
Rapport de la Directrice exécutive

Le 27 novembre 2024

Chers membres du Conseil d'administration,

Les six mois qui se sont écoulés depuis notre dernière rencontre ont été riches en événements. Avant de nous réunir pour la dernière fois en 2024, je suis heureuse de partager ce rapport qui nous guidera dans nos délibérations.

Je suis convaincue que, grâce à votre profonde connaissance, votre engagement et votre grande expérience en tant que membres du Conseil d'administration, nous parviendrons, comme toujours, à résoudre les questions qui se posent à nous, ce qui permettra à l'Alliance non seulement de mieux résister aux défis posés par un monde de plus en plus incertain, mais aussi de mieux saisir les nouvelles occasions de faire progresser l'équité en matière de vaccination au cours des mois et des années à venir. Je tiens à vous remercier pour votre dévouement et pour le soutien que vous m'avez apporté au cours des six premiers mois de mon mandat de Directrice exécutive.

Je voudrais également profiter de cette occasion pour remercier notre hôte, le gouvernement indonésien, pour son accueil et sa générosité. En nous offrant son hospitalité, il nous permet de tenir cette réunion dans une atmosphère chaleureuse, dans laquelle nous pourrions non seulement mener nos discussions selon notre ordre du jour, mais aussi constater les progrès spectaculaires réalisés dernièrement par l'Indonésie en matière de vaccination depuis qu'elle a cessé de bénéficier du soutien de Gavi. Je suis ravie de vous accueillir tous ici, en Indonésie.

Ce rapport s'articule en trois parties. La première présente le contexte dans lequel évolue actuellement Gavi et les principaux problèmes rencontrés par notre organisation et par les pays bénéficiaires de son aide au cours des six derniers mois. La deuxième partie résume brièvement les résultats obtenus et les risques auxquels sont exposés les programmes de Gavi, à la lumière des données disponibles les plus récentes. La troisième et dernière partie du rapport présente les mutations stratégiques et opérationnelles programmées pour 2025 et au-delà, dans le cadre de notre prochaine période stratégique, ou déjà en cours de réalisation.

En ce qui concerne les perspectives pour 2025, l'Alliance est en bonne voie pour atteindre la plupart des objectifs de Gavi 5.0 et 5.1, sauf pour l'objectif relatif aux enfants zéro dose et les objectifs de couverture avec trois doses de vaccin contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche (DTC3) et une première dose de vaccin contenant la valence rougeole (VCVR1). Nous travaillons dans un environnement de plus en plus complexe, avec un nombre croissant d'enfants qui vivent dans des situations de conflit et de crise humanitaire. Nous sommes tournés vers l'avenir et forts des enseignements importants tirés de Gavi 5.1. La stratégie Gavi 6.0 a été

approuvée et nous avons commencé à préparer activement sa mise en œuvre pour 2026.

Depuis le lancement de notre Opportunité d'investissement en juin dernier, la campagne de reconstitution des ressources est bien entendu la priorité absolue pour moi : il faut que Gavi puisse disposer des moyens nécessaires pour mener à bien son ambitieuse stratégie 6.0. Nous avons des arguments exceptionnels à faire valoir, et j'ai pu constater de visu que notre mission et les résultats obtenus trouvent un écho auprès de nos principaux donateurs et parties prenantes, alors que la campagne continue de prendre de l'ampleur. Au cours des prochains mois, nous allons encore avoir besoin de l'aide de tous les membres du Conseil d'administration pour obtenir les ressources dont Gavi a besoin pour mener à bien la prochaine période stratégique.

La période prévue pour la réalisation de mon plan d'action initial des 180 premiers jours s'est terminée en septembre, après l'achèvement ou la mise en route d'un certain nombre de réformes importantes et de nouvelles initiatives concernant la structure, les politiques et la culture du Secrétariat, ainsi que la mise en œuvre des grands programmes prioritaires.

Mais l'heure n'est pas à l'autosatisfaction. Comme je l'expose plus loin en détail, nous anticipons pour 2025 une demande de soutien sans précédent de la part des pays bénéficiant de notre aide, suite à leur engagement en faveur de la vaccination et aux succès obtenus par Gavi. Au cours de notre réunion, nous envisagerons les différentes façons de répondre à une telle demande, notamment par l'attribution de ressources supplémentaires grâce à la réaffectation de certains fonds, et par l'actualisation du mécanisme de hiérarchisation des priorités approuvée par le Conseil d'administration, utilisable en dernier recours.

Ces considérations seront au cœur de notre ordre du jour très chargé, qui comportera également des sessions importantes portant sur : l'avancement de la reconstitution des ressources ; la mise en œuvre de Gavi 6.0, et l'évolution de notre modèle fondé sur l'Éligibilité, la Transition et le Cofinancement (ELTRACO) et la stratégie de Gavi 6.0 relative aux systèmes de santé ; l'examen de la réponse de Gavi à l'épidémie de mpox (variole simienne) ; et un aperçu de l'état des finances, des financements et des risques.

Le contexte opérationnel de 2024 : défis et opportunités

Tout au long de l'année 2024, nous avons travaillé dans un contexte imprévisible, dominé au niveau régional et international par de graves conflits et une situation présentant des risques géopolitiques élevés, une conjoncture économique mondiale mitigée et la poursuite de tendances durables qui, prises dans leur ensemble, ont un effet aggravant sur la vulnérabilité et la fragilité de nombreux pays bénéficiant du soutien de Gavi. En revanche, la perspective de nouveaux engagements pour la reconstitution des ressources, la préqualification de nouveaux vaccins et l'introduction d'innovations offrent la possibilité d'améliorer la distribution des vaccins et l'équité en

matière de vaccination, ainsi que la façon de travailler du Secrétariat, aussi bien à court terme que dans les années à venir.

Le travail de l'Alliance peut être impacté par l'évolution de la situation mondiale et les grandes tendances :

