurées avec l'intégration complète des données, ce qui permettra de raccourcir le temps de traitement des subventions qui est actuellement de 16 mois.	• Des mises à niveau des interfaces de communication de l'information et des plug-ins IA sont prévus en 2026. • L'automatisation de la fonction de prévision est une priorité pour 2026. • Les travaux sur l'échange de données Gavi-UNICEF ont commencé (déploiement de l'échange de données en temps réel pour avoir de la visibilité sur l'achat de vaccins et la chaîne d'approvisionnement).

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	attendus et a donc été abandonné au bout de trois ans.	profit d'un contrôle et d'une efficacité améliorés.	Le succès de ce projet est un motif de fierté pour les employés et leur redonne confiance en eux, ce qui était particulièrement nécessaire après l'échec du projet EVOLVE à produire des résultats malgré des investissements considérables.	
5.2 Plateforme de données et d'informations	- Données compartimentées, communication de l'information inefficace - Absence de plateforme centrale	- Une plateforme de données et d'informations a été créée et les premiers cas d'utilisation (p. ex. communication de l'information financière) sont en cours d'expérimentation. - Des tableaux de bord propulsés par l'IA et la BI sont en place pour la communication de l'information de gestion et la visualisation des données en temps réel. - Une salle de données et des tableaux de bord propulsés par l'IA	- Une plateforme de données centrale a été créée, ce qui évite le cloisonnement et une communication de l'information inefficace. - La salle de données et les tableaux de bord en direct permettent de visualiser l'information en temps réel.	Le développement de la visualisation de données immersive et de fonctionnalités analytiques améliorées est en cours.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		sont utilisés pour produire des rapports de gestion et visualiser les données en temps réel.		
5.3 Projets pilotes pour l'IA et d'autres technologies	• Recours limité à l'IA • Pas d'approche systématique de l'innovation	• La politique sur le recours à l'intelligence artificielle en interne a été approuvée pour garantir une utilisation éthique, transparente et guidée par l'équité des outils d'IA au sein du Secrétariat. • Des investissements dans l'infrastructure ont été consentis pour faciliter l'accès. • Nous exploitons désormais l'IA pour nos opérations internes, p. ex. pour l'appui aux réunions, la communication de l'information et l'analyse. • L'IA a été intégrée au système numérique de gestion des subventions. • La stratégie AI@Gavi a été lancée ; des projets pilotes sont en cours pour les demandes de subvention, l'analyse, la microplanification dans les pays et	• L'IA est pleinement déployée pour faire fonctionner le Secrétariat.	• Les priorités pour 2026 comprennent l'adoption à grande échelle de l'IA et de la blockchain pour améliorer les résultats de la vaccination ; et l'intensification et l'élargissement de projets pilotes concluants après évaluation de leur faisabilité et de leur impact pour améliorer la couverture et les résultats des campagnes.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.		
6) GESTION DES RISQUES ET CONFORMITÉ				
6.1 Gestion des risques	• Gestion des risques défaillante • Conformité fragmentée	• Une politique sur les risques mise à jour a été adoptée pour renforcer l'approche de gestion des risques de Gavi, notamment une gouvernance plus claire, la redevabilité et l'intégration des considérations relatives aux risques aux processus décisionnels. Les capacités de gestion des risques liés à la trésorerie ont été considérablement renforcées.	• Un cadre politique général remplace une structure ad hoc. • Les politiques ont été mises à jour et alignées sur les meilleures pratiques internationales. • La gestion des risques opérationnels et stratégiques a été institutionnalisée. • 190 documents d'orientation internes ont été rationalisés. Les lacunes des politiques antérieures ont été comblées. • La gestion des risques a été renforcée.	• Continuer d'affiner la déclaration sur l'appétence au risque pour tenir compte de l'évolution de l'environnement opérationnel • Un cadre général de gestion des risques est actuellement élaboré pour intégrer les risques financiers, opérationnels, programmatiques et réputationnels dans une structure de gouvernance unique.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
6.2 Protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels	• Les politiques et les procédures de Gavi pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels étaient dispersées entre plusieurs déclarations de principe. • Un audit mené en 2023 a souligné la nécessité d'une politique et d'un cadre généraux.	• La politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels de Gavi a été lancée en 2024 pour protéger les enfants et les adultes. • Elle contribue à garantir la mise en œuvre efficace de la Charte de Gavi en matière d'éthique, de risque et de conformité, de la stratégie Gavi pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (2023) et d'un plan de travail annuel.	• La mise en œuvre de la politique, de la stratégie et du plan de travail pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels est en cours.	
