



Évaluation de l'Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020

Rapport d'évaluation finale

15 juillet 2021

La présente traduction française est donnée à titre indicatif uniquement. Seule la version anglaise fait foi.

Mott MacDonald
Mott MacDonald House
8-10 Sydenham Road
Croydon CR0 2EE
Royaume-Uni

T +44 (0)20 8774 2000
mottmac.com

Evaluation de l'Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020

Rapport final d'évaluation

15 juillet 2021

Historique des révisions

Révision	Date	Auteur	Vérificateur	Approbateur	Description
1	09/10/20	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche 2 – Contrôle qualité
2	06/11/20	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche complète - Contrôle qualité
3	10/12/20	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche complète v2 - Contrôle qualité
4	11/01/21	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche complète v3 - Contrôle qualité
5	05/02/21	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche complète v3 – Contrôle qualité
6	04/06/21	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Ébauche finale du rapport d'évaluation pour l'EAC
7	15/07/21	Terri Collins	Lucy Palmer	Lucy Palmer	Rapport FINAL (à la suite des observations de l'EAC)

Référence du document :

Catégorie d'informations : Standard

Ce document est rédigé pour la partie qui l'a commandé et aux fins spécifiques inhérentes au projet susmentionnées uniquement. Il ne peut être cité par une autre partie ou utilisé à d'autres fins.

Nous déclinons toute responsabilité quant aux conséquences en cas d'utilisation de ce document par une autre partie, ou d'usage à d'autres fins, ou présentant une éventuelle erreur ou omission due à une erreur ou omission dans les données qui nous sont fournies par d'autres parties.

Ce document contient des informations confidentielles et une propriété intellectuelle exclusive. Il ne devrait pas être montré à d'autres parties sans notre consentement ainsi que celui de la partie qui l'a commandé.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier les membres de l'Unité d'évaluation de Gavi pour leurs conseils au cours de l'évaluation. Nous désirons tout particulièrement remercier les membres du Comité directeur de l'évaluation et du Comité consultatif d'évaluation pour leurs précieux commentaires. Un grand merci aux collaborateurs du Secrétariat de Gavi (en particulier ceux des départements concernés par l'évaluation) qui ont fait preuve d'une générosité exceptionnelle en partageant leurs connaissances, leur expérience et en donnant de leur temps.

Nous tenons surtout à remercier tous les informateurs clés avec lesquels nous avons eu le privilège de nous entretenir. Il s'agit notamment des membres du Conseil d'administration de Gavi, des partenaires de l'Alliance, des donateurs, des experts, des partenaires nationaux et des chargés de partenariat avec le secteur privé. Nous sommes, en effet, reconnaissants pour les informations, les points de vue et la sagesse partagés.

Table des matières

Acronymes	6
Résumé analytique	13
Partie 1 : Introduction, conception de l'évaluation et méthodologie	22
Introduction	23
Conception et méthodologie de l'évaluation	28
Partie 2 : Constatations de l'évaluation	33
Observations : Catégorie de questions 1	34
Constatations : Catégorie de questions 2	47
Observations : Catégorie de questions 3	72
Partie 3 : Enseignements tirés et recommandations	80
Enseignements tirés	81
Conclusions et recommandations	85
Annexes	90
Annexe 1 : Termes de référence	91
Annexe 2 : Théorie du changement de l'évaluation	92
Annexe 3 : Méthodologie détaillée	99
Annexe 4 : Engagements et promesses de dons en vertu de la PSEA 2011-2020	111
Annexe 5 : Analyse détaillée des performances par rapport aux objectifs de la PSEA	113

Annexe 6 : Examen des partenariats distincts	117
Annexe 7 : Résumé de l'initiative INFUSE	119
Annexe 8 : Analyse détaillée de l'optimisation des ressources	121
Annexe 9 : Examen de comparaison détaillé	125
Annexe 10 : Théorie du changement annotée	135
Annexe 11 : Liste des personnes interrogées	139
Annexe 12 : Atelier de co-crédation – graphiques récapitulatifs	142
Annexe 13 : Bibliographie	144

Tableaux

Tableau 1 : Légende des annotations pour les sources de données	30
Tableau 2 : Aperçu de l'échantillon d'étude de cas	31
Tableau 3 : Stratégies d'atténuation des limites de la méthodologie	31
Tableau 4 : Ensemble de critères d'évaluation de la solidité de la preuve	32
Tableau 5 : Engagements et promesses de financement de la PSEA au travers de la collecte de fonds, en millions de dollars US	37
Tableau 6 : Types d'expertise et de solutions technologiques fournis par les 20 premiers projets opérationnels et stratégiques distincts	45
Tableau 7 : Examen des performances de la composante des contributions financières	52
Tableau 8 : Examen des performances des composantes à effet de levier/opérationnelles	53
Tableau 9 : Examen des performances de la composante INFUSE	56
Tableau 10 : Nombre et valeur moyenne (dollars US) des projets du secteur privé en phase de mise en œuvre avant novembre 2020	62
Tableau 11 : Examen des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés par les projets faisant l'objet d'étude de cas	66
Tableau 12 : Conséquences imprévues par composante	73
Tableau 13 : Synthèse des enseignements tirés par domaine thématique	81
Tableau 14 : Description sommaire des composantes de partenariat initialement envisagées	95
Tableau 15 : Aperçu du plan de collecte et d'analyse des données	100
Tableau 16 : Critères d'inclusion et d'exclusion pour la sélection des études de cas	103
Tableau 17 : Évaluation des organisations présélectionnées par rapport aux critères de sélection pour identifier les comparateurs en vue d'un examen approfondi	104
Tableau 18 : Stratégies d'atténuation des limites de la méthodologie	109
Tableau 19 : Récapitulatif des engagements de financement et des promesses de dons par année	111

