
Rapport de la directrice exécutive

Le 26 novembre 2025

Chers membres du Conseil d'administration,

L'année écoulée a été marquée par une transformation profonde et des changements soudains pour Gavi, alors que les institutions de la santé mondiale traversent l'une des plus grandes crises de leur histoire.

Lorsque j'ai rejoint Gavi en 2024, il apparaissait nettement que les bouleversements de la pandémie de COVID-19 avaient laissé derrière eux un environnement opérationnel complexe et en évolution rapide pour ces institutions. Dans ce contexte, Gavi avait quatre défis à relever :

- réaliser les objectifs programmatiques de Gavi 5.0/5.1 ;
- préparer la période Gavi 6.0 ;
- organiser sa reconstitution des ressources ;
- renforcer son Secrétariat et lancer une réforme audacieuse avec son nouveau modèle opérationnel pour les pays.

En cette fin d'année 2025, le moment est opportun pour un bilan de nos progrès sur chacun de ces fronts. À l'approche de notre réunion du 3 décembre, où nous discuterons plus en détail de ces défis, accomplissements et occasions, j'espère que ce rapport sera informatif et jettera les bases de discussions fructueuses.

Comme cela est devenu l'habitude, ce rapport est divisé en trois parties faisant une synthèse des documents plus détaillés qui vous ont été remis.

La première partie fait état de mes réflexions sur le contexte et les principaux défis auxquels est confrontée Gavi et les pays qu'elle soutient. La deuxième partie expose un sommaire des résultats programmatiques de Gavi et des risques, à l'approche de la clôture de la période Gavi 5.0/5.1. La troisième partie traite de l'état d'avancement des réorientations stratégiques et opérationnelles au sein du Secrétariat de Gavi, notamment l'initiative Gavi Leap et l'examen et la restructuration du Secrétariat, alors que nous finalisons nos préparatifs pour le lancement de notre stratégie 6.0 recalibrée.

Ces préparatifs se poursuivent au moment même où je rédige ces lignes, avec l'achèvement de plusieurs processus critiques liés à la stratégie 6.0, notamment une projection ascendante de la demande de vaccins, des décisions techniques sur le recalibrage et l'intensification de la communication sur le changement entourant le nouveau modèle opérationnel pour les pays de Gavi.

Ce travail est rendu possible par les nombreux changements apportés aux méthodes de travail et à la structure du Secrétariat, que nous avons déjà institutionnalisés à

travers Gavi Leap. La troisième partie du rapport offre une vue d'ensemble de ces changements, qui placeront le Secrétariat dans la meilleure position possible pour réagir avec résilience et agilité aux aléas d'un environnement dont l'imprévisibilité et l'adversité ne feront que croître pour les institutions de santé mondiale. Gavi demeure déterminée à partager ses expériences pour faciliter la réforme urgente et nécessaire de l'architecture de la santé mondiale.

Le contexte opérationnel en 2025 : une nouvelle ère pour Gavi dans un monde en pleine mutation

Un bouleversement et une rupture sans précédent dans le domaine de la santé mondiale

À l'approche de la fin de l'année, le contexte opérationnel des institutions de la santé mondiale demeure extrêmement adverse.

Durant toute l'année 2025, nous avons assisté à une succession de crises qui ont frappé sans discriminer les pays soutenus par Gavi, les pays donateurs et les institutions de la santé mondiale.

Une incessante escalade des conflits et les déplacements de populations concomitants vulnérabilisent et fragilisent les systèmes de santé, qui approchent du point de rupture. Ces tendances, conjuguées aux chocs climatiques, entraînent une hausse des flambées épidémiques de maladies infectieuses évitables par la vaccination, comme le choléra et la rougeole, qui exercent à leur tour une pression accrue sur les systèmes de santé les plus vulnérables.

Sur cette toile de fond de fragilité et de risques grandissants, nous avons assisté à un déclin continu et sans précédent des dépenses en aide étrangère, qui a un impact profond sur les institutions de la santé mondiale, y compris les partenaires de l'Alliance, et sur les pays qu'elles soutiennent.