- *Fragilité et vulnérabilité résultant de l'escalade des conflits et leur prolifération*
Les six derniers mois ont été marqués par l'escalade des conflits et leur prolifération à travers le monde, avec pour conséquence une augmentation de la fragilité des pays et des besoins d'aide humanitaire. Selon la dernière édition de l'Indice Mondial de la Paix, le nombre de pays en conflit n'a jamais été aussi élevé depuis la Seconde Guerre mondiale. Gavi a réagi avec agilité chaque fois que son intervention a été nécessaire : ainsi elle a réussi à mobiliser récemment 20 millions de dollars US supplémentaires pour faciliter l'accès aux vaccins essentiels aux milliers de victimes des conflits qui se poursuivent dans la bande de Gaza, en Cisjordanie et dans les camps de réfugiés palestiniens situés au Liban. Nous avons également finalisé « paquets » d'aides à l'Ukraine et au Soudan, pays en situation de fragilité, d'un montant total de plus de 30 millions de dollars US. Ce financement a été mobilisé dans le cadre de notre stratégie à l'égard des pays à revenu intermédiaire (PRI), et de notre politique en matière de fragilité, des urgences et des réfugiés. D'après les tendances actuelles, ce mécanisme sera encore largement sollicité pour des interventions d'urgence au cours de l'année qui vient. L'escalade et la prolifération continues des conflits nous incitent à renforcer sans cesse notre capacité d'intervention dans les situations de fragilité, de conflits et de vulnérabilité (voir Document 06 ; Annexe B).
- *L'incidence élevée des épidémies de maladies infectieuses*
La progression et l'évolution de l'épidémie mondiale de mpox au point de constituer une urgence de santé publique de portée internationale (voir plus loin) est l'exemple le plus spectaculaire de la hausse constante de l'incidence des épidémies de maladies évitables par la vaccination. Cette tendance est due, en partie, à la prolifération des conflits, comme nous l'avons vu plus haut. Mais d'autres facteurs importants et interdépendants contribuent également à expliquer cette tendance, notamment la fragilité des systèmes de santé, les failles dans la couverture vaccinale de routine, le changement climatique et les phénomènes météorologiques extrêmes qui en découlent, l'urbanisation et les déplacements de population.

Au niveau mondial, le nombre de cas de rougeole a augmenté de 20 % en 2023, pour atteindre plus de 10,3 millions, ce qui met en évidence les failles dans la couverture vaccinale. Au cours de cette même période, les pays africains, qui représentent la majorité des pays soutenus par Gavi, ont néanmoins augmenté de deux points de pourcentage leur couverture vaccinale, qui atteint maintenant les 70 %, malgré la croissance de la cohorte des naissances. Gavi s'est attachée à renforcer la vaccination systématique en introduisant une seconde dose de vaccin contenant la valence rougeole (VCVR2), et à organiser des campagnes

ponctuelles de vaccination à visée préventive, de façon à réduire davantage le risque d'épidémies. Jusqu'ici, en 2024, Gavi a aidé les gouvernements, les communautés et les partenaires de 24 pays à mettre en place des campagnes de vaccination préventive de rattrapage et de suivi, ce qui a permis de vacciner près de 100 millions d'enfants contre la rougeole.

La persistance de grandes épidémies de choléra dans plusieurs pays a exercé une forte pression sur le stock stratégique de vaccin anticholérique oral (VCO). La préqualification accordée cette année par l'OMS à Euvichol-S devrait permettre de disposer d'un stock de 50 millions de doses à la fin de l'année 2024, contre 38 millions en 2023. Dans l'ensemble, le stock mondial de vaccin oral contre le choléra est en passe de dépasser le record établi en 2023 pour le nombre de doses expédiées au cours d'une année civile, ce qui témoigne de la nécessité de poursuivre les investissements dans la prévention et la détection rapide.

- *La mpox, urgence de santé publique de portée internationale*

Le 13 août 2024, les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies (CDC Afrique) ont déclaré que l'épidémie de mpox qui sévissait en République démocratique du Congo (RDC) et dans un certain nombre d'autres pays africains constituait une urgence de santé publique de portée continentale. S'appuyant sur l'avis du Comité d'urgence du Règlement sanitaire international (RSI), le Directeur général de l'OMS déclarait dès le lendemain que l'épidémie de variole était une urgence de santé publique de portée internationale (USPPI).

Durant les mois qui ont précédé la déclaration d'USPPI, nous avons suivi attentivement l'évolution de l'épidémie, avec des comptes rendus réguliers lors de nos réunions matinales quotidiennes de briefing (les *Daily Blitz*). En outre, lors de l'exécution du pilier 5 de notre plan d'action de 180 jours, nous nous sommes efforcés de définir et d'affiner le rôle de Gavi dans la préparation, la prévention et la riposte face aux urgences sanitaires mondiales, dont l'OMS assure la coordination générale. Nous étions donc prêts à diffuser un [communiqué](#) lorsque la crise a été déclarée, et à [exposer notre vision du rôle que nous avons à jouer](#). Dès le 15 août, nous avons lancé notre propre procédure d'urgence : dans les 48 heures, nous avons changé l'affectation de fonds dont nous disposions, au bénéfice de la riposte d'urgence, mobilisé nos équipes et activé nos procédures internes.

La riposte de Gavi est décrite en détail dans le document n°07. Brièvement, nous avons réagi rapidement en interne et collaboré étroitement avec nos partenaires, avec notamment : des briefings quotidiens avec le comité de direction, des contacts réguliers avec nos partenaires pour assurer la coordination au niveau mondial (appels téléphoniques, visioconférences et réunions du *Groupe intérimaire de coordination des contre-mesures médicales*). C'est ainsi que nous avons pu [articuler notre action](#) et notre contribution sur la première phase du [Plan stratégique mondial de préparation et de riposte](#) de l'OMS et sur le Plan continental

africain de préparation et de réponse à la mpox des CDC Afrique et de l'OMS dans un certain nombre de domaines clés :

- 1) Soutien opérationnel : La reprogrammation du financement des activités de riposte aux épidémies nous a permis de fournir un soutien opérationnel dans les 48 heures suivant la demande du gouvernement de la République démocratique du Congo (RDC).
- 2) Dons de doses : S'appuyant sur les enseignements tirés de COVAX, Gavi a partagé son savoir-faire et apporté un soutien direct aux donateurs et aux partenaires pour faciliter le partage et le don de doses.
- 3) Achat direct de doses de vaccin à l'aide du mécanisme de financement d'urgence : Un nouvel outil, le Fonds de riposte immédiate, a été utilisé pour la première fois pour financer un contrat d'achat anticipé, signé le 18 septembre, qui portait sur un demi-million de doses du vaccin MVA-BN contre la mpox. L'accord est intervenu un peu plus de 30 jours après la déclaration par l'OMS de l'urgence de santé publique de portée internationale (USPPI) et trois jours seulement après la préqualification du vaccin MVA-BN par l'OMS.
- 4) Programme d'apprentissage : Le programme d'apprentissage de Gavi relatif à la mpox, axé sur la constitution et le volume du stock de vaccin, a été approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre de la Stratégie 6.0 d'investissement dans les vaccins.

Les campagnes de vaccination sont désormais bien avancées dans les pays africains, notamment en RDC, et nous continuons à travailler en étroite collaboration avec les partenaires de l'Alliance et les CDC Afrique pour suivre la situation et apporter, si besoin, un soutien ponctuel supplémentaire, pour s'assurer de bien atteindre toutes les populations à risque.

