

---

## Rapport de la Directrice exécutive

---

Le 16 juillet 2025

Chers membres du Conseil d'administration,

Les six derniers mois ont été décisifs pour Gavi et, plus largement, pour la santé mondiale. À l'issue du sommet de reconstitution des ressources couronné de succès de Gavi, qui s'est tenu le 25 juin dernier, nous disposons, pour notre retraite du 22 au 23 juillet, d'une idée plus précise des ressources disponibles pour les cinq années à venir. D'importantes délibérations nous attendent maintenant sur la manière de réajuster la stratégie 6.0 de Gavi à la lumière des résultats du sommet de reconstitution des ressources et des déficits de financement. Ces délibérations auront pour toile de fond les changements importants dans le paysage de la santé mondiale et du développement, ainsi que les nouveaux défis auxquels sont confrontés les pays soutenus par Gavi. Je suis ravie de vous présenter ce rapport en guise de préambule à ces discussions.

Depuis que j'ai rejoint Gavi, il y a un peu plus d'un an, j'ai acquis la conviction que vos compétences et votre engagement en tant que membres du Conseil d'administration nous permettront de résoudre les problèmes qui se posent à nous et à mettre notre Alliance du Vaccin sur la voie de nouveaux succès. Une voie qui changera la vie de millions d'enfants et rendra le monde plus prospère et plus sûr. Je suis infiniment reconnaissante du dévouement et du soutien constants dont vous avez fait preuve tout au long de ma première année en tant que directrice exécutive. Je voudrais également souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres de notre Conseil d'administration. Je me réjouis de travailler avec vous et d'apprendre à mieux vous connaître dans les jours qui viennent.

Comme vous le savez sans doute déjà, ce rapport, divisé en trois parties, donne un aperçu général des documents beaucoup plus détaillés que vous aurez à examiner.

Dans la première partie, vous trouverez mes réflexions sur le contexte opérationnel et les principaux défis auxquels Gavi et les pays soutenus par l'organisation ont été confrontés au cours des six derniers mois, et notamment quelques brèves remarques à propos de notre sommet de reconstitution des ressources, couronné de succès. La deuxième partie résume les résultats des programmes de Gavi, ainsi que les risques auxquels ils sont exposés, sur la base des données disponibles les plus récentes. La troisième partie traite de l'état d'avancement des réorientations stratégiques et opérationnelles concernant le Secrétariat de Gavi, notamment l'examen organisationnel et l'initiative Gavi Leap, qui s'inscrivent dans la préparation de la stratégie 6.0 et dans la perspective d'une vaste réforme de l'architecture de la santé mondiale.

## **Contexte opérationnel de 2025 : succès de la reconstitution des ressources face à des défis sans précédent**

### *Franchissement d'une étape importante à Bruxelles*

Il y a un an, lorsque nous avons lancé ce qui allait devenir la plus longue campagne de reconstitution des ressources de l'histoire de Gavi, nous savions que les fondements de la santé mondiale étaient en train de changer. Nous savions que nous allions demander aux gouvernements donateurs, qui sont de loin nos principaux bailleurs de fonds, de s'engager à financer le travail de Gavi au moment où ils étaient eux-mêmes confrontés à de graves difficultés politiques et budgétaires tant au niveau national qu'international.

C'est dans ce contexte que nous devons reconnaître le succès significatif du sommet mondial des donateurs, organisé conjointement à Bruxelles par l'Union européenne et la Fondation Gates les 24 et 25 juin derniers. Et je tiens à remercier nos deux coorganisateur ainsi que notre partenaire Global Citizen, pour leur collaboration et leur travail acharné qui ont fait de ce sommet un événement mémorable.

Quand nous avons comptabilisé les promesses de dons le 25 juin, il est apparu que les pays (le plus souvent représentés par leurs chefs d'État) et les autres donateurs clés appartenant notamment au secteur privé nous avaient permis de réunir plus de 9 milliards de dollars US pour financer la prochaine période stratégique quinquennale de Gavi. Même si ce montant est inférieur à notre cible budgétaire de 11,9 milliards de dollars US, on peut considérer qu'il s'agit d'un excellent résultat, sachant que cette levée de fonds a été réalisée dans les conditions les plus difficiles jamais rencontrées par Gavi.

Nous espérons également que ce résultat va se consolider au fil du temps, avec l'engagement de nouveaux pays donateurs en fonction de leurs cycles politiques nationaux. Il est possible que certains donateurs augmentent leurs engagements si les circonstances le permettent.

D'autres engagements ont été pris lors du sommet, notamment l'octroi, par les institutions de financement du développement, d'un financement complémentaire sans précédent de 4,5 milliards de dollars US destiné à soutenir le renforcement des systèmes nationaux de santé et à accélérer l'accès aux vaccins ; l'annonce par les fabricants de vaccins d'une réduction des prix qui pourrait atteindre jusqu'à 200 millions de dollars US ; et la promesse d'un financement de plus de 149 millions de dollars US axé sur la distribution de vaccins grâce aux partenariats avec le secteur privé.