Comme vous le savez, au terme de la plus longue campagne de levée de fonds de son histoire, Gavi a recueilli, à l'occasion de son sommet de reconstitution des ressources du 25 juin, des promesses de dons totalisant plus de 9 milliards de dollars US pour la prochaine période stratégique quinquennale de l'Alliance. Cette somme est inférieure à notre budget cible de 11,9 milliards de dollars US pour la période Gavi 6.0, mais nous gardons espoir que des promesses de dons additionnelles seront annoncées à mesure que certains pays donateurs progresseront dans leur cycle politique et seront en mesure de prendre des engagements. Ainsi, nous avons révisé notre budget cible à 10 milliards de dollars US.

À plus long terme, il est à prévoir que le financement des institutions de la santé mondiale s'atténuera. Pour les pays à faible revenu, l'endettement et la difficulté à financer durablement les emprunts publics sont des problèmes chroniques. Et ces facteurs affectent de plus en plus les économies des pays donateurs traditionnels : la réduction de la capacité d'emprunt public, la stagnation ou la détérioration du

niveau de vie et une croissance anémique continueront d'impacter leur soutien et leur engagement envers le développement international dans un avenir prévisible.

La conséquence immédiate des coupures drastiques dans le financement multilatéral et bilatéral est une pression accrue sur les gouvernements nationaux, qui doivent combler les lacunes de financement pour assurer la continuité de leurs programmes de santé essentiels et des organisations de la société civile.

Le Secrétariat continuera de suivre de près les impacts de ces coupures sur les pays soutenus par Gavi, notamment sur la capacité des gouvernements et des partenaires clés à coordonner et à mettre en œuvre les programmes essentiels et à maintenir les fonctions cruciales, comme les programmes de vaccination et de surveillance des maladies.

En dépit de ces difficultés de financement, des signes encourageants indiquent que certains pays ont déjà pris des mesures proactives et décisives pour sauvegarder leurs services de santé essentiels. Ainsi, le Ghana et le Nigéria ont déjà accordé des crédits budgétaires additionnels à la santé.

Performance programmatique de Gavi : défis et progrès par rapport aux cibles 5.0/5.1, et dynamique en vue de Gavi 6.0

Avec la publication des estimations OMS / UNICEF de la couverture vaccinale nationale (WUENIC) pour l'année 2024 le 15 juillet dernier et d'autres données quantitatives et qualitatives, nous disposons d'une meilleure visibilité sur les progrès de l'Alliance par rapport à ses principales cibles de la période 5.0/5.1, ainsi que sur les principaux risques à l'approche du terme de la période 5.0/5.1.

Les perspectives sont globalement positives, l'Alliance étant largement en voie d'atteindre les cibles de Gavi 5.0/5.1 à la fin de 2024.

L'Alliance est en bonne voie ou en avance sur le calendrier pour cinq des six indicateurs de mission de la période 5.0/5.1.

La mortalité des enfants de moins de cinq ans, établie à 51,3 pour 1 000 naissances vivantes, a dépassé la cible de réduction de 10 % à l'horizon 2025 par rapport au niveau de référence de 2019 (58,6). Le nombre de décès futurs évités s'élève à 5,5 millions pour la période, et est en bonne voie pour atteindre la cible de 7 à 8 millions entre 2020 et 2025. De même, le nombre d'années de vie corrigées du facteur invalidité (AVCI) évitées s'élève à 215 millions et est en bonne voie pour atteindre la cible de 320 millions. Avec 279 millions d'enfants vaccinés, l'Alliance a une longueur d'avance sur le calendrier prévu pour l'atteinte de la cible cumulée, qui est de 300 millions pour la période 2020-2025. Les bénéfices économiques, établis à 73,8 milliards de dollars US, sont également en bonne voie pour atteindre la cible de 80 milliards de dollars US pour la période 2020-2025.

Rien qu'en 2024, les pays soutenus par Gavi ont vacciné 72 millions d'enfants (plus que toute autre année) et évité plus de 2,8 millions de décès futurs et 71 millions d'AVCI futures, générant ainsi des bénéfices économiques de 21,8 milliards de dollars US. Au total, 1,2 milliard d'enfants ont bénéficié du soutien de Gavi depuis sa création, en 2000.