- *La vaccination, plus que jamais élément essentiel de l'adaptation au changement climatique*

Le changement climatique est aujourd'hui l'un des principaux responsables des épidémies de maladies infectieuses. Il a des effets directs souvent catastrophiques. Il met en péril les systèmes de santé, modifie l'écologie des maladies, et affecte un large éventail de déterminants environnementaux de la santé. J'ai pu m'en rendre compte par moi-même dans mon propre pays et j'ai récemment été témoin de la vulnérabilité des nombreuses petites nations insulaires lors d'un récent voyage dans les Îles Salomon.

Le changement climatique agit également de manière indirecte, par différents mécanismes. Il est déjà à l'origine de conflits pour les ressources et de l'exacerbation des besoins d'aide humanitaire et sanitaire des personnes déplacées par les affrontements. Il agit comme multiplicateur des fragilités et chaque fois, il rend plus difficile la distribution et l'administration des vaccins, tâche déjà complexe en elle-même.

Gavi aide déjà les pays à renforcer leur résilience et à atténuer les risques sanitaires et la vulnérabilité liés au changement climatique en apportant son soutien à la vaccination contre sept maladies déjà affectées par ce phénomène : dengue, méningite A, encéphalite japonaise, fièvre jaune, choléra, paludisme et fièvre typhoïde. Notre nouvelle stratégie d'investissement dans les vaccins a intégré pour la première fois des critères liés à la sensibilité des maladies aux facteurs climatiques. Nous travaillons avec des entrepreneurs innovants pour voir comment les nouvelles technologies peuvent aider à adapter les services de vaccination au changement climatique et renforcer leur résilience. Il peut s'agir par exemple de projets d'installations solaires pour permettre aux établissements de santé de fonctionner hors réseau électrique, ou de la télédétection de la température pour maintenir les vaccins à la température optimale, ou encore de l'intelligence artificielle pour prévoir les épidémies.

Mais ce n'est pas suffisant. Lors de la COP29, notre délégation Gavi a démontré de manière convaincante le rôle des vaccins, outils indispensables pour aider les communautés à s'adapter au changement climatique et à accroître leur résilience. Sachant que nous sommes toujours en phase de préparation du lancement de Gavi 6.0, ces considérations seront au cœur de nos discussions.

- *Priorité accordée de façon constante par les pays donateurs et les pays bénéficiaires à la sécurité sanitaire de la planète et à la couverture sanitaire universelle.*

Dans le prolongement des deux points susmentionnés, nous observons un regain d'intérêt pour la préparation, la prévention et la riposte face aux situations d'urgence sanitaire, ainsi qu'à la sécurité sanitaire mondiale de la part des pays donateurs et des pays bénéficiaires. Le G7 et le G20 demandent toujours des preuves de l'efficacité des mécanismes de coordination et de financement qui garantissant l'équité vaccinale dans les situations d'urgence.

En mai dernier, j'ai donné le coup d'envoi de notre engagement de haut niveau avec le G7, à l'occasion de la réunion des ministres des Finances de Stresa, et amorcé ainsi la dynamique préalable au lancement, en juin, de l'Opportunité d'investissement de Gavi et de l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique (AVMA). L'engagement de Gavi auprès du G7 pour l'année 2024 s'est conclu avec la présence du président de notre Conseil d'administration à la réunion des ministres du Développement qui s'est tenue en octobre à Pescara, en Italie. L'ensemble de ces engagements nous a permis d'obtenir un soutien de poids pour les grandes initiatives et innovations de Gavi en matière de sécurité sanitaire mondiale, notamment pour l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique (AVMA), pour le Mécanisme de financement du Jour Zéro (dont fait partie le Fonds de riposte immédiate) pour les épidémies et la Facilité internationale de financement pour la vaccination (IFFIm). Toutes ces initiatives et innovations ont été largement citées dans les déclarations des hauts responsables, des ministres des Finances, de la Santé et du Développement. C'est la première fois que Gavi

avait été présente de manière aussi visible dans tous les grands domaines d'activité du G7.

Les nombreux engagements que j'ai pris en septembre devant l'Assemblée générale des Nations Unies ont été l'occasion de démontrer une fois encore la position unique qu'occupe la vaccination à la croisée de la couverture sanitaire universelle, des soins de santé primaires et de la sécurité sanitaire mondiale. Le Sommet mondial de la Santé qui s'est tenu à Berlin en octobre dernier, auquel j'ai participé aux côtés du président du Conseil d'administration et des membres du comité de direction, a été l'occasion renforcer encore ces messages.

- *Un ferme engagement des pays à financer durablement leurs programmes de vaccination en dépit de leurs contraintes budgétaires*

Du fait de leur niveau d'endettement élevé, de nombreux pays bénéficiaires de l'aide de Gavi sont très exposés aux fluctuations macroéconomiques. Des taux d'inflation élevés, le ralentissement de la croissance et la hausse des taux d'intérêt réduisent la marge de manœuvre budgétaire des gouvernements. Malgré ces contraintes, les pays continuent à donner la priorité aux programmes de vaccination, avec une demande élevée pour l'ensemble des vaccins du portefeuille de Gavi.

La contribution des pays au financement des vaccins dont ils ont besoin a atteint des niveaux records. Les dernières données de 2023 indiquent que les montants payés par les pays au titre du cofinancement de leurs programmes de vaccination a dépassé la barre des 200 millions de dollars US pour la première fois dans l'histoire de Gavi.

Il n'y a pas lieu de pavoiser pour autant. Les charges de cofinancement vont continuer à augmenter en 2025 et dans les années à venir, ce qui va exercer une pression supplémentaire sur les pays. Nous continuons à dialoguer avec eux dans le cadre d'initiatives régionales, qui jouent un rôle croissant dans le renforcement de la volonté politique, l'extension de la coopération technique et l'adoption de mesures économiques visant à faire progresser la vaccination, renforcer les systèmes de santé et stimuler la sécurité sanitaire régionale et mondiale.

La Déclaration d'Abidjan (engagement des ministres africains de la Santé et des Finances à financer durablement la vaccination), adoptée en juillet, et le Dialogue de l'Association des Nations d'Asie du Sud-Est (ASEAN) auquel Gavi a participé en août sont d'excellents exemples de la façon dont les pays peuvent s'unir pour trouver des solutions collectives à des problèmes communs. Il n'en reste pas moins que d'importantes discussions nous attendent pour déterminer la meilleure façon d'assurer la viabilité des programmes nationaux de vaccination, comme l'explique plus en détail le document 06bii relatif au modèle ELTRACO.