6.3 Politique « Speak Up » de Gavi	• Une politique pour les lanceurs d'alerte était en place. • Absence d'orientations plus larges sur la sécurité des personnes signalant des comportements répréhensibles	• Une politique « Speak Up » mise à jour a été mise en place. • Une campagne « Speak Up » a été menée, encourageant le signalement, sans crainte de représailles, de comportements répréhensibles qui pourraient menacer le fonctionnement ou la gouvernance de Gavi ; elle a aidé Gavi à combattre efficacement ces comportements répréhensibles, à	• La mise en œuvre de la politique « Speak Up » est en cours.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		gérer les risques et à faire respecter les normes de bonne gouvernance.		
6.4 Gestion des achats et des contrats	• Contrôles fragmentés, lents et manquant de cohérence • Pas de comité des achats en place • Un audit a mis en évidence des lacunes importantes.	• La politique d'achats a été révisée sur la base des recommandations de l'audit interne. • Conformément à ces recommandations, un comité des achats est désormais opérationnel. En outre, le gestionnaire assure un suivi mensuel des quatre indicateurs suivants : contrats avec un fournisseur unique, dérogations aux meilleures offres, contrats établis a posteriori et contrats clôturés. • L'automatisation de la gestion des contrats (notamment avec Zycus et PartnerLink) mise en place rend le processus d'achat de bout en bout plus automatisé et pleinement intégré. • Contrôles renforcés au moyen de la communication de l'information en temps réel, qui facilite une prise de décision efficace.	• Le système d'achat est beaucoup plus robuste et transparent, avec des contrôles centralisés et cohérents. Les lacunes antérieurement mises en évidence par un audit ont été corrigées. • Une validation des améliorations apportées aux systèmes d'achat est prévue au premier trimestre 2026 et le rapport sera communiqué au Comité de l'Audit et des Finances.	• L'intégration au système SAP et à d'autres systèmes est prévue en 2026.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
7) CULTURE				
7.1 Engagemen t et bien-être du personnel	• Découragement, burnout • Manque de sécurité psychologique • Manque de structures de soutien	• L'initiative BE WELL a été lancée à l'appui de l'analyse sur le bien-être du personnel et le burnout. • Un conseiller du personnel et un médiateur ont été recrutés pour soutenir le personnel de manière indépendante et confidentielle. • Des réunions régulières avec le Conseil du personnel ont été organisées pour analyser le retour d'information quand les politiques étaient mises à jour et quand des mesures correctives étaient prises.	• Des structures de soutien du personnel sont maintenant en place pour apporter une aide en cas de découragement ou dans des environnements très stressants. • Des formations améliorent la redevabilité de la direction. • De nombreuses mesures ont été prises pour promouvoir la transparence et remédier à l'insécurité psychologique.	• Des initiatives plus larges liées au changement de culture / au bien-être seront mises en œuvre, telles celles portées par les RH, le conseiller du personnel et l'initiative BE WELL. • Poursuite de la transformation culturelle • Le groupe d'engagement du personnel doit être mis en place. • La prochaine enquête sur le personnel de Gavi (« Gavi People ») sera lancée en 2026.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
				• La transparence sur les échelles salariales sera mise en œuvre, conformément à la demande du personnel. • Un système révisé de gestion de la performance sera mis en place.
7.2 Procédures de signalements et d'enquêtes et procédures disciplinaires	• Processus de justice interne perçus comme flous et fragmentés • Insécurité psychologique et réticence à s'exprimer	• Procédures de signalements et d'enquêtes et procédures disciplinaires formalisées et communiquées, avec mesures de protection supplémentaires (médiateur, conseiller du personnel, examens indépendants) pour garantir l'équité et la transparence	• Les nouveaux systèmes de justice interne / communication de l'information moins fragmentés sont en place.	• Poursuite des travaux pour aligner les procédures de signalements et d'enquêtes et les procédures disciplinaires sur les politiques RH mises à jour et les réformes de gouvernance pendant Gavi 6.0
7.3 Question des consultants	• Incertitude quant aux contrats de	• Dans le cadre de l'examen du Secrétariat et de la réduction de son	• L'incertitude dans laquelle se trouvaient les	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	consultance Plus d'un tiers des membres du personnel étaient des consultants, d'où un certain désenchantement. • Incertitude due aux changements organisationnels constants	effectif, la question des consultants a été réglée : certains consultants ont intégré le personnel et certains contrats ont pris fin. • De nouvelles procédures opérationnelles standardisées pour les contractants ont été mises en place pour éviter le recours abusif aux contrats de consultance.	consultants (plus d'un tiers de l'effectif de Gavi en 2025) s'était traduite par un désenchantement marqué ; cette question est aujourd'hui réglée.	
7.4 Équité entre les genres et autonomisation des femmes	• Suivi limité des indicateurs de genre	• Des indicateurs avec des données ventilées par genre ont été mis en place et sont examinés chaque mois par le groupe de gestion du Secrétariat. • La collaboration avec le Groupe de travail technique sur le genre a été renforcée. • La politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels a été mise à jour et des formations sont assurées dans l'organisation.	• Un suivi mensuel des indicateurs liés au genre a été institué et sert de base pour prendre des mesures correctives.	• Examen de la feuille de route de la politique en matière de genre • Plaidoyer pour la rémunération des agentes et agents de santé • Actions supplémentaires fondées sur les indicateurs liés au genre et sur l'engagement du personnel