Les résultats montrent que Gavi est toujours capable d'obtenir le renouvellement d'un nombre substantiel d'engagements de la part des gouvernements et autres donateurs, et d'attirer parallèlement de nouveaux donateurs. Les commentaires formulés depuis la tribune par les chefs d'État, les ministres et les dirigeants institutionnels ont révélé la profondeur et l'ampleur du soutien politique dont bénéficient le travail de Gavi, son modèle unique de partenariat public-privé et son modèle de transition.

Les pays soutenus par Gavi ainsi que plusieurs donateurs historiques ont rendu hommage de façon émouvante à Gavi pour son engagement sans faille et sans cesse renouvelé en faveur de la responsabilisation et de l'autonomisation des pays, comme en témoignent les paroles de soutien et de reconnaissance exprimées à l'égard de l'initiative Gavi Leap et de son programme de réformes, que j'évoquerai plus loin en détail. C'est un sentiment que j'ai pu constater au cours des 12 derniers mois, à commencer par l'engouement suscité par la participation de haut niveau et la forte affluence aux séances organisées par Gavi lors de l'Assemblée mondiale de la Santé en mai dernier, jusqu'aux rencontres bilatérales que j'ai eues avec des ministres et des chefs d'État lors de mes récents voyages en Afrique de l'Ouest et lors de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue à Séville, en Espagne.

Je suis extrêmement touchée et profondément reconnaissante envers tous les donateurs qui ont promis d'apporter leur soutien le 25 juin ou même avant. Je vous suis également reconnaissante, chers membres du Conseil d'administration, pour le rôle crucial que beaucoup d'entre vous ont joué, que ce soit par vos actions de sensibilisation, votre soutien ou vos conseils (et bien souvent les trois à la fois). Grâce à vous, des millions d'enfants vont avoir accès aux vaccins essentiels au cours des cinq années à venir.

Ces 12 derniers mois, les membres du Secrétariat et de l'Alliance ont abattu un travail considérable. Aussi, je tiens à profiter de cette occasion pour remercier toutes les équipes et toutes les personnes ayant contribué à l'obtention du résultat si positif de notre reconstitution des ressources. Cet effort illustre parfaitement notre philosophie « *One Gavi* ». Je tiens à remercier tout particulièrement Marie-Ange ainsi que tout le Département de Mobilisation des ressources pour leur dur labeur et leur grand dévouement.

#### *Une période et des défis sans précédent pour la santé mondiale*

Le succès relatif de la reconstitution des ressources ne doit pas faire oublier la complexité et la gravité du contexte opérationnel global. Au cours du premier semestre de 2025, nombre des grandes tendances qui avaient prédominé tout au long de l'année 2024 se sont poursuivies ou accentuées, parallèlement à une réduction sans précédent de l'aide internationale.

Il s'agit là d'un terrain inconnu tant pour les institutions œuvrant dans les domaines de la santé mondiale et du développement que pour les pays bénéficiaires de leur aide. Les réductions générales de l'aide publique au développement touchent aussi bien les partenaires de l'Alliance que les pays, ce qui accroît la pression sur les gouvernements qui doivent combler les déficits de financement critiques pour les programmes de santé essentiels.

Le Secrétariat surveille l'impact des réductions budgétaires dans les pays soutenus par Gavi. Les principales conséquences sont notamment une réduction des capacités des ministères de la Santé et des principaux partenaires à coordonner et mettre en œuvre les programmes essentiels, notamment la vaccination, ou à maintenir les

fonctions cruciales comme la surveillance des maladies. Les réductions budgétaires affectent les organisations de la société civile locales et internationales sur lesquelles les pays bénéficiaires s'appuient pour mettre en œuvre leurs programmes jusqu'au dernier kilomètre.

*En dépit des obstacles, le montant des contributions versées par les pays soutenus par Gavi a atteint des records en 2024 pour la deuxième année consécutive.*

Il est trop tôt pour savoir si les changements dans le domaine de la santé mondiale auront un impact sur la capacité des pays à respecter à l'avenir leurs obligations de cofinancement. La solide performance enregistrée en 2023 s'est poursuivie en 2024, avec un montant record de 255 millions de dollars US versé par les pays au titre du cofinancement. Cela a porté le total des contributions de cofinancement à 1,96 milliard de dollars US depuis 2008, dont 1 milliard de dollars US provenant de pays à fort impact. Le cofinancement mobilisé par les pays en 2024 représente une augmentation de 19 % par rapport à 2023 et de 57 % par rapport à 2022. À l'exception des pays ayant bénéficié d'une dérogation en raison de crises humanitaires, tous les pays ont pleinement respecté leurs obligations de cofinancement pour 2024.

*Convergence de crises contribuant à l'augmentation continue des épidémies de maladies évitables par la vaccination*

L'impact des coupes budgétaires sur les capacités des pays et des partenaires s'inscrira dans un contexte marqué par la persistance des risques géopolitiques mondiaux et régionaux, l'escalade et la prolifération des conflits, ainsi que l'augmentation significative des besoins humanitaires et de l'instabilité. Outre la complexité des défis programmatiques qu'elles engendrent, ces tendances contribuent directement à l'augmentation continue du nombre d'épidémies de maladies infectieuses nécessitant une intervention d'urgence intégrant une composante vaccinale.