Toutefois, pour atteindre l'objectif de 6,9 millions d'enfants zéro dose à l'horizon 2025, il faudra une réduction de 32 % par rapport à 2024 (10,2 millions d'enfants zéro dose). Par conséquent, l'Alliance n'est pas en voie d'atteindre l'indicateur de mission sur le nombre d'enfants zéro dose.

Ainsi, parmi les quatre objectifs stratégiques (introduire les vaccins et étendre leur utilisation ; renforcer les systèmes de santé et l'équité ; améliorer la durabilité ; et assurer des marchés sains), le deuxième (renforcer les systèmes de santé et l'équité) est le plus éloigné de ses cibles, avec deux indicateurs stratégiques (équité géographique du penta 3 ; couverture du VAR1) qui ne sont pas en voie d'atteindre leur cible à l'horizon 2025.

Les autres faits marquants des objectifs stratégiques sont décrits ci-après.

Objectif stratégique 1 : Introduire les vaccins et étendre leur utilisation

L'étendue de la protection a augmenté de 8 points de pourcentage par rapport à 2023 pour atteindre 63 % en 2024 et ainsi dépasser la cible de 60 % pour Gavi 5.0/5.1. L'étendue de la protection de tous les vaccins soutenus par Gavi a augmenté en 2024. Fin octobre 2025, Gavi avait soutenu 34 introductions en vaccination systématique et 26 campagnes de prévention couvrant 11 antigènes. Ces efforts excèdent la cible annuelle de 20 introductions en vaccination systématique et, avec 104 de ces introductions achevées, dépassent la cible cumulative de 82 fixée pour Gavi 5.0/5.1. L'Alliance a également continué à progresser rapidement dans la revitalisation du programme de vaccination contre le virus du papillome humain (VPH), un défi pour lequel l'Alliance n'a pas droit à l'échec. Le programme est toujours en avance sur le calendrier. La cible de 86 millions de filles vaccinées a été atteinte avant la date limite de fin 2025. L'année 2024 a été marquée par une augmentation annuelle record des vaccinations contre le VPH ; le nombre de filles vaccinées a plus que doublé par rapport à 2023, des progrès attribuables en partie à de vastes campagnes au Nigéria et au Bangladesh.

Le programme de lutte contre le paludisme, un autre défi où nous n'avons pas droit à l'échec, est également sur la bonne voie : 24 pays ont introduit le vaccin, et une autre introduction est prévue d'ici la fin de 2025. Nous discuterons plus en détail du recalibrage programmatique pour les pays qui introduisent et/ou déploient à grande échelle le vaccin antipaludique au cours de la période Gavi 6.0, et des implications de la collaboration accrue de Gavi avec le Fonds mondial.

Les indicateurs relatifs à la riposte aux flambées épidémiques de maladies évitables par la vaccination ne sont pas en voie d'atteindre leurs cibles, diverses crises faisant augmenter leur incidence.

Les coupures qui s'annoncent dans les programmes de santé essentiels alourdiront probablement la tendance, à la hausse depuis la pandémie, des flambées épidémiques de maladies infectieuses nécessitant une intervention d'urgence avec une composante vaccinale.

Au cours de l'année 2024, un nombre record de 50 flambées épidémiques de maladies évitables par la vaccination ont nécessité une intervention d'urgence avec une composante vaccinale, contre 35 en 2023. Le total de 2024 a déjà été dépassé au cours des 10 premiers mois de 2025 : fin octobre, 64 flambées épidémiques avaient nécessité un soutien international pour une riposte vaccinale. Les flambées de choléra demeurent la cause principale de cette augmentation. Au rythme actuel, le total de 2025 sera plus du double de celui de 2023, qui était déjà nettement supérieur à la tendance prépandémique.

Autre point préoccupant dans le contexte de coupures généralisées dans le soutien aux programmes nationaux et infranationaux de surveillance des maladies, seulement 4 % des ripostes aux flambées épidémiques en 2024 ont répondu aux critères de rapidité d'intervention pour la maladie. Cela dit, le délai médian entre la détection et l'intervention a diminué pour toutes les maladies en 2024 par rapport aux années précédentes.