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
				• Soutien renforcé des femmes du Secrétariat et dans les pays
8) EXAMEN DU SECRÉTARIAT ET RÉDUCTION DE SON EFFECTIF				
8.1 Coûts liés au personnel et conception organisationnelle	• Hausse sensible des ETP pendant 5.0/5.1: croissance du Secrétariat de l'ordre de 75 % durant 5.1 par rapport à 4.0 Le personnel recruté et les équipes constituées durant le COVID-19 n'ont pas totalement disparu. • Doubles emplois et fragmentation des tâches • Ressources et structure pas pleinement adaptées à Gavi 6.0	• Examen des ressources du Secrétariat lancé et terminé en 2025, notamment : - un examen indépendant dans le cadre du processus ci-dessus ; - une planification détaillée au niveau des départements et la validation de tous les rôles ; - une approche de l'examen global transparente et fondée sur des règles. • Une nouvelle structure organisationnelle et plusieurs changements structurels ont été mis en œuvre pour améliorer l'efficacité, institutionnaliser des interlocuteurs uniques, réduire la fragmentation et les doubles emplois. De nombreux	• Les résultats de l'examen portant sur le Secrétariat ont été mis en œuvre. • Cela a contribué à renverser la croissance de 75 % de l'effectif du Secrétariat durant 5.0/5.1, par rapport à 4.0 : une partie du personnel recruté et des équipes constituées pendant la pandémie de Covid-19 étaient encore en place. • Résultat, les coûts liés aux ETP ont baissé de 33 %, les ETP étant passés de 642 en 2025 à 440 après la prise en compte des résultats de	• Le suivi continu des coûts liés au personnel a été institutionnalisé.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		départements et fonctions ont été fusionnés et l'externalisation a été adoptée à grande échelle.	l'examen portant sur le Secrétariat. • Les ressources et la structure sont pleinement adaptées à la période stratégique en cours. • Les doubles emplois et la fragmentation des tâches ont été supprimés.	
8.2 Coûts non liés au personnel	• Inefficacité et frais de fonctionnement élevés du Secrétariat	• Un examen indépendant a été mené. • Des mesures d'austérité ont été prises, et des leviers de réduction notable des coûts non liés au personnel ont été identifiés et actionnés pour 2026 et les années à venir pour toutes les catégories de coûts.	• Les dépenses de fonctionnement non liées au personnel ont baissé de 40 %, ce qui a permis de faire des économies sur les frais de fonctionnement du Secrétariat.	• Mise en œuvre complète et suivi continu des coûts non liés au personnel
9) GESTION DES SUBVENTIONS				
9.1 Structure de gestion des subventions	• Fonctions d'établissement des subventions fragmentées entre trois départements de Gavi	• Le Département de la Gestion des subventions a été mis en place. • Une directrice a été recrutée à sa tête et pilotera la réforme de la gestion des subventions.	• Département de la Gestion des subventions créé en 2025 ; tous les postes seront pourvus d'ici avril 2026.	• Renforcement des équipes de pays avec le déploiement de formations (certifiées) à la

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	• Pas d'interlocuteur unique		• Création d'un interlocuteur unique, sans fragmentation entre trois départements (comme auparavant). • Un séminaire de direction s'est tenu en décembre 2025 pour définir la charte, les valeurs et le mode de fonctionnement de l'équipe, et pour l'aligner sur les objectifs 2025.	- gestion des subventions • Unification des ressources au niveau du pays • Formation à Gavi 6.0 et préparation du personnel à la transition • Décentralisation accrue des rôles, plus proches des pays
9.2 Demande unique d'un pays et subvention en espèces unique : gestion des subventions (consolidation de plusieurs périodes de	• Nombreuses demandes de subventions (+ de 660 examinées durant 5.0), et nombreuses périodes de demande de subvention • Coûts des transactions élevés pour les pays, les partenaires de	• Réforme (impliquant plusieurs décisions au niveau de la direction et du Conseil d'administration) pour consolider huit périodes de demande de subvention en une seule et alignement du cycle de subventions de Gavi sur son cycle stratégique quinquennal. • Consolidation de multiples subventions en espèces dans un seul budget	• Une période unique pour les subventions consolidées réduira la charge administrative et les coûts des transactions pour les pays et facilitera considérablement les opérations au sein du Secrétariat. • Une subvention en espèces unique	•