Au cours de l'année 2024, 50 épidémies de maladies évitables par la vaccination ont nécessité une intervention d'urgence comprenant une composante vaccinale, contre 35 en 2023. De graves épidémies de rougeole ont touché 29 des pays soutenus par Gavi en 2024 ; six d'entre eux ont demandé de l'aide et l'ont obtenue. En 2024, des épidémies de choléra ont été signalées dans 34 pays, et les interventions soutenues par Gavi ont ciblé 37,6 millions de personnes à risque. En ce qui concerne 2025, début juin, 26 pays avaient signalé des épidémies de choléra et 23 demandes de vaccin oral contre le choléra (VOC) avaient déjà été approuvées.

L'approvisionnement en VOC s'est amélioré suite à la préqualification par l'OMS d'un produit simplifié en octobre 2024 et à l'augmentation des capacités de fabrication. Malgré une demande record de vaccins, les stocks ont pu être reconstitués et maintenus au niveau voulu depuis la mi-novembre 2024.

En outre, trois pays ont continué à déployer des vaccins conjugués multivalents contre le méningocoque en riposte à des épidémies de méningite. Cinq demandes d'intervention en riposte à des épidémies de fièvre jaune ont été approuvées en 2024. Aucune épidémie de maladie à virus Ebola (Zaïre) n'a été déclarée depuis 2022 ; mais

les stocks de vaccins disponibles ont pu être réaffectés à la vaccination préventive du personnel de première ligne dans trois pays. Le nombre de cas de diphtérie a augmenté en 2024 par rapport à 2023, et deux pays ont obtenu l'autorisation de mener des campagnes de vaccination réactive en complément des activités de rattrapage.

Gavi continue de soutenir la riposte à l'épidémie de mpox qui sévit sur le continent africain. Fin mars, nous avons appuyé la livraison et le déploiement de plus de 58 000 doses de vaccin contre la mpox. La Sierra Leone concentre désormais plus de 50 % de l'ensemble des nouveaux cas confirmés de mpox, et les vaccins vont demeurer une composante essentielle des programmes de prévention et de riposte à cette maladie.

Récemment, une [vaste étude](#) portant sur la vaccination d'urgence en riposte aux épidémies des cinq maladies pour lesquelles Gavi dispose actuellement de stocks de vaccins (choléra, maladie à virus Ebola, rougeole, méningite et fièvre jaune) a montré l'importance de la vaccination, outil essentiel de la riposte globale aux urgences sanitaires. L'étude de l'impact de la vaccination d'urgence en riposte à 210 épidémies de ces cinq maladies survenues dans 49 pays à faible revenu entre 2000 et 2023 a révélé que dans tous les cas, l'utilisation de vaccins dans le cadre de la riposte avait considérablement réduit la menace d'une épidémie de grande ampleur. On estime que la vaccination d'urgence pour l'ensemble des 210 épidémies étudiées a permis d'éviter plus de 5,8 millions de cas et plus de 320 000 décès. Comme prévu, plus le déploiement des vaccins est rapide, plus les bénéfices en termes de cas et de décès évités sont importants. La vaccination d'urgence pour l'ensemble des 210 épidémies a généré environ 32 milliards de dollars US de bénéfices économiques, en nombre de vies sauvées et en gains d'années de vie en pleine santé. Cette estimation ne comprend pas les bénéfices économiques qui découlent des coûts évités de la riposte aux épidémies, ainsi que de l'impact évité des urgences sanitaires sur les sociétés et les économies.

La riposte rapide aux épidémies et la gestion optimale des stocks de vaccins dépendent des alertes précoces et de la détection des maladies. Dans le cadre du programme approuvé par le Conseil d'administration, Gavi a renforcé son soutien aux tests diagnostiques afin d'améliorer la surveillance des maladies. Ce soutien a déjà permis de réaliser des progrès significatifs dans le diagnostic de la fièvre jaune dans 22 pays ainsi que dans le diagnostic rapide du choléra dans 19 pays. À eux seuls, les investissements de Gavi dans le diagnostic de la fièvre jaune ont permis d'éviter neuf campagnes de vaccination depuis 2019, soit une économie de 54 à 123 millions de dollars US.

De plus, nos efforts soutenus de rattrapage sont désormais entièrement réorientés vers la mise en œuvre, avec 5,6 millions d'enfants vaccinés à la fin de 2024, 143 millions de doses expédiées et 34 pays ayant commencé la mise en œuvre. Cependant, on observe des signes avant-coureurs de retard dans de nombreux pays. On estime que 20 % des doses approuvées avaient été utilisées à la fin de mars 2025 ; une accélération importante sera nécessaire pour que la cible soit atteinte d'ici fin 2025. Voilà pourquoi l'Alliance déploie une assistance technique dans tous les

pays, échelonne les livraisons si possible, encourage les gouvernements et les membres de l'Alliance à accélérer le rythme, et appuie la résolution de problèmes spécifiques par l'intermédiaire d'un groupe de travail réunissant plusieurs de ses membres.

### **Performance des programmes de Gavi : des progrès en dépit des obstacles**

Avec la publication, le 15 juillet, des estimations OMS/UNICEF de la couverture vaccinale nationale (WUENIC) pour l'année 2024, nous disposons d'une meilleure vue d'ensemble sur les progrès de l'Alliance par rapport à nos principales cibles de la période 5.0/5.1.