Gavi continue de soutenir la détection des flambées épidémiques et l'intervention rapide. En 2025, nous avons répondu promptement à toutes les demandes de prélèvements dans les réserves d'urgence, et avons fait le nécessaire pour reconstituer rapidement ces réserves. Tout récemment, des vaccins ont été rapidement déployés à partir de la réserve d'urgence de vaccins anti-Ebola, en riposte à une flambée épidémique déclarée en septembre 2025 dans la province de Kasai, en République démocratique du Congo.

La demande de vaccinations d'urgence pour des flambées épidémiques de rougeole, de méningite et de fièvre jaune est demeurée élevée tout au long de 2025, y compris dans des régions auparavant déclarées exemptes de rougeole. Les campagnes de riposte à des flambées de diphtérie complètent les activités du Grand rattrapage (voir ci-après).

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a levé l'urgence de santé publique de portée internationale pour la mpox en septembre 2025, 13 mois après sa déclaration. Gavi a financé ou facilité l'administration de plus de 1 million de doses de vaccin anti-mpox allouées à 12 pays, avec une aide financière additionnelle de 12,5 millions de dollars US pour la livraison.

Malgré une demande record pour le vaccin anticholérique oral en 2025, la réserve d'urgence a été constamment reconstituée et maintenue au niveau cible, et ce depuis la mi-novembre 2024.

Si la tendance se maintient, nous aurons livré plus de 70 millions de doses du vaccin anticholérique oral en 2025. Nous prévoyons une nouvelle hausse l'an prochain, où le chiffre de 100 millions de doses pourrait être atteint, résultat de notre travail avec des partenaires pour créer un marché robuste favorable à la production. Cette accélération sans précédent de l'offre depuis la création de la réserve d'urgence en 2013 a été rendue possible par la volonté partagée et l'innovation des partenaires de l'Alliance, dont l'OMS et l'UNICEF, et bien entendu des fabricants du vaccin.

Une riposte rapide nécessite une détection rapide, et c'est pourquoi le programme de diagnostics de Gavi continue de répondre à l'impératif stratégique d'améliorer la surveillance et le diagnostic des maladies. Les diagnostics de la fièvre jaune et du choléra ont nettement progressé en 2025. Depuis le lancement du programme de diagnostic du choléra en 2024, Gavi a expédié plus de 1,6 million de tests de dépistage rapide dans 19 pays. Le programme a contribué à l'accélération du diagnostic et du traitement et à l'affinement des stratégies de lutte contre le choléra sur le terrain. Un soutien à la détection précoce et rapide des flambées épidémiques de rougeole est prévu pour 2026.

Gavi a récemment participé à la préparation du rapport final sur le **financement et l'accessibilité du vaccin antituberculeux**, qui a été publié en novembre avant la réunion du G20, sous l'égide du groupe de travail sur le financement et l'accès du Conseil d'accélération pour les vaccins antituberculeux, codirigé par le Secrétariat de Gavi, l'OMS et le gouvernement de l'Afrique du Sud.

Le G20 a été l'occasion pour moi d'exposer intégralement la position de Gavi concernant la tuberculose. Comme il est indiqué dans le rapport du groupe de travail, la projection consensuelle suggère que la demande pour un vaccin antituberculeux atteindra un sommet d'environ 120 millions de doses par année au cours des cinq années suivant l'introduction. J'ai demandé aux équipes concernées du Secrétariat de concevoir – en priorité – un programme de soutien à durée déterminée qui accélérera le développement de nouveaux vaccins antituberculeux et en facilitera l'accès. Une feuille de route sur l'orientation des marchés suivra d'ici la fin de l'année.

Objectif stratégique 2 : Renforcer les systèmes de santé et l'équité

La couverture du DTC3 dans les pays soutenus par Gavi a augmenté de 1 point de pourcentage pour atteindre 82 % en 2024, après être restée stable en 2023. Cette hausse ramène la vaccination systématique presque à son niveau prépandémique (83 % en 2019), après une chute de 5 points de pourcentage entre 2019 et 2021. Avec l'augmentation des cohortes de naissance, ce sont 2 millions d'enfants de plus que toute autre année qui ont été vaccinés en 2024.