Tableau 20: Répartition des contributions et des promesses de dons en vertu de la PSEA par année	111
Tableau 21: Examen pour déterminer si Gavi a atteint son objectif en matière d'innovation évolutive	115
Tableau 22 : Analyse des partenariats dédiés à l'expertise/innovation (Q1, 2020)	117
Tableau 23: Processus de candidature et de sélection INFUSE par année (2016-2020)	119
Tableau 24 : Pacesetters INFUSE par région géographique et par année de sélection	120
Tableau 25: Examen de l'optimisation des ressources au niveau du projet	121
Tableau 26: Examen de l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la PSEA	123
Tableau 27: Promesses de dons du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps	131
Tableau 28: Répartition en pourcentage des promesses de dons du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps	132
Tableau 29: Contributions réelles du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps	132
Tableau 30: Répartition en pourcentage des contributions du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps	132
Tableau 31: Contributions du secteur privé au Fonds mondial par donateur	133
Tableau 32: Financement du secteur privé à l'UNICEF au fil du temps	134
Tableau 33 : Auto-évaluation des réalisations par l'équipe des Partenariats et innovations du secteur privé par rapport aux buts et objectifs de la PSEA	137

Figures

Figure 1 : Composantes d'engagement du secteur privé décidées par Gavi	25
Figure 2 : Objectifs de performance pour la PSEA de Gavi, 2016-2020	25
Figure 3 : Aperçu des catégories de questions de l'évaluation et des sous-questions	26
Figure 4 : Synthèse de la théorie du changement de la PSEA à des fins d'évaluation	28
Figure 5 : Groupes d'intervenants ciblés pour les entretiens avec les principaux informateurs	30
Figure 6 : Financement disponible pour la PSEA, par période et par source de financement, en millions de dollars US	39
Figure 7 : Vue d'ensemble des buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi	49
Figure 8 : Vue d'ensemble des composantes de conception du mécanisme INFUSE	55
Figure 9 : Aperçu des sept projets échantillonnés pour les études de cas	64
Figure 10: Théorie générale du changement pour l'approche en matière d'engagement du secteur privé décidée par Gavi	94
Figure 11 : Théorie du changement par composante pour les partenariats de contributions financières	96
Figure 12 : Théorie du changement par composante pour les partenariats à effet de levier/opérationnels	96
Figure 13 : Théorie du changement par composante pour les Pacesetters INFUSE	98
Figure 14: Vue d'ensemble de la méthode	99
Figure 15: Projets d'étude de cas sélectionnés par composante	103
Figure 16 : Théorie du changement annotée	136

Acronymes

ANMOL	Infirmière sage-femme auxiliaire en ligne [projet]
APC	Assistance pays ciblé
AQ	Catégorie de questions
ASC	Agent de Santé Communautaire
BCC	Communication pour le changement des comportements
CAD	Comité d'aide au développement
CEI	Croix-Rouge internationale
CSU	Couverture sanitaire universelle
CSV	Création d'une valeur commune
DE	Directeur exécutif
DP	Demande de propositions
EAC	Comité consultatif d'évaluation
É.-U.	États-Unis d'Amérique
EAU	Émirats arabes unis
EPI	Entretien avec les principaux informateurs
EPIE	Entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés
EPII	Entretien avec les principaux informateurs internes
FBMG	Fondation Bill et Melinda Gates
FEM	Forum économique mondial
FFM	Facilité de financement mondiale pour les femmes, les enfants et les adolescents
FMSTP	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
GIF	Global Innovation Fund
GMF	Fonds de contrepartie de Gavi
GPP	Gestionnaire de programmes pays
HCR	Agence des Nations Unies pour les réfugiés
HPV	Virus du papillome humain
IFFIm	Facilité internationale de financement pour la vaccination
IFPW	Fédération internationale des répartiteurs pharmaceutiques
IMPT	Outil intelligent de planification et de maintenance
INFUSE	Innovation par le biais de l'adoption, du déploiement et de l'équité
MdS	Ministère de la Santé
MDSC	Comité permanent des directeurs généraux
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
n.d.	Date non indiquée [citation]

NBC	Comité des nouveaux projets commerciaux
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OS	Objectif stratégique [Gavi]
PAM	Programme alimentaire mondial
PC	Projet choisi
PE	Protocole d'entente
PEF	Cadre de participation des partenaires
PEV	Programme élargi de vaccination
PME	Partenariat mondial pour l'éducation
PSE	Engagement du secteur privé
PSEA	Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé [2016-2020]
RD	Revue documentaire
RDC	République Démocratique du Congo
RGPD	Règlement général sur la Protection des données
RMPSP	Équipe de mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé [et des financements novateurs]
Royaume-Uni	Royaume-Uni
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
RSS	Renforcement des systèmes de santé
RSSV	Renforcement du système de santé et de vaccination
SBIR	Recherche sur l'innovation dans les petites entreprises
SFA	Domaine stratégique prioritaire
SMS	Message texte
SP	Secteur privé
STEP	Programme de formation stratégique pour les cadres supérieurs
STTR	Transfert de technologie pour les petites entreprises
TCA	Aide ciblée aux pays
TCO	Coût total de possession
TDC	Théorie du changement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAID	Facilité internationale d'achat de médicaments
UPS	United Parcel Service
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VAR2	Vaccin combiné contre la rougeole (seconde dose)
VFM	Optimisation des ressources
VIPS	Stratégie de priorisation de l'innovation en matière de vaccins
VPC	Vaccin antipneumococcique

Glossaire

Gavi utilise un certain nombre de termes de manière distincte. Aux fins de l'évaluation, nous avons défini de manière pertinente les termes clés.