- *Appropriation des programmes par les pays et importance des partenariats pour leur mise en œuvre*

L'engagement de plus en plus ferme en faveur de la vaccination des pays soutenus par Gavi a deux corollaires positifs : premièrement, une demande accrue, tout à fait justifiée, de réactivité et de souplesse de la part des initiatives mondiales visant à répondre à leurs priorités en matière de santé et, deuxièmement, une demande accrue de renforcement des collaborations avec les initiatives de santé mondiale pour répondre à ces priorités. Ces deux points sont repris dans l'Agenda de Lusaka, que Gavi soutient pleinement sur le plan institutionnel et que j'approuve également en tant qu'ancienne ministre d'un pays bénéficiaire. D'ailleurs, mon plan d'action de 180 jours a mis fortement l'accent sur la mise en œuvre opérationnelle, et nous avons déjà commencé à chercher à identifier les possibilités de nouveaux partenariats ou à approfondir les partenariats existants, en fonction de la situation. Cela peut se traduire concrètement par le soutien à la création d'unités de gestion commune des programmes dans 12 pays ; l'élaboration de directives communes à Gavi et au Fonds mondial sur l'utilisation des ressources complémentaires accordées par ces deux organismes pour lutter contre le paludisme ; les investissements communs Gavi-Fonds mondial dans plus de 40 pays pour renforcer les systèmes d'information sanitaire ; et la participation conjointe de Gavi, du Fonds mondial et du Mécanisme de financement mondial (GFF) à l'initiative menée par l'OMS pour développer, tester et étendre l'utilisation de paramètres communs pour le renforcement des systèmes de santé. Toutes ces initiatives contribuent à renforcer la collaboration régionale, à améliorer la coordination et à renforcer notre culture de transparence, de responsabilité et de focalisation sur les résultats. Sur la base de ces données, il sera procédé à des modifications majeures qui seront soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 2025 et que nous décrivons ci-dessous.

Gavi doit pouvoir répondre rapidement, efficacement et intégralement à ces tendances et à ces opportunités pendant le reste de la période 5.0/5.1 et durant la période 6.0 à venir. Ces considérations continueront à guider notre réflexion sur les réformes stratégiques et opérationnelles que devront mener l'Alliance et le Secrétariat, sachant que nous prévoyons d'accroître notre impact et d'exécuter l'ambitieuse stratégie Gavi 6.0 approuvée par le Conseil d'administration en juin dernier.

Ces mutations stratégiques et opérationnelles seront présentées plus en détail dans la troisième section, suite à un bref aperçu de nos résultats les plus récents.

Un défi à relever : la performance des programmes de Gavi en 2023 et 2024

Avec la publication, en juillet 2024, des estimations OMS-UNICEF de la couverture vaccinale nationale (WUENIC) de 2023, nous avons maintenant une vision plus complète des progrès de l'Alliance par rapport à ses principaux objectifs pour la période 5.0/5.1.

Rien qu'en 2023, l'Alliance a aidé les pays à vacciner plus de 69 millions d'enfants, évité à terme plus de 1,3 million de décès et la perte de 59 millions d'années de vie corrigées du facteur d'invalidité (DALY), et aidé les pays à générer 16,6 milliards de dollars de bénéfices économiques.

L'Alliance est toujours en bonne voie pour atteindre tous les objectifs de la stratégie 5.0/5.1 d'ici la fin de la période 2021-2025, à l'exception des objectifs concernant les enfants zéro dose, la couverture avec 3 doses de vaccin contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche (DTC3), et la couverture avec la première dose de vaccin contenant la valence rougeole (VCVR1).

Un bref résumé des principales tendances, réalisations et risques est présenté ci-dessous pour chacun des quatre objectifs stratégiques de Gavi 5.0/5.1, selon les données disponibles les plus récentes.

Objectif stratégique n°1 : introduire les vaccins et procéder à leur déploiement

L'étendue de la protection vaccinale a augmenté de trois points de pourcentage en 2023 et s'élève maintenant à 56 % ; nous sommes donc toujours en bonne voie pour atteindre l'objectif défini dans la stratégie 5.0/5.1 de Gavi. Les prévisions actuelles indiquent également qu'avec l'introduction du vaccin contre le paludisme, l'Alliance devrait atteindre son objectif de 82 introductions de vaccin d'ici la fin de la période 2021-2025. Il convient également de signaler que plus de 14 millions de jeunes filles ont été complètement vaccinées en 2023 contre le virus du papillome dans les pays soutenus par Gavi, ce qui devrait permettre à l'Alliance d'atteindre l'objectif fixé, à savoir 86 millions d'adolescentes vaccinées à la fin de l'année 2025.

Nous constatons une augmentation impressionnante de la demande des pays portant sur la mise en place des programmes de Gavi 5.1, alors que nous approchons de la fin de cette période stratégique, ce qui prouve leur fort engagement en faveur de la vaccination et témoigne du rôle important du soutien apporté par l'Alliance tout au long de cette période. Mais cette situation pourrait faire émerger un nouveau risque : pour les 12 derniers mois de la période Gavi 5.1, la demande pourrait dépasser les ressources disponibles. Dans l'immédiat, nous allons soumettre au Conseil d'administration différentes dispositions susceptibles de réduire ce risque, notamment la réaffectation des intérêts de la garantie de marché pour les vaccins contre la Covid-19 (AMC COVAX). Dans le même ordre d'idées, on pourrait s'appuyer sur le dispositif de hiérarchisation des priorités pour le soutien de Gavi après l'avoir mis à jour, sachant que la version actuelle date d'une dizaine d'années. M'étant engagée à améliorer la transparence des processus décisionnels, je propose d'avancer prudemment dans la révision de ce dispositif, et de vérifier qu'il est applicable à Gavi 5.1, étant entendu que son utilisation n'interviendrait qu'en dernier recours et ne serait déclenchée qu'après confirmation par le Comité de l'audit et des finances qu'aucune ressource supplémentaire n'est disponible pour répondre à la demande.

Le Secrétariat a également élaboré une nouvelle stratégie en réponse aux nouvelles recommandations préconisant le lancement de campagnes de vaccination ciblées

pour remédier à la diminution de la couverture vaccinale qui s'est produite dans certaines populations à haut risque de fièvre jaune.

Objectif stratégique n°2 : renforcement des systèmes de santé et de l'équité vaccinale

En 2023, le nombre d'enfants vaccinés en routine dans les pays bénéficiant du soutien de Gavi a nettement augmenté. Mais en raison de la croissance des cohortes de naissance, le taux de couverture avec les trois doses de vaccin DTC (DTC3) a stagné à 80 % dans les 57 pays soutenus par Gavi. La couverture DTC3, de même que la couverture avec une dose de vaccin contenant la valence rougeole (VCVR1), devrait être inférieure aux objectifs de Gavi 5.1. Il faut donc continuer à investir pour accroître la capacité des systèmes de santé à maintenir la couverture vaccinale. De tels investissements ont été réalisés, avec un nombre record de subventions accordées en 2023 pour le renforcement des systèmes de santé et pour l'amélioration de l'équité vaccinale (Fonds d'accélération de l'équité en matière de vaccination). Le déroulement des programmes bénéficiant de ces subventions a été suivi avec la plus grande attention tout au long de l'année 2024. Gavi a examiné de même les programmes de vaccination de 36 pays s'inscrivant dans le cadre du « Grand rattrapage » et expédié 77 millions de doses de vaccin pour les appuyer. Étant donné les risques qui menacent le bon déroulement du « Grand rattrapage », (inadéquation entre l'offre et la demande de vaccins, insuffisance du financement opérationnel et priorités concurrentes à l'échelon national), ces programmes doivent faire l'objet d'une surveillance constante et bénéficier de mesures d'atténuation.