Comme indiqué plus haut, l'Alliance n'est pas sur une trajectoire pour atteindre sa cible zéro dose, un impératif de Gavi 5.1. Cependant, des progrès considérables ont été enregistrés récemment. Dans les pays soutenus par Gavi, le nombre d'enfants zéro dose a diminué de 5 % en 2024 par rapport à 2023 (10,2 millions contre 10,7 millions), malgré une cohorte de naissance grandissante. Cette diminution est principalement attribuable à des gains importants dans les pays à fort impact, alors que près du tiers des enfants dose zéro dans les pays soutenus par Gavi vivent dans des contextes fragiles et en conflit, contre seulement 18 % en 2020.

En ce qui concerne le Grand rattrapage, après des progrès au ralenti au début de 2025, l'Alliance a travaillé avec les pays pour dynamiser la mise en œuvre, et nous avons constaté une accélération soutenue au cours des deuxième et troisième trimestres. Fin septembre 2025, les pays avaient administré environ 78 millions de doses de rattrapage à plus de 14,7 millions d'enfants. Ce chiffre devrait encore augmenter, car cinq pays de mise en œuvre n'ont pas encore communiqué leurs résultats du troisième trimestre. Cela signifie que le Grand rattrapage a aidé les pays à atteindre l'équivalent de 1,5 cohorte d'enfants zéro dose, et que la cible globale révisée de 21-22 millions d'enfants zéro dose vaccinés est atteinte aux deux tiers. Les pays ont également profité de l'occasion pour renforcer leurs systèmes de santé et institutionnaliser le rattrapage, notamment en introduisant des politiques de vaccination de rattrapage, en renforçant la capacité des systèmes de données à en assurer le suivi et celles des agentes et agents de santé à le mettre en œuvre.

Si ces progrès sont marquants, certains pays n'ont pas atteint leurs objectifs du Grand rattrapage. En conséquence, et conformément à la demande du Conseil d'administration de mettre en œuvre une solide atténuation des risques, l'Alliance a réduit les livraisons de doses du Grand rattrapage à certains pays (et abaissé la cible globale du programme de 25 millions à 21-22 millions d'enfants). L'Alliance a également conçu un processus de clôture structuré, les pays pouvant achever les activités du Grand rattrapage au cours du premier trimestre de 2025 et, au deuxième trimestre, remettre un rapport final, opérer la transition vers le rattrapage systématique et procéder à un rapprochement final des doses du Grand rattrapage afin d'inventorier les doses inutilisées. Le processus pourrait conduire à des économies sur les achats de vaccins dans les pays où des quantités importantes de doses de rattrapage peuvent être réaffectées à la vaccination systématique.

Objectif stratégique 3 : Améliorer la durabilité des programmes de vaccination

Bien qu'il soit encore trop tôt pour la comptabilisation complète des obligations de cofinancement en 2025, certaines indications suggèrent que la performance record de 2024 sera surpassée.

Fin octobre 2025, les pays avaient atteint 80 % de la cible globale de cofinancement, établie à 302 millions de dollars US pour 2025 (une hausse de la cible de 19 % par rapport à 2024). Ce pourcentage est légèrement inférieur au pourcentage moyen sur cinq ans à ce stade de l'année, établi à 84 %.

Fin octobre, 40 pays (82 %) avaient satisfait partiellement ou entièrement à leurs obligations de cofinancement, un pourcentage légèrement au-dessus de la moyenne sur cinq ans (79 %). Parmi ces pays, 25 (51 %) ont atteint leur cible pour 2025, selon le dernier rapport de l'UNICEF.

Les crises humanitaires affectent toujours la capacité des pays à remplir leurs obligations, six d'entre eux ayant obtenu des dérogations de cofinancement en 2025 totalisant 11,7 millions de dollars US.

Avec son approche pour les pays à revenu intermédiaire, Gavi a apporté un soutien d'une durée limitée aux pays éligibles en situation de fragilité, d'instabilité ou de crise économique, notamment le Liban, le Venezuela, le Sri Lanka, Gaza et la Cisjordanie, ainsi que l'Ukraine. La gestion de la transition en vue du retrait de ce soutien reste un défi majeur. Ce soutien sera institutionnalisé au cours de la période Gavi 6.0 dans le cadre de la nouvelle approche pour les contextes fragiles et humanitaires.