Terme/concept	Définition/description dans le contexte de Gavi
Approche en matière d'engagement du secteur privé (PSEA)	<p>La PSEA de Gavi (2016-2020) a évolué à partir des premières initiatives de mobilisation des ressources afin de mieux tirer parti de l'expertise, des compétences et de l'innovation du secteur privé pour des programmes de vaccination plus efficaces. La PSEA exploratoire (2016-2020) repose sur trois composantes de partenariat avec le secteur privé, à savoir les contributions financières, les partenariats stratégiques et les partenariats opérationnels. Les partenariats stratégiques et opérationnels comprennent également les projets identifiés dans le cadre du mécanisme INFUSE et de la « collaboration avec les leaders du secteur ».</p> <p>Les initiatives de « façonnage des marchés » de Gavi ne sont pas considérées comme faisant partie de la PSEA.</p>
Assistance pays ciblé (TCA)	<p>L'assistance technique est un soutien non financier fourni par des spécialistes. Elle peut prendre la forme d'un partage d'informations et d'expertise, de formation et de services de conseil. L'assistance technique fournie par le biais du CEP est appelée « assistance pays ciblé ». Bien que tous les pays qui bénéficient du soutien de Gavi soient éligibles à l'assistance pays ciblé, 20 d'entre eux sont prioritaires. Les pays éligibles identifient les obstacles à relever et expriment leurs besoins en matière d'assistance pays ciblé par le biais du mécanisme d'évaluation conjointe - un examen annuel de l'aide apportée par Gavi à chaque pays. La plupart du temps, l'assistance pays ciblé est fournie par les principaux partenaires de l'Alliance du Vaccin, principalement l'OMS et l'UNICEF, ainsi que la Banque mondiale, les CDC (Centers for Disease Control and Prevention) et les organisations non gouvernementales. Les mécanismes d'assistance pays ciblé dépassent généralement la portée de la PSEA, mais les équipes de soutien des pays visent à assurer l'harmonisation.</p>
Avantages pour le secteur privé	<p>Les documents de la stratégie liée à la PSEA 2016 indiquent que les avantages attendus de la PSEA de Gavi pour les partenaires du secteur privé sont les suivants : l'accès à des marchés à croissance rapide ; un partenariat avec les leaders mondiaux ; un rôle de premier plan en matière de développement mondial grâce aux modèles novateurs de Gavi ; et un impact immédiat et permanent sur les résultats en matière de santé et de sécurité sanitaire mondiale.</p>
Cadre de participation des partenaires (PEF)	<p>Gavi fournit des fonds aux partenaires par le biais du Cadre d'engagement avec les partenaires (PEF). Cela leur permet, en retour, de soutenir les programmes de vaccination des pays. Le soutien du PEF est divisé en trois domaines principaux, à savoir : l'assistance pays ciblé, les domaines stratégiques prioritaires et le soutien fondamental. La plupart des fonds du PEF sont alloués à l'assistance pays ciblé. Adopté en 2016, le PEF définit comment les partenaires de l'Alliance, notamment l'OMS et l'UNICEF, sont censés travailler ensemble. Il clarifie le rôle de chaque partenaire et la manière dont les pays peuvent se réunir avec les partenaires pour identifier le soutien dont ils ont besoin, tout en soutenant la responsabilisation à l'égard des résultats. La PSEA est entièrement alignée sur le PEF et complète les trois principaux domaines d'assistance.</p>
Coût total de possession (TCO)	<p>Un concept de plus en plus important pour le déploiement et l'évaluation des solutions numériques. Le coût total de possession [pour les gouvernements] est calculé au moyen d'une évaluation complète de tous les coûts associés aux solutions numériques et aux technologies de l'information et de la communication. Le coût total de possession prend en considération toutes les dépenses organisationnelles liées à l'achat de matériel et de logiciels, à la gestion et au support technique, aux communications, à la formation, à la mise à jour du système, aux coûts d'exploitation, à la mise en réseau, à la sécurité, aux coûts de</p>

	licence et aux coûts d'opportunité liés aux temps d'arrêt du système, entre autres. ¹
Création d'une valeur commune (CSV)	Un concept économique, ayant vu le jour à l'Université Harvard, qui va au-delà de la philanthropie d'entreprise et des principes de RSE. La création d'une valeur commune décrit la manière dont les entreprises peuvent créer de nouvelles sources de valeur en résolvant les problèmes sociaux communs aux entreprises du secteur privé. Cela implique souvent de revoir la conception des produits et marchés et de créer des incitations pour cibler les pauvres « au bas de la pyramide ».
Diversification	Un domaine cible pour la PSEA. L'objectif de diversification de la PSEA pour la période 2016-2020 était d'impliquer 25 % des partenaires des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi et d'obtenir 50 % des investissements des nouveaux partenaires du secteur privé.
Domaines d'intérêts stratégiques (SFA)	Les domaines d'intérêts stratégiques de Gavi pour la période 2016–2020 accordent la priorité : aux chaînes d'approvisionnement de la vaccination ; à la qualité, la disponibilité et l'utilisation des données ; au leadership, à la gestion et à la coordination dans le pays ; à la génération de la demande ; à la volonté politique dans le pays ; et à la viabilité financière et programmatique. La PSEA a choisi trois domaines d'intérêts stratégiques comme priorité pour l'implication du secteur privé, en s'appuyant sur un examen des besoins des pays. Les domaines techniques retenus sont les suivants : les chaînes d'approvisionnement de la vaccination, la qualité des données et la génération de la demande.
Évolutif	Dans le contexte de la PSEA, dont l'ambition est d'établir des partenariats novateurs et évolutifs, Gavi définit l'évolutivité comme l'utilisation d'une technologie ou d'une approche éprouvée dans une zone géographique importante (multi pays, régionale, ou mondiale) - cela peut se faire avec un partenaire du secteur privé ou avec plusieurs partenaires (approche groupée).
Facilité internationale de financement pour la vaccination (IFFIm)	L'IFFIm de GAVI est un modèle de financement de la santé mondiale fondé sur le partenariat. L'IFFIm reçoit des engagements à long terme et juridiquement contraignants de la part des pays donateurs et, avec la Banque mondiale agissant en tant que gestionnaire de trésorerie, transforme ces engagements en obligations. Les fonds recueillis par le biais des obligations pour les vaccins fournissent un financement immédiat à Gavi et contribuent à assurer un financement prévisible des vaccins et des opérations plus efficaces. En ce qui concerne les investisseurs, les obligations pour les vaccins offrent un taux de rendement attrayant et sûr et une diversification des portefeuilles tout en assurant la promotion de la sécurité sanitaire mondiale. L'IFFIm dépasse la portée de la PSEA.
Fonds de contrepartie de Gavi (GMF)	Le Fonds de contrepartie de Gavi est un mécanisme de financement public-privé conçu dans le but d'inciter le secteur privé à investir en faveur de la vaccination. Soutenu par la Bill & Melinda Gates Foundation et des donateurs souverains, comme le Royaume-Uni et les Pays-Bas, le Fonds de contrepartie de Gavi vise à multiplier l'impact des partenaires du secteur privé en doublant leurs investissements. Le Fonds de contrepartie de Gavi fut également créé afin de fournir une visibilité à long terme du financement dans le but de donner aux pays bénéficiant du soutien de Gavi la confiance nécessaire pour introduire de nouveaux vaccins.
Initiative de dynamisation des marchés	Le quatrième objectif stratégique de Gavi pour la période 2016-2020 portait sur la création de marchés durables et sains pour les vaccins et les produits connexes à des prix abordables. D'autres objectifs visaient à encourager l'innovation dédiée au développement des vaccins et l'intensification de l'innovation en faveur des produits liés à la vaccination. Les stratégies pour atteindre cet objectif ciblent principalement les fabricants. Ces initiatives de dynamisation des marchés dépassent la portée de la PSEA.
Innovation à grande échelle	Un domaine cible pour la PSEA. L'objectif de la PSEA pour la période 2016-2020 était d'établir cinq partenariats évolutifs novateurs. Ces partenariats devraient tirer parti de l'expertise du secteur privé, être pleinement alignés sur les besoins des