Objectif stratégique n°3 : améliorer la durabilité

Malgré les contraintes budgétaires et une augmentation de 33 % des obligations de cofinancement par rapport à 2022, tous les pays ont entièrement payé leurs contributions pour 2023, à l'exception de quatre d'entre eux qui ont bénéficié d'une dérogation en raison de graves crises humanitaires. Les obligations de cofinancement pour 2024 s'élèvent actuellement à environ 270 millions de dollars US, ce qui représente une nouvelle augmentation de 26 % par rapport à 2023. Malgré cette augmentation, la proportion de pays ayant déjà partiellement ou totalement rempli leurs obligations à la fin du troisième trimestre de 2024 était de 77 %. Il s'agit à la fois de la proportion la plus élevée des cinq dernières années et du montant le plus élevé en valeur absolue, avec un niveau record de 216 millions de dollars US.

Objectif stratégique n°4 : assurer la bonne santé des marchés

Le marché de quatre vaccins (contre le rotavirus, le virus du papillome humain, le choléra et le paludisme), qui avait été jugé en mauvaise santé en 2023 et avait fait l'objet de longues discussions lors de la réunion du Comité des Programmes et des Politiques du mois de mai, s'est amélioré tout au long de l'année 2024.

Mais globalement, il subsiste actuellement un risque élevé de pénurie de vaccins en raison de la convergence de plusieurs facteurs, notamment le manque de capacités de production suffisantes pour répondre à la demande ; la décision de certains fabricants de quitter certains marchés en raison de l'évolution des prix et de l'imprévisibilité de la demande ; les préférences des pays en matière de présentation ;

et les ruptures de production inattendues dues à des problèmes techniques ou à des difficultés d'approvisionnement. Le rapport sur les risques et assurance (voir l'Annexe A du document n°11 du Conseil d'administration) contient de plus amples détails, notamment en ce qui concerne les nombreuses mesures concrètes qui ont été prises ou initiées dans le cadre de mon plan de travail de 180 jours pour améliorer la collaboration au sein de l'Alliance et entre l'Alliance et les pays, le partage des données, de leur analyse et des conclusions, dans le but de renforcer la chaîne d'approvisionnement et de résoudre les problèmes d'approvisionnement.

Les travaux menés par ailleurs avec des partenaires tels que l'UNICEF et les CDC Afrique pour rendre opérationnel l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique (AVMA) ont progressé rapidement. Le développement de systèmes de gestion des risques, de gestion financière, d'évaluation de l'éligibilité et de gestion des partenariats progresse conformément au calendrier. Les versements devraient pouvoir débuter en 2025. Enfin, le premier forum consultatif sur la fabrication des vaccins organisé dans le cadre de l'AVMA avec le soutien du gouvernement égyptien se tiendra au Caire en février 2025.

Reconnaissance publique

La qualité du travail réalisé par Gavi ainsi que la solidité et la durabilité des résultats obtenus ont été reconnues à différentes occasions. Ainsi, l'IFFIm s'est vu attribuer en 2023 un A+ « au-delà de toute attente » par le *Foreign Office* (Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement du Royaume-Uni), ce qui témoigne de son importance constante pour la mission de Gavi. Et je suis très heureuse de vous annoncer que le *Foreign Office* britannique vient de confirmer l'attribution de la note "A" aux grands programmes de Gavi pour leur performance en 2023.

Dans son rapport 2024 sorti en juillet dernier, *Global Health 50/50* présente les résultats de son analyse du respect de l'égalité des genres et de la diversité au sein des instances dirigeantes de 201 organisations internationales de santé, et classé Gavi dans la catégorie la plus élevée (« Très performante »), reconnaissant qu'elle était « très performante de manière constante ». L'égalité des genres faisait partie des piliers de mon plan d'action de 180 jours, et je compte bien continuer à m'appuyer sur ces solides fondements.

Toujours en juillet, Gavi a été classée pour la cinquième fois consécutive dans la catégorie la plus élevée (*Très Bien*) de l'indice de la transparence de l'aide 2024, seule mesure indépendante de la transparence des grandes organisations intervenant dans le domaine de l'aide au développement au niveau mondial. Par ailleurs, la performance 2017-2023 de Gavi a été jugée « satisfaisante » pour 12 indicateurs clés de performance du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Ce réseau comporte 22 États membres (dont 21 sont des pays donateurs de Gavi).

Préparation au lancement de la stratégie Gavi 6.0, phase finale de 5.1 et renforcement du Secrétariat

L'année qui vient sera peut-être la période la plus critique de l'histoire de Gavi.

Il nous va falloir compter sur une solide performance en 2024 et sur une campagne de reconstitution des ressources dynamique et convaincante.

Fin juin 2024, j'ai prononcé à Paris l'allocution inaugurale du lancement de l'Opportunité d'investissement de Gavi 6.0 et de l'Accélérateur de la production des vaccins en Afrique (AVMA). Cet événement a réuni sept chefs d'État, 25 ministres et plus de 200 représentants de haut niveau des principales parties prenantes de Gavi. La France, l'Espagne et les États-Unis ont ouvert avec éclat la campagne de reconstitution des ressources en annonçant des promesses de dons d'un montant total de 2,4 milliards de dollars US. Suite à cet événement, la Commission européenne a déclaré solennellement, lors de l'Assemblée générale des Nations Unies, que l'Europe apporterait sa juste contribution. À ce jour, 2,8 milliards de dollars ont été collectés, à la fois sous forme de contributions directes et par l'intermédiaire de sources de financement novatrices. Gavi a besoin de lever au moins 9 milliards de dollars US.

Même si le lancement de notre levée de fonds s'est avéré un succès, tant sur le plan politique que financier, il nous faut avoir conscience que Gavi opère dans un environnement difficile, avec la persistance des pressions budgétaires et la tenue d'élections dans de nombreux pays, la poursuite de nombreux conflits, la concurrence d'autres acteurs du domaine de la santé et du développement, eux aussi en période de reconstitution de leurs ressources. Face à ces défis, le Secrétariat a adopté une démarche empreinte de dynamisme et d'agilité pour continuer à s'adapter en permanence et à adapter la campagne de reconstitution des ressources à l'évolution de la situation.