#### *Une perspective positive*

Les analyses préliminaires des données WUENIC indiquent que Gavi devrait atteindre son indicateur de mission concernant le nombre d'enfants vaccinés avec une longueur d'avance : 279 millions d'enfants ont été vaccinés dans le cadre de vaccinations systématiques soutenues par Gavi de 2021 à 2024, contre une cible cumulée de 300 millions d'ici fin 2025. Au total, 1,2 milliard d'enfants ont bénéficié du soutien de Gavi depuis sa création, en 2000.

Nous restons également sur la bonne voie pour atteindre les cibles liées à l'introduction et à l'intensification de nouveaux vaccins. En 2024, 28 introductions de vaccins en administration systématique ont eu lieu, la majorité attribuable au nouveau vaccin contre le paludisme (n=17) et aux introductions reportées de 2023. Trente-sept introductions semblables ont été prévues pour 2025, dont 17 au début du mois de juin, ce qui porte le total cumulé à 87 et dépasse la cible globale de Gavi 5.1, qui était de 82 introductions.

L'étendue de la protection, définie comme la couverture moyenne des vaccins soutenus par Gavi, a augmenté de 8 % pour atteindre 63 % en 2024, dépassant la cible de Gavi 5.0/5.1. L'étendue de la protection s'est améliorée pour tous ces vaccins en 2024, soit : VPI2 (+34 %), anti-VPH (+9 %), MCV2 (+4 %), PCV3 (+4 %), RCV1 (+3 %), YFV (+3 %) et Rotac (+2 %).

L'année dernière a également été marquée par la plus forte augmentation annuelle des vaccinations contre le virus du papillome humain (VPH), avec plus de deux fois plus de filles vaccinées en 2024 qu'en 2023. Les 32,6 millions de filles vaccinées en 2024 sont plus nombreuses que durant les 11 premières années combinées du programme, ce qui montre que la revitalisation de notre programme de vaccination contre le VPH, lancée en 2023, porte ses fruits. Gavi a appuyé la vaccination de près de 60 millions de filles contre le VPH, et est en bonne voie d'atteindre la cible de revitalisation de 86 millions d'ici fin 2025.

*L'atteinte de la cible zéro dose demeure incertaine, mais de nombreux pays montrent des signes très encourageants*

Les indicateurs mesurant la solidité des systèmes de vaccination brossent un tableau plus complexe. Malgré des améliorations en 2024 par rapport à 2023, certains indicateurs ne sont toujours pas sur la bonne voie pour atteindre les cibles 5.0/5.1.

Le nombre d'enfants zéro dose a diminué de 0,5 million en 2024 dans les pays soutenus par Gavi. Cela signifie que l'on comptait 10,2 millions d'enfants zéro dose en 2024, soit environ 10 % de plus qu'en 2019 (9,2 millions), alors que la cible était une réduction de 25 % d'ici fin 2025.

Les taux du DTC1 (+1 %), du DTC3 (+1 %) et du MCV1 (+2 %) ont tous augmenté en 2024 comparativement à 2023, et sont presque revenus à leurs niveaux d'avant la pandémie. La couverture du DTC3 a augmenté dans 37 % des pays mettant en œuvre des programmes de Gavi en 2024, alors qu'elle a diminué dans 30 % d'entre eux. En 2024, environ la moitié des pays avaient atteint ou dépassé le niveau de couverture du DTC3 d'avant la pandémie.

Bien que la couverture globale du DTC ne soit pas encore tout à fait revenue aux niveaux pré-pandémiques, les pays mettant en œuvre des programmes de Gavi ont touché plus d'enfants en 2024 qu'aucune autre année, en raison de la croissance démographique.

En ventilant davantage la couverture du DTC3 dans les segments et les régions, nous constatons que la couverture dans les pays à fort impact est passée de 82 % en 2023 à 84 % en 2024.

La couverture est demeurée stable à 61 % en 2024 dans le segment clé des contextes fragiles et en conflit. Cependant, ce chiffre global recèle une tendance plus positive ; la couverture a augmenté dans neuf des 12 pays. Ces progrès ont malheureusement été contrebalancés par des baisses substantielles de la couverture au Soudan et au Yémen, confrontés à des crises aiguës, ce qui a maintenu la moyenne globale inchangée.

Le segment des pays principaux a chuté à 85 % en 2024, enregistrant une baisse de 1 % par rapport à l'année précédente ; les gains modestes dans plusieurs pays ont, ici aussi, été annulés par d'importants reculs dans quelques autres. Les pays à revenu intermédiaire anciennement soutenus par Gavi ont affiché une amélioration de 1 % en 2024, avec une reprise au Viet Nam et de fortes baisses en Ouzbékistan et en Indonésie, mais restent en deçà des niveaux pré-pandémiques.

La région AFRO de l'OMS a enregistré une amélioration annuelle considérable, la couverture atteignant désormais les niveaux d'avant la pandémie, tandis que l'on déplore une baisse de la couverture dans la région EMRO de l'OMS depuis deux années consécutives, en raison de la fragilité et des conflits dans plusieurs pays, ce qui a annulé les améliorations enregistrées dans la majorité des pays.