¹ Organisation panaméricaine de la santé. Registre électronique de vaccination : Considérations pratiques pour la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation. Washington, D.C. : Organisation panaméricaine de la santé ; 2017.

	<p>pays ainsi que sur la stratégie de Gavi pour la période 2016-2020, être évolutifs au niveau national ou régional et favoriser l'engagement avec les plates-formes d'entreprise afin d'assurer un impact vaste et durable.</p>
<p>Innovation en faveur de l'utilisation, de l'expansion et de l'équité (INFUSE)</p>	<p>Lancé lors du Forum économique mondial (FEM) en 2016, le mécanisme INFUSE vise à créer un marché pour les pays bénéficiant du soutien de Gavi dans le but de leur permettre d'accéder de manière encadrée à des innovations ayant démontré un potentiel de renforcement des programmes de vaccination. Ce mécanisme fut également conçu afin d'accélérer l'adaptation et le déploiement d'initiatives réussies à grande échelle. Chaque année, un panel Gavi sélectionne des innovations à même de surmonter les principaux obstacles à la programmation des vaccins. Les solutions les plus prometteuses sont sélectionnées en tant que Pacesetters INFUSE. Les Pacesetters INFUSE sont ensuite soutenus par les mécanismes de financement et de gestion de la PSEA, y compris certains fonds de subvention spécifiques à INFUSE, pour les associer à des partenaires et à des pays dans le but de faciliter le déploiement des solutions. En outre, Gavi apporte son aide à une « communauté INFUSE » pour que les membres collaborent, améliorent, adaptent et intègrent leurs innovations.</p>
<p>Le secteur privé</p>	<p>Dans le contexte de la PSEA de Gavi, le secteur privé désigne les entreprises, les sociétés, les chefs de file de l'industrie, les fondations privées, les organismes philanthropiques, les organisations non gouvernementales et les individus qui peuvent fournir des ressources financières, une expertise ou des solutions novatrices dans le but d'améliorer les programmes de vaccination au sein des pays en développement.</p> <p>Cette définition exclut les sociétés pharmaceutiques et les fabricants, avec lesquels Gavi mène à bien ses activités de façonnage des marchés.</p>
<p>Mécénat d'entreprise</p>	<p>La pratique d'une société ou d'une entreprise visant à donner en retour à la communauté locale, régionale, nationale ou internationale par le biais de dons financiers et de contributions non monétaires.</p>
<p>Partenaire de mise en œuvre</p>	<p>Dans le contexte de la PSEA de Gavi, un partenaire de mise en œuvre est un organisme à but lucratif ou non lucratif qui participe à la mise en œuvre d'un projet au niveau national.</p>
<p>Partenaire de projet</p>	<p>Le partenaire du projet désigne le partenaire du secteur privé qui fournit l'expertise ou les technologies dans le cadre des partenariats en vertu de la PSEA. Ce terme est utilisé dans le présent rapport pour faire une distinction avec les partenaires financiers qui assurent le financement des projets. Dans quelques cas, une même organisation endosse les deux rôles.</p>
<p>Partenariat public-privé</p>	<p>Créée en 2000, Gavi, l'Alliance du Vaccin, repose sur un partenariat public-privé unique qui vise à renforcer l'avantage comparatif de chaque secteur en vue de l'objectif commun qui est de garantir un accès égal aux vaccins nouveaux et sous-utilisés pour les pays en développement. Gavi souhaite combiner l'expertise technique de la communauté du développement [y compris les partenaires de l'Alliance (UNICEF et OMS), les organisations de la société civile, les institutions techniques et de recherche et les gouvernements des pays] au savoir-faire commercial du secteur privé (p. ex., les entreprises, les fondations, les chefs de file de l'industrie à revenus nets élevés, etc.) et les sociétés pharmaceutiques.</p>
<p>Partenariats de contribution financière</p>	<p>Une composante de la PSEA fondée sur un engagement financier unique ou pluriannuel visant à soutenir les programmes de Gavi qui peut être liée au Fonds de contrepartie de Gavi.</p>
<p>Partenariats opérationnels (ou à valeur commune)</p>	<p>Une composante de partenariat avec le secteur privé qui est principalement fondée sur le partage de l'expertise ou d'approches innovantes – implique qu'un partenaire du secteur privé fournisse une expertise ou des contributions techniques dans un pays bénéficiant du soutien de Gavi, avec un financement en vertu de la PSEA.</p>
<p>Partenariats stratégiques</p>	<p>Une composante de la PSEA reposant sur un engagement financier accompagné d'une expertise de l'entreprise ou d'une intervention programmatique par une organisation du secteur privé, avec une contrepartie potentielle du Fonds de contrepartie de Gavi.</p>