Il nous faut donc organiser précisément le déroulement de la fin de la période stratégique 5.1, ainsi que la période 6.0 et au-delà, tout en conservant une grande flexibilité. C'est cette capacité à s'adapter avec agilité et résilience aux défis de demain qui nous donne l'élan nécessaire pour renforcer la structure, la culture et les politiques du Secrétariat.

Lors de la retraite de notre comité de direction d'octobre, nous avons jeté les bases de cette planification en adoptant les quatre grandes priorités suivantes pour Gavi 2025, chacune donnant lieu à un certain nombre d'actions à mettre en œuvre en cascade :

- Réaliser les objectifs de Gavi 5.1 ;
- Se préparer à mettre en œuvre Gavi 6.0 ;
- Renforcer le Secrétariat de Gavi ;
- Assurer le succès de la reconstitution des ressources.

En ce qui concerne les objectifs de Gavi 5.1, nous avons identifié trois programmes à accomplir absolument, dont nous sommes en train de définir les objectifs et d'élaborer des plans de travail détaillés, et dont nous suivrons attentivement la réalisation. Ces objectifs prioritaires sont les suivants :

- Atteindre les enfants zéro dose, rétablir la vaccination de routine et mener des campagnes de vaccination de rattrapage pour les enfants plus âgés qui n'ont pas pu être vaccinés pendant la pandémie ;
- Revitaliser la vaccination contre le VPH : lancements, couverture vaccinale, déploiement à grande échelle de la vaccination ;
- Introduire et déployer la vaccination contre le paludisme, et optimiser la collaboration avec le Fonds mondial.

Le document n°04 présente, en complément du résumé ci-dessus, une synthèse détaillée des réalisations conjointes de l'Alliance par rapport aux priorités définies dans Gavi 5.0 et 5.1, tandis que le document n°12 contient des détails complémentaires sur la démarche dynamique et agile adoptée pour maximiser l'implication des donateurs, autonomiser les acteurs de la société civile et mobiliser les champions influents de Gavi, tant dans les pays donateurs que dans les pays bénéficiaires, dans le but d'atteindre notre objectif en matière de reconstitution des ressources. Le reste de cette section sera donc axé sur les mesures concrètes que nous avons déjà prises et que nous allons prendre pour préparer la période 6.0 et renforcer le Secrétariat.

Préparation de la stratégie 6.0

La stratégie Gavi 6.0, dont le cadre (*'strategy one-pager'*) a été approuvé par le Conseil d'administration, devrait permettre à Gavi de s'adapter aux changements majeurs décrits ci-dessus, qui affectent le contexte opérationnel des pays et de l'Alliance.

La préparation de la mise en œuvre de Gavi 6.0 dès janvier 2026 englobe le travail mené dans le cadre de cinq grands 'chantiers' chargés de concevoir ou de modifier les sous-stratégies, les politiques relatives aux programmes, la démarche de l'Alliance en matière de partenariat et le modèle de fonctionnement du Secrétariat. Ces *workstreams* sont décrits brièvement plus loin, et plus en détail dans les documents 06, 06a, 06b, 06bi, 06bii et 06c.

Théorie du changement et cadre d'évaluation

Le Secrétariat est en train de convertir le cadre stratégique de Gavi 6.0 en une théorie du changement qui va guider l'approche de Gavi en matière de mesure, d'évaluation et d'apprentissage au cours de la période Gavi 6.0, tout en s'assurant de son adéquation avec les objectifs stratégiques. Ce volet apportera également son soutien à l'élaboration d'un cadre d'évaluation détaillé, comportant des indicateurs clés et des objectifs clés qui seront respectivement soumis pour approbation au Conseil

d'administration en juin et décembre 2025. Pour plus d'informations, voir l'Annexe B du Document 06c.

Finalisation de l'élaboration des sous-stratégies sectorielles

Ce volet couvre trois domaines clés, qui tous contribuent à la conception des politiques, des priorités en matière de partenariat et du modèle de fonctionnement du Secrétariat.

Pour Gavi 6.0, la stratégie relative aux systèmes de santé devra permettre d'optimiser les investissements de Gavi dans ce domaine, dans le but d'améliorer l'équité et la durabilité en mettant en œuvre des changements stratégiques qui seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration en juin 2025. Pour plus d'informations, voir le Document 06a.

Un deuxième domaine clé concerne l'adoption d'une nouvelle approche à l'égard des situations de fragilité et de crise humanitaire, rendue nécessaire pour faire face aux problèmes croissants engendrés par ces situations. Pour son élaboration, on s'appuiera sur les enseignements acquis depuis la création, il y a trois ans, d'une section du Secrétariat entièrement dédiée aux pays fragiles et en proie à des conflits, et sur l'introduction de la politique en matière de fragilité, des urgences et des réfugiés, et du programme de vaccination des enfants zéro dose (ZIP). Pour plus d'informations, voir l'Annexe B du document n°06.

Le troisième domaine concerne la révision de la stratégie de façonnage du marché pour Gavi 6.0

Révision des politiques relatives aux programmes

Actuellement en cours, la révision des politiques relatives aux programmes de Gavi va permettre de préciser les critères et procédures à suivre par les pays bénéficiaires pour leurs demandes de financement et l'utilisation des subventions accordées par Gavi.

Cette révision des politiques de financement concerne le modèle ELTRACO (Éligibilité, Transition, Cofinancement) et le renforcement des systèmes de santé et de vaccination (HSIS). Le modèle ELTRACO devra être modifié de façon à permettre de mieux gérer le risque croissant d'échec de la transition et d'aggravation des inégalités.

Les principales modifications apportées à la politique de renforcement des systèmes de santé et de vaccination (qui se situe dans le droit fil de la stratégie de renforcement des systèmes de santé) comprennent la consolidation des leviers de financement de Gavi ; la réforme de la procédure d'allocation des subventions, qui devra accorder une plus grande place à la vaccination au-delà de la première année de vie ; et l'assurance d'une meilleure viabilité financière des programmes. Pour plus d'informations, voir le document 06bi.

Par ailleurs, Gavi s'efforce d'améliorer les programmes de vaccination en aidant les pays à hiérarchiser et à optimiser leurs portefeuilles de vaccins. L'objectif est de faire en sorte que les décisions prises au niveau national en matière de vaccination soient prises en charge par les pays, qu'elles reposent sur des données probantes et qu'elles soient durables.

Évolution de l'approche relative aux partenariats

Le modèle de partenariat de l'Alliance devra évoluer pour permettre de relever les défis actuels et d'atteindre les nouveaux objectifs. Le travail a déjà commencé : des consultations ont déjà eu lieu avec les pays, les partenaires de l'Alliance et les donateurs, notamment lors de la réunion du comité « Partenariats et performances de l'Alliance » qui s'est tenue en octobre.