### *Le marché des vaccins demeure solide*

Quatre des marchés de vaccins (rotavirus, VPH, choléra et paludisme) jugés en difficulté en 2023 ont continué de s'améliorer en 2024 et 2025. Gavi reste sur la bonne voie pour atteindre ses cibles globales en matière de marchés.

Réagissant à une perturbation ayant des impacts sur un fabricant de vaccin antirotavirus qui lui a été signalée au deuxième trimestre de 2025, et pour atténuer le faible risque de ruptures de stock intermittentes découlant de cette perturbation, Gavi a pris des mesures rapides pour : 1) obtenir des stocks supplémentaires auprès d'un autre fournisseur ; 2) identifier les pays disposés à opter pour une autre solution en vue d'atténuer les conséquences de toute pénurie ; et 3) planifier des mesures d'urgence pour aider les pays les plus à risque de ruptures de stock, notamment en aidant les pays à vacciner les enfants manquant à l'appel.

En outre, l'Alliance continuera de suivre de près la situation de l'approvisionnement, et mettra à jour la feuille de route pour l'orientation du marché des vaccins antirotavirus afin d'examiner et d'adapter la stratégie de marché à long terme et les résultats cibles à la lumière de l'évolution de la dynamique de fabrication.

La collaboration avec les partenaires pour l'opérationnalisation de l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique continue de progresser rapidement. Les premiers décaissements ont été rendus possibles en 2025. Le premier forum consultatif sur la fabrication pour l'Accélérateur a été tenu au Caire en février 2025, avec l'appui du gouvernement égyptien.

### **Lancer Gavi 6.0 avec un Secrétariat plus solide et plus résilient : l'initiative Gavi Leap**

Le second semestre de 2025 est une période cruciale pour l'avenir de Gavi, alors que le Secrétariat se prépare à conclure la mise en œuvre de la période 5.0/5.1 et lancer sa stratégie 6.0, sous réserve de tout recalibrage en fonction des financements disponibles que vous, membres du Conseil d'administration, jugerez prudent d'apporter lors de notre retraite à venir.

Nous sommes sur une bonne lancée. Un sommet de reconstitution des ressources couronné de succès et un soutien politique élargi et renouvelé de la part des pays soutenus par Gavi et des donateurs souverains forment une base solide sur laquelle nous pouvons fonder de grands espoirs de réussite pour 2026. Mais il n'y a pas de place pour la complaisance. Comme je l'ai mentionné en introduction, les partenaires de l'Alliance et les pays soutenus par Gavi continuent d'évoluer dans un contexte politique, économique et opérationnel particulièrement difficile et imprévisible.

Le Secrétariat continue de suivre de près l'évolution de la situation et de s'ajuster autant que possible en adoptant une démarche dynamique et agile. L'instabilité qui caractérise le contexte opérationnel général a renforcé notre détermination à remodeler le Secrétariat dans le cadre d'un processus global aligné sur les quatre priorités institutionnelles de Gavi pour 2025 :

- Atteindre les objectifs de Gavi 5.1 ;
- Se préparer à lancer Gavi 6.0 ;
- Renforcer le Secrétariat ;
- Réussir la reconstitution des ressources.

Nous appelons ce processus holistique et continu « Gavi Leap ». Il s'agit d'examiner et, si nécessaire, de réformer tous les aspects de la structure, des processus et des méthodes de travail du Secrétariat, afin que nous soyons non seulement en mesure de réaliser la stratégie 6.0, mais également de nous adapter et de réussir dans un paysage de la santé mondiale en évolution rapide. Les fondements théoriques complets de Gavi Leap, élaborés en consultation avec les partenaires de l'Alliance, sont présentés [ici](#). L'initiative réforme le Secrétariat, le modèle de fonctionnement de Gavi dans les pays et le paradigme du partenariat dans cinq domaines thématiques, qui sont synthétisés ci-après, et dans le respect de quatre principes fondamentaux : centrage sur les pays, souveraineté des pays, mandats limités et durée de vie limitée.

#### *Les pays en premier*

Au cœur de Gavi Leap se trouve un modèle opérationnel axé sur une autonomisation des pays dans la prise de décision en matière de ressources financières, qui facilitera la collaboration des gouvernements avec Gavi et réduira les coûts de transaction, tout en accélérant la mise sur pied de programmes nationaux de vaccination solides et pérennes.

Ainsi, l'un des éléments clés de ce modèle opérationnel est que les pays n'auront à envoyer qu'une seule candidature alignée sur le cycle stratégique de Gavi. Ce nouveau processus sera supervisé par notre Département de Gestion des subventions nouvellement créé.

Ce nouveau département regroupe les fonctions d'établissement des subventions, qui étaient auparavant fragmentées. La transition offre également une occasion potentielle d'aligner nos cycles de subvention sur ceux du Fonds mondial. Les résultats seront une réduction de la charge administrative des pays et une meilleure coordination dans les pays (voir « Valoriser les partenariats » ci-après).

Le Conseil d'administration a approuvé en décembre des leviers de financement pour Gavi 6.0, dont nous procédons à la consolidation dans le but de fournir aux pays davantage de ressources aux fins de prise de décision.