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
demande de subvention en une seule, et alignement des cycles de subvention sur les cycles stratégiques)	l'Alliance et les équipes de pays du Secrétariat • Mauvais alignement des cycles de subvention et des cycles stratégiques	• Chaque pays passera à la demande unique (60 % des pays soutenus par Gavi) ou à la subvention consolidée / reprogrammée (40 % des pays) ; une cartographie des pays a été faite et des plans de travail ont été préparés. • Les outils et processus permettant de faire de nouvelles demandes ont été élaborés (boîte à outils pour consolider le financement avec un descriptif, un budget et un cadre de responsabilisation en matière de subventions, modèles de budget, etc.). • Le déploiement de la réforme et de la gestion du changement ont commencé, avec des séances d'information et par d'autres canaux de communication. • Des courriers expliquant ces changements ont été envoyés à tous les pays soutenus par Gavi. • Des ateliers ont été organisés dans les pays et des directives	renforcera l'appropriation par les pays et facilitera l'intégration. • Baisse d'environ 90 % du nombre d'examen par le Comité d'examen indépendant (de plus de 660 pendant 5.0 à 1 par pays pour 6.0) • Résultat, pendant le cycle stratégique 6.0, et par rapport à 5.1, la rationalisation entraînera une forte baisse du nombre de demandes et de contrats. • Les équipes n'auront plus à consacrer l'essentiel de leur temps au traitement des demandes et seront plus disponibles pour superviser et suivre la mise en œuvre. • L'alignement des cycles de subvention et des	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		consolidées relatives aux programmes ont été publiées, assorties d'un outil de recherche pour adapter les orientations au contexte du pays. • Des prolongations ont été accordées en 2025 aux pays, aux partenaires de l'Alliance et aux organisations de la société civile partenaires et des fonds ont été décaissés pour garantir la poursuite des programmes jusqu'à ce que la demande unique / la reprogrammation se concrétise.	cycles stratégiques évitera la fragmentation, facilitera les clôtures comptables et rationalisera la communication de l'information.	
9.3 Budget vaccinal unique : budgets vaccinaux pour les pays	• Le système d'établissement des subventions de Gavi fonctionnait sur une base « premier arrivé, premier servi », ce qui entraînait régulièrement le non-respect des prévisions et, dans un environnement aux	• Durant Gavi 6.0, les budgets vaccinaux pour les pays ont été introduits pour donner de la prévisibilité aux pays et assurer l'équité entre les pays dans un environnement marqué par des contraintes financières, et pour donner le choix aux pays.	• Les budgets vaccinaux ont été approuvés en 2026, ouvrant la voie à une prévisibilité accrue et à une plus grande autonomie dans la prise de décision pour les pays dans un environnement marqué par des contraintes financières, pour faciliter l'abandon de	• Mise en œuvre de la politique en 2026

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	ressources limitées, de fortes inégalités entre les pays.		l'approche « premier arrivé, premier servi » et éviter le non-respect régulier des prévisions.	
9.4 Assistance technique remaniée avec établissement des priorités dirigé par le pays et redevabilité	• L'assistance technique était fragmentée entre de multiples canaux, avec une standardisation et une supervision limitées. • L'identification des rôles aux niveaux mondial, régional et national n'était pas claire pour l'assistance technique liée au cadre d'engagement avec les partenaires. • Les mécanismes de redevabilité étaient limités pour le suivi de la performance, des résultats et des besoins de correction de trajectoire.	• Approbation du Conseil d'administration ; assistance technique remaniée et centralisée par l'intermédiaire du soutien fondamental, avec une structure claire couvrant : ○ le soutien aux niveaux mondial et régional ; ○ le soutien au niveau national ; ○ le soutien basé sur des solutions. • Une cartographie complète du soutien fondamental mondial et régional a été réalisée ; elle est alignée sur les indicateurs du cadre de redevabilité des partenariats, ce qui favorise maintenant : ○ une redevabilité accrue ;	• Une nouvelle architecture de financement est maintenant en place pour financer l'assistance technique. Un mécanisme intégré permet de traiter les demandes de façon transparente et avec des résultats plus clairs en termes de performance et de redevabilité. • Le processus a été rationalisé, ce qui permet d'éviter les demandes ad hoc et les approbations fragmentées. • Les indicateurs ont été approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2025.	• Conception du fonds pour les solutions ; lancement d'ici le troisième trimestre 2026.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	• L'assistance technique au niveau national était large et diffuse, et le soutien des partenaires n'était pas aligné systématiquement sur les fonctions de vaccination essentielles. • Les pays ne pouvaient pas choisir leurs partenaires d'assistance technique, à l'encontre des principes de l'Agenda de Lusaka. • Les besoins d'assistance technique supplémentaire étaient gérés au cas par cas, avec une intégration limitée dans les budgets en espèces des pays.	○ le suivi des meilleures performances. • Il est maintenant possible d'identifier en temps voulu les besoins de correction de trajectoire. • Le soutien fondamental aux pays concentre désormais le soutien des partenaires sur cinq fonctions de vaccinations essentielles, ce qui garantit l'alignement stratégique et l'impact. • Les autres besoins d'assistance technique sont gérés à la discrétion du pays et financés par le budget en espèces du pays, avec une transparence et une planification améliorées.	• Le soutien est déployé aux niveaux mondial et régional. Les demandes de l'OMS et de l'Unicef ont été reçues, sont en cours d'examen et seront approuvées d'ici mi-mai. • Les pays sont à même d'évaluer leurs besoins d'assistance technique et de choisir leurs partenaires ; ils en ont été informés par courrier.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
9.5 Système de gestion des subventions unique : numérisation du système de gestion des subventions	• Systèmes manuels avec 70 % des fonctions non numérisées • Lent • Processus à haut risque, donnant lieu à des erreurs et non standardisés • Absence de vision sur les subventions de bout en bout qui contraignait le gestionnaire principal de pays à créer ses propres outils et mécanismes de suivi	• La numérisation du système de gestion des subventions de bout en bout avec des portails pour les pays, les partenaires et le Secrétariat s'est achevée en décembre 2025. • L'IA a été intégrée pour accélérer les contrôles de conformité Automatisation de la gestion des subventions (projets informatiques, numérisation).	• La numérisation de bout en bout du système de gestion des subventions s'est achevée en décembre 2025 ; le système numérisé remplace un système dont 70 % des processus n'étaient pas numérisés ; il évite aux gestionnaires principaux de pays de devoir créer leurs propres outils, uniformisera les processus à haut risque et protégera contre les erreurs. • Des outils d'IA à utiliser avec le système sont en cours de développement, notamment pour lire les directives sur le financement (pour connaître les informations spécifiques aux pays), contrôler la conformité	• Le recours à l'IA est en cours d'institutionnalisation dans toutes les fonctions relatives aux subventions (préparation des demandes, contrôles de conformité, génération de rapports). • L'intégration avec d'autres systèmes du Secrétariat (SAP, Zycus) progresse. • Des formations du personnel du Secrétariat, de l'Alliance et des pays sont en cours de déploiement.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
			des demandes et aider à la rédaction des rapports du Comité d'examen indépendant.	
9.6 Renforcement de la redevabilité des partenaires au moyen des mises à jour des accords de subvention	• Les accords de subvention n'étaient pas assortis de conditions solides et uniformisées, et les principales exigences des donateurs n'étaient pas communiquées de manière homogène (p. ex. protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et obligations de conformité associées). • Les dispositions contractuelles visant à garantir la redevabilité des partenaires, leur suivi et des procédures	• Le point sur les partenariats approuvé par le Conseil d'administration mentionnait la redevabilité des partenaires et la nécessité de mettre à jour l'accord de subvention. • Les négociations relatives aux subventions ont commencé.	• Les conditions des accords de subvention ont été mises à jour à partir des observations d'entités clés du Secrétariat : Finance, Audit et Enquêtes, Bureau de l'éthique, des risques et de la conformité, Communications, Programmes ; les négociations relatives aux subventions sont en cours et devraient se terminer d'ici avril 2026.	Les négociations relatives aux subventions devraient permettre d'aboutir à ce qui suit d'ici la fin du premier trimestre 2026 : • Accords de subvention renforcés et uniformisés, de sorte que toutes les exigences clés des donateurs (notamment la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, les