Gavi va également accélérer sa collaboration avec les autres initiatives pour la santé mondiale dans le cadre défini par l'Agenda de Lusaka. Gavi soutient le leadership des CDC Afrique pour ce qui concerne l'Agenda et participe activement aux discussions régionales afin de s'aligner sur les priorités sanitaires de l'Afrique. Pour commencer, Gavi s'est associée à la Facilité internationale de financement et au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Leur travail s'articule autour de quatre grands axes, un cinquième étant en cours d'élaboration : (1) *Engagement des pays*, pour que les initiatives de santé mondiale puissent s'aligner sur leurs priorités en matière de santé, sachant que les programmes devront être axés sur la demande et gérés par les pays eux-mêmes ; (2) *Renforcement des systèmes de santé*, en commençant par identifier les possibilités de collaboration pour la mise en place de systèmes de santé résilients ; (3) *Paludisme*, pour étendre le déploiement de la vaccination en coordination avec les autres actions de lutte contre le paludisme et avec les initiatives dans le domaine de la santé mondiale ; (4) *Fonctions et opérations habilitantes*, pour rationaliser les fonctions administratives, augmenter l'efficacité opérationnelle et maximiser l'impact des programmes ; (5) *Tuberculose* : projet en cours de développement, dont l'objectif sera de réduire la prévalence de la maladie en investissant conjointement dans la vaccination et son intégration dans les systèmes de santé. Voir l'Annexe A du Document 13 pour plus d'informations.

Renforcement du Secrétariat

Depuis mon arrivée, j'ai fait de la réforme interne une de mes priorités. Seule une base institutionnelle solide peut assurer un travail efficace et durable. Je parlerai ici du "bond en avant" de Gavi pour décrire les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs ultimes de Gavi 5.0 et 5.1, pour finaliser la planification de Gavi 6.0, ainsi que la transformation et le renforcement du Secrétariat, afin qu'il puisse mieux répondre aux besoins des pays, s'adapter à l'évolution de la situation et relever les nouveaux défis.

Le coup d'envoi a été donné avec le lancement du plan de travail de 180 jours, qui visait, entre autres, à renforcer la culture et les capacités du Secrétariat, à améliorer son efficacité et l'habituer à élaborer et réaliser des programmes selon un plan unique.

Beaucoup de ces changements nécessaires ont été effectués ou initiés pendant la mise en œuvre de mon plan de travail de 180 jours, en toute transparence, suivant le processus séquentiel décrit ci-dessous.

Tout d'abord, une série d'**audits externes** ont été commandés, qui ont porté sur :

- la structure de leadership du Secrétariat ('N-1') ;
- les structures de gouvernance interne du Secrétariat, notamment le comité de direction, les forums et comités internes ;
- les processus décisionnels et les circuits de validation du Secrétariat ;
- les documents internes traitant de la politique du Secrétariat et les documents explicatifs ;
- les principaux projets de réforme, notamment en ce qui concerne le projet EVOLVE et l'excellence opérationnelle.

Ces audits externes ont été complétés par une série d'évaluations approfondies effectuées en interne, ainsi que par des audits internes des processus de passation de marchés, et sur les pratiques et procédures de recrutement et de sélection des ressources humaines. Tous ces audits, externes et internes, ont débouché sur une première vague de changements organisationnels.

Cette première vague de réformes a consisté notamment à réorganiser ma propre structure organisationnelle en l'articulant autour de cinq *workstreams* axés notamment sur la revalorisation des postes impliquant un contact direct avec les pays, la redéfinition du champ d'action du directeur des opérations et la création d'un nouveau poste de directeur de la transformation numérique. Volontairement modestes pour éviter autant que possible d'entraîner des perturbations au cours de cette période importante, ces changements structurels devraient renforcer la cohésion et améliorer la transparence. Parallèlement, toute une série d'études approfondies, effectuées en interne et axées sur les facteurs organisationnels susceptibles d'amélioration a fourni des éléments qui devraient permettre de stabiliser en 2025 les frais de fonctionnement ainsi que les effectifs du Secrétariat et le recours à des consultants.

Nous avons mis au point une approche qui nous servira à revoir l'organisation du Secrétariat pour l'adapter à la nouvelle période stratégique Gavi 6.0. C'est très important car, pour mener à bien Gavi 6.0, nous aurons besoin d'un personnel autonome et d'un Secrétariat allégé qui travaille en toute transparence, en s'appuyant sur les partenariats, et assume la responsabilité des résultats. Je serai ravie d'en discuter de manière plus approfondie la semaine prochaine, lors de notre réunion.

Les principales réformes introduites dans les quatre domaines clés au cours de cette première vague sont résumées ci-dessous.

1. Structures institutionnelles de prise de décision au sein du Secrétariat

Dans le but de réduire la fragmentation et les redondances, de promouvoir la capacité à prendre des décisions transparentes, consensuelles et fondées sur des données probantes, et ce, au bénéfice des pays, le comité de direction a été scindé en quatre sous-groupes, tandis que divers forums et comités ont été dissous. En bref, les sous-groupes et leurs rôles sont les suivants :

- **Le Comité de direction des Programmes** suivra la progression des projets et fournira des conseils sur les programmes prioritaires, leurs objectifs stratégiques et ceux à atteindre absolument, la performance des différents programmes, la mise en œuvre de Gavi 6.0, les prévisions financières, les changements de politique et de stratégie en matière de programmes, les principaux risques, etc.
- Le sous-groupe **Mobilisation des ressources et partenariats extérieurs** supervisera la stratégie de reconstitution des ressources de Gavi, notamment en matière de communication, ainsi que les efforts de mobilisation des ressources en cours.
- Le sous-groupe **Réformes et hiérarchisation** supervisera les initiatives clés visant à renforcer le Secrétariat, la réforme de la gestion des subventions (EVOLVE), et d'autres initiatives plus anciennes de l'EO (l'Excellence Opérationnelle), ainsi que le travail de renforcement de la structure interne du Secrétariat et les investissements que ce dernier est appelé à faire dans le domaine numérique pour accroître la cohérence et l'homogénéité de ses initiatives.
- Le sous-groupe **Gestion du Secrétariat** supervisera les opérations internes du Secrétariat, notamment les politiques opérationnelles et les orientations, les rapports de gestion, le processus budgétaire annuel, les activités opérationnelles transversales, notamment tout ce qui concerne les achats, et la gestion des principaux risques auxquels le Secrétariat est exposé en interne.

Ces nouveaux sous-groupes ont commencé à fonctionner et sont déjà utiles pour assurer une certaine harmonisation entre les différents forums, clarifier les mécanismes de remontée d'information et procéder à l'évaluation holistique et exhaustive des initiatives et des décisions transversales.