En mettant de l'avant une démarche qui place les pays en premier, Gavi cherchera à aider les pays à développer et à appliquer des solutions adaptées à leurs difficultés persistantes à l'échelle nationale, que nous appelons « interventions prioritaires dans les pays ». Ces interventions prioritaires seront adaptées et mises en œuvre au terme d'examen approfondis dans les pays, qui seront bientôt lancés. Il s'agira de solutions matures prêtes à être déployées à plus grande échelle, de cadres de responsabilité plus efficaces et de l'automatisation des processus, ou encore d'innovations qui nécessitent des tests supplémentaires et un renforcement des écosystèmes (comme

la microplanification dans les pays basée sur l'intelligence artificielle ; voir « L'ère de l'intelligence » ci-après).

Nous élaborons également un cadre de mise en œuvre pour Gavi 6.0, qui regroupera toutes les théories du changement, les cadres de mesure et de responsabilité associés à la stratégie 6.0 de Gavi, l'initiative Gavi Leap et le modèle opérationnel avec les pays dans un cadre unifié assorti de responsabilités et de cibles claires en adéquation avec les objectifs stratégiques de Gavi 6.0.

### *Optimiser nos processus*

Des changements transformateurs ont déjà été mis en œuvre au sein du Secrétariat concernant le processus décisionnel, les structures de gestion interne, les processus de politiques, la gestion des risques et le suivi systématique de la mise en œuvre et de l'exécution.

Nous procédons à la réforme de systèmes, de processus et de ressources, notamment le processus d'examen du Secrétariat, pour nous donner les moyens d'atteindre les objectifs de Gavi 6.0, d'améliorer l'efficacité du Secrétariat et de parvenir à des succès dans un monde imprévisible et un écosystème de la santé mondiale en pleine mutation.

L'optimisation de nos processus revient à fournir au Secrétariat les outils et la structure dont il a besoin pour obtenir un impact encore plus grand, au moyen de processus qui facilitent son travail au lieu de l'entraver.

Par exemple, pour remplacer un organigramme complexe de comités internes, nous avons actualisé notre structure de gestion interne en créant quatre sous-groupes de l'équipe de direction, qui facilitent un processus décisionnel transparent, animé par le consensus, collaboratif et fondé sur des données probantes.

Notre haute direction est également à l'avant-garde de l'implantation de notre cascade de mise en œuvre : un système de processus, de plans de travail, d'outils, de tableaux de bord et de cadences de réunions qui améliorera notre capacité à respecter les échéanciers et les budgets en toute transparence et visibilité. La haute direction utilise le système, qui a été testé avec succès dans le cadre d'un plan sur 180 jours, afin de mettre en œuvre nos objectifs pour 2025 avant un déploiement plus avancé dans le cadre de Gavi 6.0.

L'examen du Secrétariat, qui a été commandé début 2025, a été entrepris avec une prise en compte non seulement des exigences organisationnelles pour la période 6.0, mais aussi de l'environnement externe des institutions de la santé mondiale et du développement.

Des informations sur les principes qui sous-tendent l'examen, ainsi que sur le calendrier de mise en œuvre, ont été communiquées à l'ensemble du personnel, et le processus d'exécution des recommandations qui en ont découlé est en cours. Nous avons fait preuve de transparence vis-à-vis du Conseil d'administration concernant le

processus, et les progrès de l'examen du Secrétariat ont été rapportés en détail dans plusieurs mises à jour.

Je tiens à souligner à quel point ce processus a été difficile pour tous les membres du personnel, ainsi que la dignité, la solidarité et la compassion exceptionnelles dont ils ont fait preuve et qu'ils ont manifestées les uns envers les autres tout au long de cette période de changement.

Il est également important de reconnaître qu'au-delà des outils, des structures et des processus, c'est une culture, dans laquelle le personnel est amené à s'épanouir et à réussir, que nous devons instaurer au sein du Secrétariat. Pour ce faire, nous avons déjà lancé ou planifié plusieurs initiatives clés, notamment la création d'un groupe affecté à l'engagement du personnel et de la commission BE WELL, la transparence des échelles salariales, la refonte du système de justice interne du Secrétariat, la mise à jour des procédures de signalements et d'enquêtes et des procédures disciplinaires, et l'utilisation d'indicateurs pour promouvoir l'égalité des chances pour les postes de direction.

### *Valoriser les partenariats*

Le partenariat est depuis longtemps au cœur du modèle opérationnel de Gavi, mais les ambitions de notre prochaine période stratégique – et les impératifs de l'Agenda de Lusaka – nécessitent un changement radical dans notre manière de travailler avec les autres, en particulier au niveau des pays. Avec Gavi Leap, nous réformons activement notre manière de fonctionner. Nous simplifions nos systèmes tout en nous dirigeant vers une coordination beaucoup plus étroite avec nos partenaires clés, notamment le Fonds mondial et l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (IMEP). Les objectifs sont clairs : accroître l'efficacité, exécuter les programmes plus efficacement dans les pays et relever conjointement les défis persistants, comme la vaccination des enfants zéro dose, le renforcement des systèmes de santé et l'accélération du déploiement du vaccin contre le paludisme.