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	de remontée définies étaient limitées. • Les décaissements aux partenaires se faisaient par tranches d'un montant élevé, sans : ○ traitement ou recouvrement des intérêts acquis ; ○ politique relative aux taux de change pour garantir que les gains étaient réinvestis dans les programmes. • Il n'y avait pas de suites quand des pays étaient sanctionnés, ni après les audits et les enquêtes. • D'autres faiblesses ont été identifiées dans le			politiques définissant des mesures restrictives et les autres obligations de conformité) soient clairement transmises aux partenaires • Inclusion dans les contrats avec les partenaires de clauses définissant explicitement : ○ les attentes en termes de redevabilité et de performance ; ○ les exigences de suivi et de communication de l'information ; ○ des procédures claires de

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	fonctionnement du Secrétariat de Gavi.			remontée et de correction. • Modalités de décaissement et de gestion financière révisées et négociées pour : ○ améliorer la structuration des tranches ; ○ régler la question du traitement des intérêts et des gains de change ; ○ veiller à ce que les gains financiers soient dirigés vers les programmes et réinvestis dans leur exécution, selon le cas. • Il y a des suites quand des pays

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
				sont sanctionnés, et après les audits et les enquêtes.
9.7 Approbation et supervision des subventions : renforcement du système, notamment de la gestion des conflits d'intérêts	• Processus d'opérationnalisation des subventions au cas par cas et majoritairement hors ligne • Cadre de gestion des risques appliqué de manière peu claire et non systématique • Les problèmes soulevés par le Comité d'examen indépendant devaient être réglés avant le déclenchement des décaissements à grande échelle, et cette règle était appliquée avec sérieux. • Cependant, la résolution des	• Une directive demandée par la directrice exécutive imposant l'intégration de toutes les subventions au processus d'examen par le Comité d'examen indépendant / Groupe d'opérationnalisation des subventions a été mise en place • Les pratiques relatives aux conflits d'intérêts impliquant le Comité d'examen indépendant ont été renforcées et uniformisées. De solides déclarations de conflits d'intérêts sont désormais obligatoires et examinées avant chaque session du Comité d'examen indépendant. • La gestion globale des risques liés aux conflits d'intérêts a été considérablement renforcée au moyen de contrôles, d'une validation et de mécanismes de	• Depuis janvier 2026, tous les financements doivent passer par le Département de la Gestion des tâches et être soumis à l'examen du Comité d'examen indépendant ou du Groupe d'opérationnalisation des subventions. • Cela a permis d'éliminer de nombreux processus d'opérationnalisation des subventions au cas par cas et majoritairement hors ligne ; la gestion des risques est maintenant appliquée de manière cohérente. • Auparavant, les problèmes soulevés par	• Poursuite du déploiement du Groupe d'opérationnalisation des subventions pour les subventions de grande valeur / à haut risque • Institutionnalisation complète de l'examen des subventions au secteur privé par le Comité d'examen indépendant et le Groupe d'opérationnalisation des subventions • Le Comité d'examen indépendant