Parties prenantes externes/informateurs clés	Aux fins de la présente évaluation, ce terme désigne le personnel et les experts n'évoluant pas au sein de Gavi, ainsi que les représentants des pays bénéficiaires, du secteur privé, des partenaires de l'Alliance et des donateurs.
Parties prenantes internes/informateurs clés	Aux fins de cette évaluation, ce terme fait référence aux représentants du Secrétariat de Gavi, du Conseil et de ses sous-comités.
Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	Ensemble des pratiques et principes commerciaux pouvant témoigner de l'engagement d'une entreprise à tenir compte des enjeux sociaux et économiques, tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise.

Résumé analytique

L'évaluation indépendante de l'approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé (PSEA) visait à évaluer la mise en œuvre, les résultats et la viabilité de l'approche au cours de la période 2016-2020. Les enseignements tirés et les recommandations éclaireront la conception de la PSEA pour la période stratégique 5.0 de Gavi (2021-2025). Les constatations présentées ci-dessous sont structurées autour de trois questions d'évaluation portant sur : la mobilisation de ressources supplémentaires ; la finalité de la PSEA ; ainsi que les enseignements tirés et conséquences inattendues.

La PSEA exploratoire de Gavi (2016-2020) visait à améliorer les programmes de vaccination en tirant profit des ressources, de l'expertise et de la capacité d'innovation du secteur privé. Elle fut mise en œuvre par l'intermédiaire de composantes distinctes, à savoir une composante de contributions financières et une composante stratégique/opérationnelle. Elle comprenait également un mécanisme « d'innovation au service de la vulgarisation, la mise à l'échelle et

Les résultats de l'évaluation sont fondés sur des données probantes triangulées obtenues à la suite d'une revue documentaire, de plus de 60 entretiens avec des informateurs clés, 7 études de cas approfondies, et des comparaisons avec des organisations similaires.

Mobilisation de ressources supplémentaires

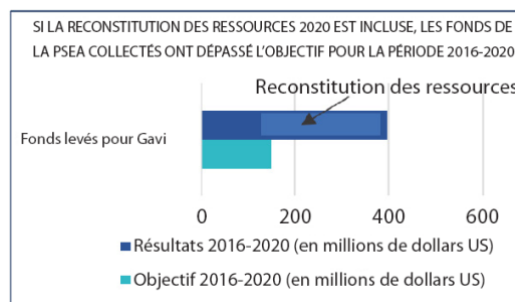
Engagements financiers



Objectif :
Ressources financières supplémentaires levées, à hauteur de 150 millions de dollars US, grâce à de nouveaux investissements du secteur privé

Gavi a dépassé l'objectif de la PSEA en ce qui concerne les fonds recueillis

Le montant des fonds mobilisés dans le cadre de la PSEA pour Gavi destinés à la période 2016-2020 s'élevait à 397 millions de dollars US. En particulier, deux tiers de cette somme totale (268 millions de dollars US) ont été promis par l'intermédiaire du processus de « reconstitution des ressources » mis en place par Gavi en 2020 pour financer la période stratégique 5.0 (2021-2025), dont 69 millions de dollars US issus du financement du secteur privé affecté au mécanisme COVAX. Le solde (129 millions de dollars US) a été collecté avant cette date pour être utilisé au cours de la période stratégique 4.0 (2016-2020). La reconstitution des ressources de 2020 fut marquée par une croissance substantielle du financement par rapport à la période précédente - en hausse par rapport aux 94 millions de dollars de la reconstitution de 2015.



Sur la période 2016-2020, les fonds de la PSEA représentaient environ 2 à 4 % du total des fonds recueillis par Gavi.

L'objectif fut également dépassé si nous prenons en compte les fonds disponibles à des fins d'utilisation pour la période 2016-2020

Les fonds disponibles destinés à l'investissement dans la nouvelle PSEA de Gavi pour la période 2016-2020 comprenaient : a) les fonds alloués lors du processus de reconstitution des ressources de 2015 pour une utilisation au cours de la période stratégique 4.0 (94 millions de dollars US) ; et b) d'autres fonds des secteurs public et privé obtenus en 2016-2019 (129 millions de dollars US). Le total (223 millions de dollars US) montre une augmentation modeste par rapport aux ressources générées pour une utilisation au cours de la période stratégique précédente (2011-2015), à savoir 216 millions de dollars US.

L'évaluation a indiqué que le financement de la PSEA était *en partie* additionnel, dans la mesure où une partie du financement du Fonds de contrepartie de Gavi aurait été allouée à Gavi en tout état de cause.

Facteurs de réussite

Le succès de la reconstitution des ressources de 2020 peut avoir été influencé par la pandémie de COVID-19 et l'intérêt des donateurs pour la sécurité sanitaire mondiale.

Défis

- Les objectifs et indicateurs de la PSEA ont été formulés de manière ambiguë, ce qui complique l'évaluation de la performance.
- Peu de reportings sur la performance et les finances de l'ensemble du portefeuille de la PSEA. Pour certaines parties prenantes externes, une définition claire de la portée de la PSEA est nécessaire.