Objectif stratégique 4 : Assurer des marchés sains

L'Alliance est en bonne voie pour atteindre toutes les cibles à l'horizon 2025, et ce, même si l'état de quatre marchés de vaccins (rotavirus, VPH, choléra, paludisme) avait été jugé insatisfaisant au cours de l'année 2024. La rupture d'approvisionnement en vaccins antirotavirus signalée au début de l'année 2025, qui était due à la lenteur de la mise à l'échelle, a été compensée par la confirmation de doses supplémentaires en mai. Ainsi, aucune rupture de stock de vaccins antirotavirus n'est à prévoir.

La stratégie de fabrication régionale de Gavi continue d'afficher des progrès. Les vaccins candidats de la stratégie d'investissement en faveur de la vaccination ont été recommandés pour inclusion en tant que vaccins prioritaires dans le cadre de l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique de Gavi.

Accélérer vers Gavi 6.0 : de Gavi Leap au recalibrage

Les deux dernières années ont été difficiles pour l'Alliance et tumultueuses pour les institutions de la santé mondiale et les pays qui en dépendent. Je tire une grande fierté de la manière dont le Secrétariat a relevé les défis qui se sont présentés à lui au cours de cette période. Le Secrétariat n'a jamais failli à sa mission et à ses objectifs 5.0/5.1, alors qu'il orchestrait la plus longue campagne de reconstitution des ressources de l'histoire de Gavi dans une période de déclin sans précédent et généralisé des appuis à la santé mondiale.

Nous nous tournons maintenant vers l'avenir et la période 6.0. Et nous le faisons sachant qu'en plus d'obtenir des résultats, le Secrétariat s'est également montré capable d'être un vecteur de changement.

Le Secrétariat continue de mettre en œuvre Gavi Leap, notre programme de transformation que j'ai mis en route il y a douze mois, sur une toile de fond de mutation dans l'architecture de la santé mondiale. J'en ai exposé les détails dans mon rapport

précédent. Ensemble, nous traduisons l'esprit de l'Agenda de Lusaka en principes et en actions concrètes, pour préparer le Secrétariat à la période Gavi 6.0 et au-delà.

Gavi Leap a systématiquement transformé le Secrétariat et le modèle opérationnel pour les pays par une série de réformes internes fondées sur un apprentissage, des examens et des analyses approfondis et guidés par quatre principes : le centrage sur les pays, la souveraineté des pays, les mandats limités et la durée de vie limitée. À terme, notre but est de faire en sorte que tous les pays n'aient plus besoin du soutien de Gavi.

Ces principes ont acquis un soutien généralisé de nos partenaires internationaux. Depuis notre Sommet de reconstitution des ressources jusqu'à l'Assemblée générale des Nations Unies à New York, en passant par le Sommet mondial de la santé à Berlin et la rencontre des ministres de la Santé du G20 en Afrique du Sud, nous livrons un message clair : Gavi Leap montre ce que les institutions de la santé mondiale peuvent faire pour s'adapter et continuer de fonctionner, même durant une période où les ressources sont limitées et les priorités des donateurs changent.

J'expose ci-dessous un aperçu des principales réformes associées aux cinq piliers de Gavi Leap.

Placer les pays au premier plan

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 facilite la collaboration des gouvernements avec Gavi et réduit 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 auront une seule demande à envoyer, alignée sur le cycle stratégique de Gavi, au lieu de multiples demandes comme c'est la pratique courante. Ce nouveau processus sera supervisé par notre nouveau Département de Gestion des subventions, qui regroupe plusieurs fonctions d'établissement des subventions auparavant disparates. La transition offre également une occasion potentielle d'aligner nos programmes 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). À compter de janvier, l'établissement des subventions au sein de Gavi sera numérisé de bout en bout.

Le Conseil d'administration a approuvé en décembre 2023 la consolidation des leviers de financement pour Gavi 6.0. Ainsi, les pays disposeront d'une plus grande autonomie dans leur prise de décision et réduiront considérablement leurs coûts d'opportunité. Nous acheminons désormais 52 % de nos ressources par l'intermédiaire des systèmes nationaux, contre 29 % en 2020, avec des investissements parallèles dans la supervision fiduciaire.