Cet effort repose sur notre volonté à appliquer le principe de la « fusion jusqu'au dernier kilomètre » : travailler main dans la main avec de proches partenaires pour coordonner la mise en œuvre, la planification et les investissements à l'appui du leadership des pays. Dans ce contexte, Gavi et le Fonds mondial font avancer rapidement une série d'initiatives conjointes axées sur la stratégie et les programmes (notamment la lutte contre le paludisme et le renforcement des systèmes de santé), les fonctions habilitantes, la mobilisation des ressources et la gouvernance. Certaines de ces initiatives sont des mesures opérationnelles immédiates, comme la synchronisation du lancement du financement Gavi 6.0 et du cycle de subvention 8 du Fonds mondial dans des pays clés, alors que d'autres sont des projets plus ambitieux en cours d'exploration conjointe. Nous procédons à une planification exhaustive dans le but de relever les occasions relevant de la compétence de la direction et celles qui vous seront dévolues, membres du Conseil d'administration, une fois que les données nécessaires à l'appui des recommandations de la direction auront été recueillies.

Un nouveau groupe de travail Gavi-Fonds mondial, co-dirigé par les deux directeurs exécutifs et soutenu par un prestataire externe, orientera les travaux sur les priorités conjointes et formulera d'ici la fin de l'année des recommandations sur les transformations à long terme.

Ce travail s'appuie sur celui du groupe de travail du Comité mixte, qui a démontré le potentiel – et l'urgence – d'une meilleure coordination. La collaboration de Gavi avec le Mécanisme de financement mondial, un autre partenaire essentiel au sein du groupe de travail, continue de se concentrer sur le renforcement des systèmes de santé et la participation des pays. Il s'agit de coordonner les investissements, en particulier par une planification et une coordination conjointes, sur la base de notre travail dans les cinq pays de la première phase, pour concrétiser notre vision plus large de fusion jusqu'au dernier kilomètre.

La collaboration de Gavi avec l'IMEP vise à coordonner les efforts d'éradication de la poliomyélite avec la vaccination systématique, y compris le soutien au VPI et aux vaccins hexavalents. Lors d'une récente réunion, Gavi et le conseil de suivi de la poliomyélite de l'IMEP ont consolidé les priorités communes et convenu d'élaborer un plan d'action conjoint, qui visera initialement quatre pays avant sa mise à l'échelle dans les 31 pays soutenus par nos deux organisations.

Le partenariat de Gavi avec les CDC Afrique, centré sur le renforcement des systèmes de vaccination, la fabrication régionale et la préparation aux épidémies, continue également de s'approfondir. Parmi les jalons récents, mentionnons la coorganisation du Forum sur la fabrication de vaccins, le soutien à la stratégie continentale d'immunisation et l'intensification des capacités techniques et régionales des CDC Afrique à aider les États membres à vacciner les enfants zéro dose et à riposter aux flambées épidémiques.

Nous intensifions également les partenariats novateurs et transversaux qui améliorent l'accès aux vaccins dans les contextes fragiles et humanitaires et qui contribuent toujours à la préparation et à la riposte aux urgences sanitaires mondiales.

### *L'ère de l'intelligence*

L'innovation a toujours fait partie intégrante de l'identité de Gavi, et nous a toujours aidés à renforcer les systèmes de santé, à soutenir la fourniture de vaccins et à élargir l'accès à la vaccination. Mais pour atteindre nos objectifs dans un contexte opérationnel de plus en plus limité en ressources et imprévisible, nous devons accélérer l'introduction et intensifier la mise à l'échelle de solutions innovantes qui nous permettront de relever les défis critiques de notre mission.

Au cours des cinq prochaines années, nous devons doubler le rythme avec lequel nous avons vacciné notre premier milliard d'enfants, réaliser des progrès substantiels contre l'injustice qui frappe les enfants zéro dose, accroître l'efficacité du Secrétariat et libérer son plein potentiel, et élaborer des plateformes communes et des modes de partenariat et de collaboration avec les pays. Pour ce faire, nous devons adopter les innovations de l'ère de l'intelligence au rythme et à l'échelle nécessaires. Cela

implique sans aucun doute de tirer parti des possibilités de l'intelligence artificielle (IA), dans le respect des principes d'équité, de transparence et d'utilisation éthique.

Gavi a toujours cherché à exploiter la puissance des nouvelles technologies dans un cadre d'équité clair. Nous avons la même vision pour l'IA. Le Secrétariat dispose déjà d'une politique d'utilisation de l'IA, et nous utilisons désormais régulièrement l'IA lorsqu'elle améliore nos résultats et notre efficacité, par exemple pour les comptes rendus de réunions, les rapports et les analyses, et comme aide à la vérification de certains types de données financières. Nous élaborons actuellement une stratégie d'utilisation de l'IA qui pourrait stimuler l'impact dans les pays, notamment l'usage de l'IA pour relever des défis de longue date comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Nous avons déjà tiré des apprentissages de nos premières réussites. Ces dernières années, nous avons identifié plusieurs partenaires avec lesquels nous collaborons dans le but de tirer parti des possibilités de l'IA pour l'accès à la vaccination.

L'analyse du succès de ces projets pilotes nous aidera à élaborer notre stratégie en matière d'IA, qui visera à exploiter la capacité de l'IA à faciliter l'accès à la vaccination et à d'autres interventions essentielles dans le domaine de la santé. Il s'agira notamment de concevoir des outils éthiques et transparents avec les pays, les communautés et les utilisateurs, en tenant compte de leurs réalités quotidiennes, de leurs besoins et de leurs priorités.