Diversification du financement

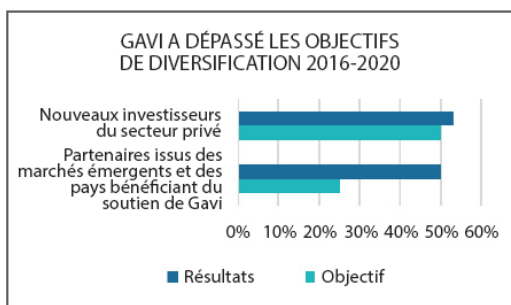


Objectifs de diversification :

50 % des investissements de nouveaux partenaires du secteur privé ; 25 % de partenaires issus des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi

Gavi a dépassé les objectifs de diversification de la PSEA

Pour la période 2016-2020, 53 % du financement de la PSEA provenaient de nouveaux partenaires du secteur privé. La plupart des engagements de reconstitution des ressources pour la période 2021-2025 ont, jusqu'à présent, été faites par de nouveaux partenaires. Environ 50 % des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet sont issus de marchés émergents et de pays bénéficiant du soutien de Gavi. Néanmoins, une certaine ambiguïté subsistait au sujet des critères des indicateurs, en particulier en ce qui concerne les partenariats plus complexes.²²



Renforcement de la visibilité de Gavi

Quelques exemples marquants de partenariats de contributions financières ont permis de sensibiliser le public aux priorités de Gavi et en matière de vaccination. Il y a également eu une importante couverture médiatique en ligne des projets de la PSEA – le projet de drone Zipline-UPS ayant fait l'objet d'une couverture importante. Toutefois, les évaluateurs n'ont pas été en mesure de confirmer les liens supposés entre les efforts de communication sur la PSEA et l'augmentation des engagements financiers pris par les donateurs souverains.

Tirer parti de l'expertise à grande échelle



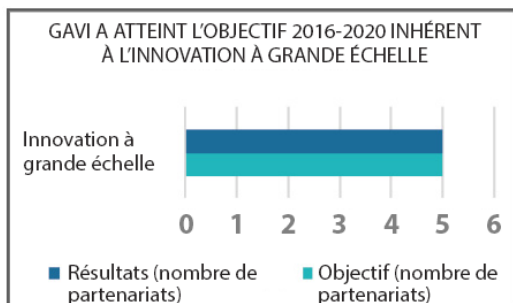
Objectif d'innovation à grande échelle : Cinq partenariats évolutifs innovants tirant profit de l'expertise du secteur privé

Gavi a atteint son objectif en matière d'innovation à grande échelle

En 2020, quatre partenariats à effet de levier/opérationnels et un partenariat INFUSE avaient satisfait aux critères définis pour cet objectif. Il convenait de tirer profit de

²² Se référer au glossaire pour la définition du secteur privé par Gavi dans ce contexte. Une distinction est faite par rapport aux activités de façonnage des marchés avec les sociétés pharmaceutiques et les fabricants.

l'expertise du secteur privé, de la pertinence stratégique et de la réalisation d'une couverture géographique importante. Certains projets, notamment, étaient multinationaux dès le départ. Tous les projets de la PSEA étaient conformes aux domaines stratégiques prioritaires de Gavi, à savoir les chaînes d'approvisionnement de la vaccination, l'amélioration de la qualité des données et la génération de la demande.



Facteurs de réussite

La réussite, en ce qui concerne la réalisation des objectifs d'engagement financier et de diversification de la PSEA, fut largement attribuée aux compétences et à l'expérience de l'équipe de mobilisation des ressources de Gavi.

Défis

- Dans l'ensemble, l'intensification durable des projets du secteur privé au sein d'autres pays a pris plus de temps que prévu.
- Certaines préoccupations au sein du Secrétariat à propos du défi que représente la gestion d'un portefeuille de projets en rapide expansion.
- Difficultés à interpréter et à mesurer le concept de visibilité de Gavi.

Conformité de la PSEA avec la finalité

Conformité de la PSEA avec la Stratégie 4.0

L'évaluation a confirmé que la conception de la PSEA, pour la période 2016-2020, était globalement conforme aux buts et objectifs stratégiques de la Période 4.0 de Gavi. L'alignement sur les objectifs de renforcement des systèmes de santé, à savoir l'Objectif 2, fut particulièrement important.

De manière générale, l'alignement avec les principes et catalyseurs stratégiques de la Période 4.0 fut satisfaisant. Toutefois, le principe de durabilité n'a pas encore été pleinement démontré, et il est possible d'accroître le soutien au catalyseur stratégique de suivi-évaluation (M&E).

Contributions aux objectifs de la Stratégie 4.0

La référence à une théorie du changement reconstituée pour la PSEA a montré que des progrès satisfaisants avaient été réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés concernant les critères pour toutes les composantes – en lien avec l'augmentation des engagements inhérents aux ressources et l'établissement de projets d'expertise/d'innovation pertinents d'un point de vue stratégique.

Les données probantes consolidées étaient insuffisantes pour démontrer le résultat escompté en ce qui concerne l'adoption d'approches éprouvées à grande échelle, ou l'impact des contributions aux buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi.