En mettant de l'avant une démarche qui place les pays en premier, Gavi cherchera à aider ceux-ci 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 à la lumière d'examen approfondis dans les pays. 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, ou IA, et la numérisation de bout en bout de la gestion des subventions ; voir la section Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle 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 pour 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. Les contrôles et les contrepoids ont été renforcés au sein du Secrétariat, la transparence a été améliorée et des approches collaboratives et frugales du fonctionnement ont été institutionnalisées.

Les systèmes, les processus et les ressources ont été réformés et continuent de l'être, afin que nous soyons fins prêts à exécuter la stratégie Gavi 6.0.

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 : c'est-à-dire 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. Nous prévoyons un déploiement et une intégration à l'échelle du Secrétariat au cours de la période 6.0.

La numérisation des processus essentiels à la mission et la numérisation axée sur la conformité ont été soigneusement priorisées avec la participation du Secrétariat dans son intégralité. J'ai personnellement supervisé le déploiement par des prises de pouls hebdomadaires.

L'examen et la restructuration du Secrétariat, qui ont été amorcés début 2025, sont aujourd'hui mis en œuvre 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. La phase 2 de la restructuration organisationnelle est sur le point d'être conclue avec une prise en compte de l'orientation du recalibrage et de l'exploration des rôles et des responsabilités au sein de l'Alliance. À partir de janvier 2026, le Secrétariat fonctionnera avec des effectifs réduits de 33 % et un budget de fonctionnement réduit de 40 %. Le maintien de la portée du Secrétariat en dépit de ces réductions a demandé des changements majeurs dans nos méthodes de travail.

Nous avons dû prendre des décisions difficiles, mais à la conclusion de la mise en œuvre complète de l'examen, le Secrétariat sera en bonne posture pour répondre aux besoins changeants des pays avec agilité et efficacité au cours de la période 6.0 et par la suite.

Je tiens à reconnaître à quel point ce processus a été difficile pour tous les membres du personnel, et à souligner 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 des partenariats approfondis et élargis, 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. À l'heure actuelle, Gavi Leap se concentre sur quatre domaines de partenariat, présentés ci-après.

En premier lieu, un groupe de travail conjoint – codirigé par moi-même et le directeur exécutif du Fonds mondial – a été formé après diverses tentatives par le passé. Son objectif est de réaliser des gains d'efficacité et d'impact à tous les niveaux de deux organisations, tout en explorant les possibilités de changements structurels additionnels. Un fournisseur de services externe a été engagé en octobre pour mener cette analyse exploratoire. Le groupe de travail proposera des options et des recommandations à la direction du Secrétariat et au Conseil d'administration des deux organisations.

En deuxième lieu, nous investissons un temps considérable dans une analyse – la première du genre – des chevauchements et des doublons fortuits dans les rôles et

les responsabilités au sein de l'Alliance. Cette analyse est en cours d'exécution accélérée, et est également appuyée par une entité indépendante.

En troisième lieu, notre relation avec l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (IMEP) a atteint un degré de collaboration sans précédent. Lors de la réunion conjointe du Conseil d'administration de Gavi et du Comité de supervision de la poliomyélite de l'IMEP du 19 juin 2025, les membres se sont prononcés en faveur d'un meilleur alignement sur les priorités communes – y compris le soutien aux vaccins antipoliomyélitique inactivé et hexavalent, et l'intégration des efforts de vaccination systématique et de lutte contre la poliomyélite – et ont convenu d'élaborer un plan d'action conjoint assorti de livrables spécifiés et d'un cadre de responsabilité. Des travaux de suivi ont été amorcés en vue de l'élaboration de feuilles de route au niveau national et d'un cadre de suivi. Les progrès seront évalués au quatrième trimestre de 2025 par le Conseil d'administration à sa réunion prévue le 2 décembre 2025.

En dernier lieu, le partenariat de Gavi avec les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies, centré sur le renforcement des systèmes de vaccination, la fabrication régionale et la préparation aux épidémies et aux pandémies, continue de se développer.

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.