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	problèmes se faisait en vase clos, le gestionnaire principal de pays travaillant bilatéralement dans l'organisation. • Les approbations à l'échelon de la direction étaient données à l'issue de ce processus, et la séparation des tâches était donc inefficace. • Aucun forum collectif structuré ne vérifiait si les problèmes soulevés par le Comité d'examen indépendant étaient réglés de manière satisfaisante avant les décaissements. • Les subventions au secteur privé progressaient en	remontée clairs. Des contrôles améliorés relevant d'une diligence raisonnable sont mis en œuvre en collaboration avec l'équipe des achats pour confirmer que les membres du Comité d'examen indépendant ne sont pas employés par Gavi en parallèle pour mener des activités de programmation. • Le Groupe d'opérationnalisation des subventions a été institué en tant que nouvelle entité ; après une phase pilote concluante, il est pleinement institutionnalisé et se compose de membres de la haute direction de l'organisation, notamment de spécialistes du risque. ○ Promouvoir une transparence, une redevabilité et une discipline accrues ○ Garantir des subventions de qualité, prêtes pour la mise en œuvre	le Comité d'examen indépendant étaient réglés en vase clos, le gestionnaire principal de pays travaillant bilatéralement dans l'organisation avant que les décaissements puissent être déclenchés ; les approbations à l'échelon de la direction étaient accordées au terme de ce processus, ce qui entraînait une séparation des tâches inefficace ; il n'existait pas de forum structuré ; les subventions au secteur privé progressaient en dehors du cadre de gouvernance du Comité d'examen indépendant et du Groupe d'opérationnalisation des	travaille conjointement avec les équipes du Comité de gouvernance et du Bureau de l'éthique, des risques et de la conformité pour : ○ assurer une formation ciblée des membres du Comité d'examen indépendant sur les attentes et les obligations en matière de conflits d'intérêts ; ○ renforcer la compréhension des conflits réels, potentiels et perçus. • Recrutement d'un nouveau président

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	dehors du cadre de gouvernance du Comité d'examen indépendant et du Groupe d'opérationnalisation des subventions.	○ Séparation des tâches claire ; la résolution des problèmes, l'évaluation des risques et l'approbation sont séparées et documentées	subventions ; tous ces problèmes ont été corrigés. ● La gestion des conflits d'intérêts au niveau du Comité d'examen indépendant a été renforcée au moyen d'échanges volontaires et réguliers avec les dirigeants et les équipes du Comité de gouvernance et du Bureau de l'éthique, des risques et de la conformité, et avec le département des achats, afin de croiser les informations sur les demandes pour établir s'il existe des liens avec des membres du Comité d'examen indépendant. Nous avons identifié plusieurs membres	en appliquant une procédure solide et transparente afin de nous doter des talents nécessaires pour piloter l'examen des demandes pendant 6.0 et adopter de nouvelles façons de travailler, avec l'IA et d'autres moyens qui font gagner du temps

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
			concernés et demandé à quatre d'entre eux de démissionner ces six derniers mois (y compris aux deux présidents adjoints du Comité d'examen indépendant), compte tenu des conflits d'intérêts perçus. • Les déclarations de conflits d'intérêts obligatoires ont été mises à jour pour être alignées sur les systèmes et le processus de gouvernance des autres entités de gouvernance, sous la supervision du Bureau de l'éthique, des risques et de la conformité. • Une formation des membres du Comité d'examen indépendant par le Bureau de	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
			l'éthique, des risques et de la conformité et par le Comité de gouvernance est prévue en avril ; il s'agit de la toute première collaboration avec ces organes de supervision.	
9.8 Gestion structurée du changement à l'appui de la réforme des subventions	• La gestion du changement et la communication associée ne sont pas traitées comme une discipline dédiée, ce qui crée un risque opérationnel et lié à l'exécution accru. • Les risques sont particulièrement élevés pendant la transition vers une nouvelle stratégie, notamment pendant la réforme des subventions. • La communication entre le Secrétariat, les	• La gestion du changement et la communication associée ont été instituées en tant que discipline structurée et dédiée à l'appui de la transition vers la nouvelle stratégie et la réforme des subventions. • De multiples canaux de communication sont mobilisés pour diffuser des messages clairs, cohérents et uniformes sur le déploiement de la réforme des subventions.	• La gestion du changement et la communication sur la réforme de la gestion des subventions et le déploiement de 6.0 ont été transférées au Département de la Gestion des subventions, la réforme étant passée de la phase conceptuelle à la phase d'exécution et relevant à ce titre du département qui pilote la réforme. • Cela permet une gestion centralisée et dédiée de toute la communication	• En cours : un plan ciblé sur le changement et la communication associée est mis en œuvre et s'adresse à trois catégories de parties prenantes : ○ le Secrétariat ; ○ les partenaires ; ○ les pays.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	partenaires et les pays est fragmentée et manque de cohérence.		sur le changement qui réduit le risque opérationnel et lié à l'exécution grâce à des messages plus uniformes et cohérents. • Le plan pour la gestion du changement et la communication associée a été présenté au sous-groupe des politiques et des programmes des pays et approuvéⁱ.	
9.9 Renforcement du soutien aux équipes de pays de Gavi pendant tout la durée de vie du projet	• Le soutien aux équipes de pays est limité et fragmenté, centré principalement sur : ○ le soutien des systèmes SAP ; ○ le soutien à la contractualisation. ○ le soutien de l'assistance technique	• La planification d'une exécution au premier trimestre 2026 est en cours	• Équipes de pays identifiées comme des parties prenantes clés de la gestion et de la communication des changements • Toutes les équipes du Département de la Mise en œuvre dans les pays sont mobilisées pendant les heures de bureau	• En cours : le soutien des équipes de pays est remanié pour couvrir tout le cycle de vie des projets, et couvre : la préparation des demandes, la contractualisation, le suivi de la mise en œuvre, la