### *Se tourner vers l'avenir*

Gavi Leap voit plus loin que les objectifs immédiats des cinq prochaines années. C'est à nous qu'il appartient de préparer et de façonner l'avenir de la vaccination en adoptant une approche systématique et proactive. À cette fin, nous avons commandé un rapport sur l'avenir de la vaccination afin d'alimenter la réflexion et d'envisager la création d'un Laboratoire du futur, ainsi que d'explorer le rôle de la vaccination dans le cadre d'une architecture de la santé mondiale renouvelée et réformée.

Nous espérons également que les concepts qui sous-tendent Gavi Leap continueront d'enrichir les discussions plus générales sur la réforme de l'architecture de la santé mondiale.

Il est clair que les quatre principes fondamentaux de Gavi pourraient servir de base à des discussions sur une réforme de l'architecture de la santé mondiale axée sur le centrage sur les pays, la souveraineté des pays et l'approfondissement du partenariat et de la collaboration entre des institutions et des initiatives ayant des mandats et des durées de vie limités.

Nous devons prendre du recul et reconnaître que l'architecture actuelle de la santé mondiale est fragmentée, redondante et parfois même conflictuelle.

La meilleure façon de résoudre ces problèmes de fragmentation est de mieux circonscrire les mandats des différentes organisations et d'amener les institutions à

travailler avec beaucoup plus de cohésion là où cela compte vraiment : dans les pays, pour les pays, grâce à une « fusion jusqu'au dernier kilomètre ».

En collaborant plus étroitement au dernier kilomètre, en accord avec les priorités nationales, les institutions mondiales peuvent améliorer les résultats en matière de santé tout en réduisant les coûts et les chevauchements des activités.

Lors de notre sommet de reconstitution des ressources, j'ai souligné l'engagement de Gavi à plaider en faveur d'options de réforme radicales et à lancer de manière proactive un processus de réforme, notamment en partageant l'expérience récente de Gavi en matière de réforme selon les principes de Gavi Leap. La nécessité d'une réforme est une évidence, autant que la nécessité d'un soutien politique à celle-ci. Il est de plus en plus urgent de parvenir à un consensus et de clarifier les questions relatives à la portée et aux processus régissant la réforme de l'architecture de la santé mondiale, y compris le renouvellement ou la révision des mandats des institutions, si nécessaire.

J'ai exposé d'autres réflexions sur la possibilité que Gavi Leap serve de fondation à une initiative semblable pour la santé mondiale dans *The Lancet* en juin dernier.

## **Conclusion**

Les 12 derniers mois ont été une période difficile pour Gavi. Nous avons dû concilier des exigences concurrentes : la reconstitution des ressources, l'atteinte de nos cibles 5.0/5.1 et la réforme en profondeur du Secrétariat, y compris un examen organisationnel et les bouleversements qui découlent inévitablement de ce genre d'exercice. Je tiens à remercier une nouvelle fois l'ensemble du personnel et de la direction du Secrétariat, qui ont relevé ces défis avec le dévouement, l'engagement et le sens de l'objectif qui, je le sais maintenant, sont une seconde nature.

Ce dévouement et ce travail acharné portent leurs fruits. Notre sommet de reconstitution des ressources a été une preuve encourageante et tangible que notre travail continue d'inspirer confiance, et que nous pouvons envisager la période 6.0 avec un optimisme renouvelé. En dépit de nombreux obstacles, nous sommes en bonne voie d'atteindre un grand nombre de nos cibles 5.0/5.1, et nous avons mis sur pied un plan clair pour résoudre les difficultés persistantes avec la conclusion de la période 5.0/5.1.

À mi-parcours de l'une des années les plus importantes des 25 ans d'histoire de Gavi, nous avons le sentiment que le vent tourne en notre faveur. Nous savons aussi que la tâche qui nous attend exigera une assiduité et une détermination renouvelées.

Les difficultés opérationnelles, l'incertitude géopolitique, la fragilité croissante et le repli général des investissements dans l'aide internationale ont remis en question l'existence même de certaines institutions de la santé mondiale. C'est dans ce contexte que se dérouleront vos délibérations sur le recalibrage des priorités stratégiques de Gavi 6.0.

Les défis que pose ce contexte soulignent encore davantage l'urgence de nos actions, et c'est précisément ce qu'incarne Gavi Leap : la transformation du Secrétariat en une entité plus forte, plus résiliente, encore plus collaborative et, en fin de compte, mieux à même d'obtenir un impact et de répondre aux priorités des pays. Ces défis stimulent également nos actions de plaidoyer, car nous jouons un rôle actif dans des réformes qui assureront la viabilité et l'impact des institutions essentielles de la santé mondiale dans le cadre d'une architecture renouvelée.

Comme toujours, je vous remercie, membres du Conseil d'administration, pour votre dévouement, votre sagesse et votre jugement au cours de cette période cruciale pour les institutions de la santé mondiale et les pays que nous servons. J'attends avec impatience d'avoir des conversations fructueuses avec vous à Genève et de mettre le cap ensemble sur janvier 2026.