Entrer dans l'ère de l'intelligence artificielle

L'innovation a toujours fait partie intégrante de l'identité de Gavi, nous aidant 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. Cela implique sans aucun doute de tirer parti des possibilités de l'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, que nous utilisons régulièrement 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.

Façonner l'avenir de la vaccination

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.

En tant qu'organisation, Gavi s'engage de manière proactive dans la réforme de l'architecture de la santé mondiale. Gavi Leap est une transformation mise en œuvre dans un secteur du développement en pleine mutation, et nous espérons que les concepts qui sous-tendent Gavi Leap continueront d'enrichir les discussions élargies 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 le problème de la 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. D'autres publications sur le sujet sont en cours de préparation.

Conclusion

Les 12 derniers mois ont été une période difficile pour Gavi et pour la santé mondiale. Mais avec la reconstitution des ressources de Gavi derrière nous, la réalisation de nos objectifs 5.0/5.1 en bonne voie et de nombreuses réformes Gavi Leap déjà mises en œuvre, nous avançons dans la bonne direction. Nous sommes sortis de cette période de turbulences avec un Secrétariat transformé, mais préparé pour l'avenir et pour la mise en œuvre d'une stratégie Gavi 6.0 recalibrée.

À l'heure où s'achève l'examen du Secrétariat, je tiens à remercier une nouvelle fois le personnel du Secrétariat et mon équipe dirigeante. Nous avons promis de soutenir les membres du personnel qui nous quitteront à la fin de la période stratégique actuelle. Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à chacun des membres du personnel pour leur contribution unique au succès de Gavi, mes meilleurs vœux pour un avenir radieux en 2026 et mon admiration pour le comportement digne et professionnel de tous les membres du Secrétariat tout au long du processus d'examen.

Le changement est rarement facile, mais la volonté et l'ouverture au changement du personnel de Gavi permettent au Secrétariat, à travers notre programme de transformation Gavi Leap, d'aborder l'avenir avec un optimisme renouvelé.

Je tiens également à souligner la contribution de notre président sortant, José Manuel, dont le dévouement, la sagesse et le jugement ont été essentiels au cours des 12 derniers mois et continueront de l'être jusqu'au début de 2026. José Manuel, je t'adresse mes remerciements les plus sincères pour tout ce que tu as fait depuis mon arrivée en mars 2024. Tes conseils avisés, tes connaissances approfondies et ton habile diplomatie ont été indispensables pour aider l'Alliance à naviguer dans ce qui demeure des eaux inexplorées pour la santé mondiale. Au nom de tous les membres du Secrétariat, je te remercie pour ton leadership et tes conseils.

J'espère que vous vous joindrez à moi pour souhaiter chaleureusement la bienvenue à notre nouvelle présidente, Helen Clark. Helen nous arrive avec une grande expérience du leadership, de la diplomatie internationale, de la santé mondiale et de la sécurité sanitaire. Plusieurs d'entre vous l'ont déjà rencontrée ou ont travaillé avec elle dans ses précédentes fonctions. Helen entamera son mandat de présidente en janvier 2026. Le flambeau du leadership ne pourrait avoir été passé dans de meilleures mains.

Que nous réserve l'avenir ? Dans un contexte adverse d'incertitude géopolitique, de fragilité croissante et de coupes drastiques dans les dépenses pour l'aide, il pourrait s'avérer nécessaire que nous procédions à d'autres ajustements stratégiques et corrections de trajectoire. Mais en Gavi Leap, nous avons trouvé un moyen de maximiser la force et la résilience de notre Secrétariat et de placer l'Alliance dans la meilleure position possible pour produire un impact dans les pays pendant cinq autres années.

Nous pouvons maintenant envisager la période 6.0 avec un nouvel optimisme, sachant que nous sommes en bonne voie pour atteindre la plupart des cibles 5.0/5.1. Je me réjouis à l'idée de continuer à discuter avec vous et de diriger un Secrétariat revitalisé pour mettre en œuvre notre stratégie 6.0 recalibrée, qui permettra de sauver des vies et de protéger les plus vulnérables, de mettre en place des économies et des systèmes de santé résistants et pérennes, et de soutenir les pays sur la voie de l'autosuffisance vaccinale.