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	financée par le cadre d'engagement avec les partenaires. • Le soutien est fourni de manière compartimentée plutôt que tout au long du cycle de vie de la subvention ou du projet. • Le modèle compartimenté se traduit par des charges de travail hétérogènes, le personnel étant : ○ sursollicité pendant les périodes de forte activité ou ○ sous-utilisé pendant les périodes de faible demande.		pour répondre aux questions sur la réforme. • Des ateliers de deux semaines par segment sont organisés pour examiner le contenu des lettres aux pays et les thèmes Gavi 6.0, y compris les données spécifiques aux pays	reprogrammation, l'audit, la clôture des subventions et l'achèvement des projets. • Les rôles et les responsabilités du personnel sont restructurés pour optimiser l'exécution, rompant avec un modèle fonctionnel compartimenté. • Le nouveau modèle opérationnel favorise : une répartition plus cohérente de la charge de travail ; un soutien plus continu pour les pays et les partenaires ; une redevabilité claire

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	La visibilité et la redevabilité de bout en bout à chaque étape du projet sont limitées.			tout au long du cycle de vie ; une efficacité, une qualité et une réactivité globales renforcées du soutien aux pays.
9.10 Renforcement et standardisation du processus d'examen et d'approbation du financement	- Processus d'examen des demandes de financement non uniforme - Demandes examinées par plusieurs voies hétérogènes, notamment : - examen du Comité d'examen indépendant ; - examens internes ad hoc ; - approbation du supérieur direct. - Contrôle interne par un responsable et un	Séparation des tâches claires pour l'examen, l'approbation et l'autorisation de décaissement Demandes de financement cartographiées et classées par catégorie à l'échelle des départements et des sources de financement, notamment : - les espèces ; - les subventions pour les vaccins ; - le soutien fondamental ; - les fonds du secteur privé ; - les pays à revenu intermédiaire. Contrôle interne obligatoire renforcé par un examen du Comité d'examen indépendant	- Le cadre décisionnel mis à jour incorpore le Département de la Gestion des subventions dans la séparation des tâches. - Le Département de l'Audit et des Enquêtes et le département juridique ont cartographié toutes les demandes de financement au niveau du Secrétariat et les ont consolidées dans la politique sur la délégation de pouvoir et le processus décisionnel pour garantir un examen	Poursuivre la mise en œuvre et l'ajustement de la réforme sur la base de données probantes.

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
	dirigeant pour confirmer que les problèmes ou situations signalés par le Comité d'examen indépendant étaient réglés avant l'envoi de la lettre de décaissement autorisant le financement, mais pas d'examen par un comité • Pas de contrôle interne formel pour confirmer que les problèmes ou situations signalés par le Comité d'examen indépendant étaient réglés avant l'envoi de la lettre de décaissement autorisant le financement	garantissant la prise en compte de tous les commentaires formulés / le règlement de tous les problèmes signalés par ce comité avant l'envoi de la lettre de décaissement. • Un processus d'examen uniformisé a été mis en œuvre : ○ Tous les financements applicables seront examinés par le Comité d'examen indépendant et par le Groupe d'opérationnalisation des subventions, ce qui améliore considérablement la transparence. • Pour certaines catégories de financement, et sur la base de critères prédéfinis, un examen par le Groupe d'opérationnalisation des subventions pourra suffire.	indépendant par le Comité d'examen indépendant ou le Groupe d'opérationnalisation des subventions (selon le cas) de chaque possibilité de financement au sein de Gavi. • Un processus uniforme d'examen des demandes est en place, et les procédures incohérentes, examens et approbations ad hoc antérieurs ont été supprimés. • En outre, un contrôle interne formel confirme désormais que les problèmes ou situations signalés par le Comité d'examen indépendant ont été réglés avant l'envoi de la lettre de décaissement autorisant le financement.	