2. Réforme de la totalité du processus de gestion des subventions

Depuis que j'ai rejoint Gavi, la réforme de la gestion des subventions (EVOLVE), fait partie de mes grandes priorités. Son succès est fondamental pour la mission de Gavi et la réalisation de Gavi 6.0. Je suis personnellement le projet et m'investis pleinement pour en assurer le succès.

Pour avancer plus vite, j'ai remanié le projet pour que la première phase puisse s'achever avant la fin du premier trimestre 2025, et que le programme soit complètement opérationnel avant la fin de l'année. Nous avons adopté une approche décentralisée, dans le cadre de laquelle tous les membres du comité de direction et leurs équipes devront assumer la responsabilité de projets pilotes spécifiques et de la

gestion de leur part de travail. Ces chantiers sont déjà en cours et les membres de l'équipe chargée du projet ont été intégrées aux équipes du Secrétariat de façon à accélérer le déroulement ; le suivi du plan de travail quotidien est assuré par des réunions hebdomadaires du groupe RPG.

Au sein du bureau de la Directrice exécutive, un petit bureau central chargé de la gestion des projets en assure une surveillance permanente et me permet d'en suivre de près la progression.

3. Révision des cadres politiques et décisionnels

Dans toute organisation, ce sont les politiques et les cadres décisionnels qui déterminent la rapidité, l'efficacité et la transparence de ses actions. J'ai donné la priorité à la révision et à la simplification des processus décisionnels, des circuits de validation et de gestion des politiques du Secrétariat, afin de garantir un juste équilibre entre l'autonomisation, la responsabilisation et la surveillance.

Les actions en cours s'articulent autour des différents niveaux et des différents types de délégation des pouvoirs et du processus de prise de décision pour permettre une approche globale et holistique :

- La proposition de révision de la politique de délégation de pouvoirs du Conseil d'administration afin de mieux l'adapter à la structure de leadership du Secrétariat est à l'ordre du jour du Conseil d'administration pour approbation.
- La modification de la délégation de pouvoirs et des processus de prise de décision au sein du Secrétariat se fera comme suit :
 - Instruments juridiques : Au niveau du Secrétariat, la délégation du pouvoir de signature en ce qui concerne les instruments juridiques est en cours de révision pour mieux correspondre à la nouvelle structure de leadership, pour clarifier et simplifier les circuits d'approbation et les responsabilités.
 - Engagements financiers et décaissements : Une série de mesures concrètes ont été prises et des actions ont été menées pour améliorer les contrôles et renforcer les freins et contrepoids : mise en place de contrôles supplémentaires pour la validation dans l'outil de gestion du cycle de vie des contrats ; renforcement des procédures pour l'approbation de l'attribution de ressources et d'effectifs supplémentaires en s'appuyant sur les sous-groupes du comité de direction ; décision d'intégrer des contrôles rigoureux dans le système SAP pour l'approbations et les décaissements relatifs aux programmes ; modification du cadre de passation des marchés ; décision de créer un comité interne pour l'approbation des programmes sur la base des recommandations de l'IRC (Comité d'examen indépendant); mise à jour du mécanisme de hiérarchisation des priorités pour s'assurer qu'il est adapté à l'objectif visé.

- Politiques : Un répertoire central de tous les documents d'orientation internes a été créé afin de disposer d'une source unique d'information validée et d'une vue d'ensemble de toutes les politiques et de tous les documents d'orientation. Cela a permis d'élaborer un plan de travail visant à assurer, selon les besoins, la mise à jour, la suppression et/ou la fusion des documents, ainsi qu'une politique globale qui régira à l'avenir notre démarche à l'égard des politiques et des documents d'orientation. Les directives en matière de recrutement et de sélection des ressources humaines sont en cours d'actualisation, sur la base d'un examen indépendant, sous la supervision du sous-groupe de gestion du secrétariat du comité de direction.

4. *Architecture, systèmes et processus permettant de contrôler les résultats par rapport à un plan central*

Le modèle de gestion de projets « en cascade » a été introduit dans le cadre du plan de 180 jours. Il s'agit d'un ensemble de processus, plans et flux de travail, de cadences de réunions d'évaluation et d'outils, notamment des tableaux de bord alimentés par l'intelligence économique et l'intelligence artificielle, conçus pour gérer et mettre en œuvre efficacement les projets. L'un des tableaux de bord utilisés dans le modèle en cascade permet de suivre la progression des projets par rapport aux objectifs prédéfinis et d'éliminer les goulets d'étranglement qui retardent certaines initiatives. Ce système favorise la transparence et l'auto-responsabilisation, développe le sens des responsabilités, et aide à prendre des décisions et à rectifier les trajectoires. Mis en place pour le plan de 180 jours, il et sera désormais utilisé pour suivre la réalisation des projets prioritaires de 2025, puis pour faciliter la mise en œuvre de Gavi 6.0.

Conclusion

Au cours de l'année qui vient, nous allons tout mettre en œuvre pour atteindre les quatre objectifs prioritaires de Gavi 2025. Nous bénéficions d'une forte dynamique pour atteindre nos objectifs 5.1 et, malgré la persistance de difficultés, nous disposons d'un un plan précis pour l'avenir. Lors de nos discussions sur la stratégie 6.0, nous pourrons nous appuyer sur tout un corpus de travaux préparatoires pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie dès janvier 2026. Nous travaillons d'arrache-pied pour atteindre nos objectifs de reconstitution des ressources afin d'être en mesure de soutenir le nouvel élan qui anime les pays et la demande qui ne cesse de croître. Et tout cela sera facilité par un Secrétariat plus fort, plus résilient, encore plus collaboratif et, au final, encore plus efficace en termes d'impact et de réponse aux priorités des pays bénéficiaires.

Au moment où nous abordons cette période cruciale de transition stratégique, votre avis et vos conseils nous seront plus précieux que jamais. La résilience dont témoignent nos performances de 2023 et 2024 ne doit pas masquer les défis qui nous attendent. Comme je l'ai indiqué plus haut, l'Alliance et les pays qui bénéficient de son soutien doivent affronter des vents contraires, qu'il s'agisse de contraintes budgétaires ou de l'accroissement des fragilités et des vulnérabilités. Pour s'adapter à ces

courants, il va falloir faire preuve de prévoyance, dresser des plans précis, maintenir le cap et prendre parfois des décisions difficiles pour ajuster les priorités et rectifier le cap dans un environnement dynamique. Rien de tout cela ne sera facile, mais c'est une nécessité. Je suis convaincue que, grâce à la restructuration de notre comité de direction, grâce à votre dévouement et à vos conseils constants, nous pourrons progresser rapidement dans la réalisation de nos projets prioritaires et l'accomplissement de notre mission de ne laisser personne de côté en matière de vaccination. J'ai hâte de vous accueillir tous en Indonésie.