Présentation des performances de la PSEA par composante

Modalité de financement			
	Contributions financières	Stratégique/Opérationnel	INFUSE
Progression	<p>En novembre 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gavi avait signé 10 partenariats de contribution financière (en espèces) d'une valeur totale de 105,5 millions de dollars US. Sept autres partenariats étaient répertoriés en tant que reconstitution des ressources ou comme étant en cours de développement. Il y avait quelques bons exemples de valeur ajoutée grâce aux partenariats de contributions financières — en particulier pour sensibiliser les parties prenantes nationales et les entreprises locales. 	<p>En novembre 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gavi avait signé 18 partenariats stratégiques/opérationnels ; six autres étaient en cours de développement et cinq étaient en préparation pour la période 2021-2025. La plupart des partenariats signés en étaient encore à la phase de mise en œuvre, leur évaluation n'étant prévue qu'à un stade ultérieur. 	<p>En novembre 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gavi collaborait avec 15 partenaires INFUSE (ou « Pacesetters ») ; cinq autres contrats étaient en cours de développement et cinq étaient en cours d'élaboration pour la période 2021-2025. De solides données probantes faisaient état d'un recrutement inclusif, avec 50 % des Pacesetters recrutés provenant du sud. Des efforts ont été consentis pour renforcer les capacités des Pacesetters, p. ex. par le biais de tâches qui tiennent compte de la spécificité des sexes.
Facteurs de réussite	<ul style="list-style-type: none"> Compétences du Secrétariat en gestion des relations avec la clientèle et marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> Certaines données probantes montrent que les synergies avec les stratégies de responsabilité sociale et de pérennité de l'entreprise ont contribué à soutenir l'engagement des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Conception d'un atelier annuel de sélection INFUSE — certains informateurs clés ont cité cette pratique comme étant la meilleure du secteur.
Analyse des contraintes	<ul style="list-style-type: none"> Quelques préoccupations au sujet de l'élargissement du portefeuille de partenariats « en espèces » à relativement petite échelle — en particulier la possibilité d'augmenter les coûts de renonciation et de transaction du Secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus longs pour : la préparation de la présentation commerciale pour les partenaires ; l'orientation vers les valeurs ; le jumelage des pays ; l'engagement des parties prenantes ; les protocoles de lancement ; et le recrutement des partenaires locaux de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus prolongés pour associer les Pacesetters aux fonds, aux pays et aux mesures prévisibles de soutien (de Gavi ou des partenaires de l'Alliance) ; Soutenir une communauté de pratique INFUSE viable.

Processus d'engagement du Secrétariat

Des données probantes attestent de l'efficacité des structures, procédures et processus du Secrétariat de Gavi en matière d'appui à la transparence et la gestion satisfaisante des partenariats avec le secteur privé. Un certain nombre de principaux informateurs externes ont salué le dévouement et « l'accent mis sur les solutions » par le Secrétariat de Gavi – ainsi que sa volonté d'apprendre, de « garder le cap », d'accepter les complexités du travail de partenariat et d'orienter les projets vers des résultats positifs.

Coûts de composante et optimisation des ressources

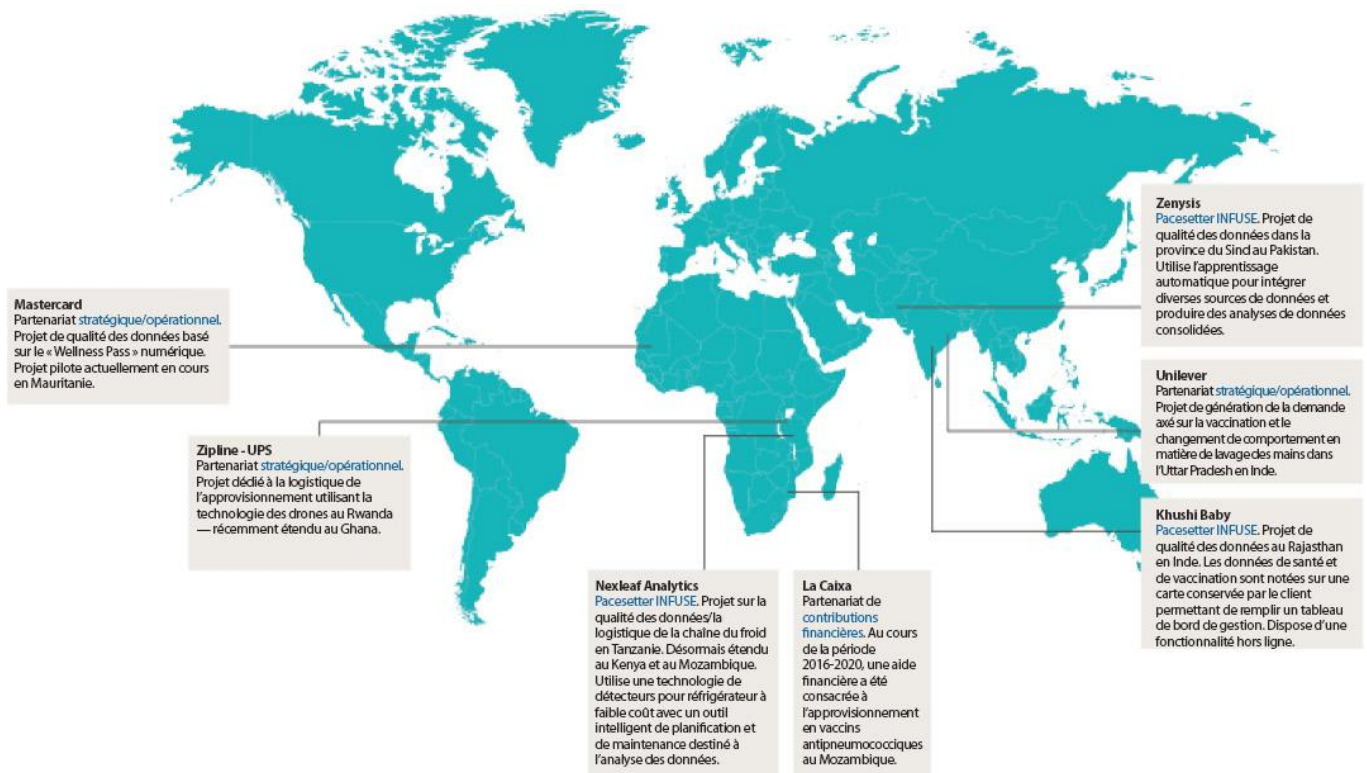
Dans la mesure où les données sur les résultats, les dépenses et les coûts ne sont générées qu'à la fin des projets, il était trop tôt pour tirer des conclusions d'évaluation quant aux critères d'optimisation des ressources (VFM) que sont l'efficacité, le rapport coût-efficacité et la durabilité au sein des partenariats ou entre ceux-ci.

Les récents efforts visant à financer des projets d'innovation pour le catalogue de Gavi ont été bien accueillis. Il pourrait s'agir d'une première étape utile vers l'introduction d'évaluations systématiques du « coût total de possession » pour les projets d'innovation.