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
10) PARTENARIATS				
10.1 Partenariats	• Les travaux portant sur les partenariats pour exploiter les synergies n'ont pas reçu l'attention qu'ils méritaient. L'approche était ad hoc, propice aux doubles emplois, ou fondée sur des partenariats performants. • Actions conjointes limitées dans les contextes fragiles	• Gavi Leap identifie les partenariats comme un des cinq piliers majeurs de la réforme, et met l'accent sur trois domaines. • Fonds mondial : une politique conjointe a été élaborée sur la « fusion au dernier kilomètre », que le Fonds mondial n'a pas approuvée. Suite à cela, un accord a été trouvé pour constituer un groupe de travail dirigé conjointement par la directrice exécutive de Gavi et le directeur exécutif du Fonds mondial, avec un soutien indépendant. Ce groupe de travail s'est réuni plusieurs fois et les Conseils d'administration respectifs ont été informés. La collaboration opérationnelle est continue pour le paludisme, le renforcement des systèmes de santé et l'engagement des pays. • GAVI-IMEP-PEV : des réunions conjointes des Conseils	• Les synergies entre divers partenariats ont été identifiées au moyen d'une action conjointe. • Le groupe de travail Gavi-Fonds mondial a conclu ses travaux par des recommandations et une présentation claire des prochaines étapes. • Des mesures ont été prises suite aux recommandations de l'évaluation externe des rôles et responsabilités de l'Alliance. • L'approche pour les contextes fragiles et humanitaires approuvée par le Conseil d'administration est opérationnelle.	• Approfondissement de la collaboration avec la Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies, iMCM-Net et les partenaires régionaux • Alignement total / simplification avec les organisations de la santé mondiale • Nouvelles normes pour l'engagement multipartite dans les situations d'urgence • Tous partenariats : mise en œuvre des changements suggérés

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		d'administration de Gavi et de l'IMEP se sont tenues et une équipe de direction conjointe Gavi-IMEP a été mise en place et la collaboration opérationnelle a commencé. • Rôles et responsabilités de l'Alliance : un comité directeur a été constitué sous direction du président du Comité de l'Audit et des Finances pour aligner les rôles et les responsabilités de l'Alliance, compte tenu de l'insuffisance des ressources. Le comité a reçu le soutien d'un cabinet de consultants externe ; il a achevé ses travaux et des mesures ont été prises sur la base des recommandations de l'entité indépendante. • L'approche pour les contextes fragiles et humanitaires approuvée par le Conseil d'administration impose : ○ un engagement accru avec les groupes sectoriels		

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
		humanitaires et aux niveaux national et mondial ; ○ une collaboration plus étroite avec les partenaires humanitaires. • Plusieurs protocoles d'accord ont été signés avec diverses banques multilatérales de développement pour commencer à travailler sur le multiplicateur des banques multilatérales de développement, afin d'accroître les ressources pour les systèmes de santé au niveau national.		
11) Architecture de la santé mondiale				
11.1 Gavi Leap	• Pas d'exemple illustrant concrètement comment une agence internationale se réoriente face au nouvel environnement du développement et de la santé mondiale	• La réforme Gavi Leap instaurée a permis d'institutionnaliser les changements de grande ampleur apportés au modèle opérationnel pour les pays.	• Gavi promeut activement une réforme de la santé à l'échelle mondiale (« Global Health Leap ») fondée sur les principes de Gavi Leap, et fait partie des premières agences internationales qui se réorientent face au nouvel environnement du	• Continuer à promouvoir Gavi Leap comme un modèle pour une réforme de la santé à l'échelle mondiale (« Global Health Leap »)

Thème / Sous-thème	Situation avant le changement	Réformes déjà mises en œuvre	Résultats obtenus	Prochaines étapes
			développement et de la santé mondiale.	

ⁱ Des informations plus détaillées seront communiquées au sous-groupe des politiques et des programmes des pays en mars, mais le plan est en cours de déploiement et des canaux de communication clés avec le Secrétariat, les partenaires de l'Alliance et les pays sont mobilisés. Exemples : 1) séances d'information de l'Alliance, 2) réunions d'information animées par des représentants de l'OMS, 3) réunions hebdomadaires avec des membres clés de l'Alliance, 4) en mars, réunion virtuelle avec l'Équipe Partenariats et Performance de l'Alliance centrée sur le Département de la Gestion des subventions, 5) lancement de *Message in a Box*, une présentation simplifiée avec des points de discussion que l'Alliance et le Secrétariat peuvent utiliser lors des interactions avec les pays, 6) séances d'information des pays et de l'Alliance sur le soutien fondamental en 2025, 7) en mars, relance de la lettre d'information mensuelle *Need to Know* qui s'adresse aux parties prenantes internationales, 8) enregistrement vidéo, en anglais et en français, des principales séances d'information, accessibles sur une page Web, 9) inclusion du programme élargi de vaccination dans les orientations relatives aux programmes, pour examen et commentaires.