Principales conclusions des études de cas

- Parmi les sept études de cas approfondies, certains projets présentaient des avantages substantiels et étaient en passe d'être mis à l'échelle.
- Dans la plupart des cas, le lancement du projet a pris beaucoup de temps – en moyenne environ deux ans.
- Il était parfois utile de sous-traiter à un partenaire local chargé de la mise en oeuvre, bien que cela puisse prendre beaucoup de temps (p. ex., Mastercard en Mauritanie).
- Il est encore trop tôt pour déterminer quelles solutions techniques sont susceptibles d'être durables à long terme – bien que quelques bons exemples de transfert de compétences et de contributions à l'infrastructure existaient (p. ex., le projet Zipline-UPS).
- Les partenaires du secteur privé impliqués dans les projets d'étude de cas ont signalé de bons niveaux de satisfaction quant à la pertinence et la valeur des projets.
- En ce qui concerne les Pacesetters INFUSE, il est généralement admis qu'un partenariat avec Gavi pourrait réhausser leur profil au niveau international et faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés de produits.

Aperçu des projets d'étude de cas échantillonnés



Facteurs de réussite

- L'alignement des opportunités offerte par la PSEA sur la planification/les examens du portefeuille de pays de Gavi a été bénéfique pour l'efficacité et l'engagement des pays.
- Des études de cas ont démontré les avantages d'une participation précoce et continue des pays et d'une orientation technique opportune pour les partenaires de l'Alliance ou le Secrétariat.
- Dans les rares cas où des services de recherche formative, de suivi et d'évaluation ont été fournis, des contributions importantes ont été apportées à l'amélioration de la conception des projets, à la correction de trajectoire et à la documentation/l'examen des résultats.

Quelques défis

- Quelques incohérences dans les directives du Secrétariat relatives à la PSEA, la répartition des rôles respectifs et la standardisation des méthodologies (p. ex. pour les évaluations au niveau des comités).
- Absence de modèles logiques montrant des cheminements clairs vers les résultats escomptés pour le projet et la PSEA.
- Disponibilité en temps voulu de l'expertise et des capacités du Secrétariat (ou du partenaire de l'Alliance) pour le soutien et la mise à l'échelle du projet.
- Documentation systématique insuffisante des enseignements tirés ou absence de dispositions en faveur d'un apprentissage structuré.
- Absence de dispositions relatives à l'établissement systématique des coûts ou aux évaluations du « coût total de possession ».
- Des processus de lancement prolongés entraînant des problèmes de flux financiers et de gestion des ressources – en particulier pour les petits Pacesetters.

Enseignements tirés et conséquences imprévues

Conséquences imprévues

Les conséquences positives imprévues de la PSEA exploratoire comprenaient le renforcement de l'expertise du Secrétariat dans la collaboration avec les innovateurs du secteur privé et, potentiellement, l'amélioration de la préparation à la COVID-19. Parmi les conséquences négatives imprévues, on peut citer les contraintes de temps supplémentaires imposées au Secrétariat – ce qui fut à l'origine de certaines tensions.

Gestion des risques

Jusqu'à présent, Gavi a géré les risques liés à la PSEA de manière satisfaisante. Les principaux risques à gérer comprenaient : les risques liés à la mise en œuvre et à l'exécution des projets ; les risques politiques et de réputation ; les risques liés à la capacité ; les risques liés à la cybersécurité ; la dépendance à l'égard des donateurs et les risques liés aux flux financiers. Les risques supplémentaires associés aux activités d'innovation incluaient les risques liés à la sélection des partenaires, les risques d'adaptation et les risques d'échec.





Influence sur d'autres organismes multilatéraux

Gavi est largement reconnue comme étant à l'avant-garde de l'engagement avec le secteur privé. Des preuves anecdotiques attestent d'une influence indirecte sur la manière dont les partenaires multilatéraux de l'Alliance (p. ex. l'OMS et l'UNICEF) interagissent avec le secteur privé, p. ex. en participant à des ateliers INFUSE. Toutefois, des appels ont également été lancés en faveur d'une amélioration de la coordination et de la collaboration multilatérales.

Perceptions du secteur privé

Les partenaires du secteur privé interrogés étaient satisfaits de la proposition de valeur offerte par la PSEA de Gavi. La plupart d'entre eux y voyaient un potentiel considérable pour améliorer leur visibilité publique et leur entrée sur les marchés émergents. Certains partenaires ont suggéré que le nombre de collaborateurs au sein de Gavi en charge de l'engagement du secteur du secteur privé soient afin de d'être en phase avec la gestion efficace des projets proposée par d'autres partenaires de la santé mondiale.

Résumé des principaux enseignements

<p>Conception</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de maintenir l'alignement des modalités de la PSEA sur les approches stratégiques et la prise de décisions de niveau supérieur de Gavi. • Possibilité de clarifier et de tester les contributions de la PSEA quant à la « visibilité » de Gavi.
<p>Mise en œuvre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'optimiser les dispositions institutionnelles et les incitations à la participation du secteur privé à l'échelle du Secrétariat. • Possibilité de réévaluer les directives internes et de rationaliser les systèmes de gestion pour chaque modalité. • Nécessité de réfléchir aux délais requis pour accélérer le déploiement des innovations. • Nécessité de réfléchir à la manière de mettre l'ensemble de mesures de soutien le plus prévisible à la disposition des Pacesetters INFUSE. • Possibilité de procéder à des examens planifiés des risques tout au long de la mise en œuvre et de la mise à l'échelle du projet.
<p>Efficacité et efficacité réelle</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'améliorer le suivi des coûts, les évaluations régulières de l'optimisation des ressources des projets et des portefeuilles et les études commandées sur le « coût total de possession ». • Nécessité de mettre en place des systèmes intégrés de suivi et d'évaluation ainsi que des cadres de résultats pour les projets et la PSEA dans son ensemble.
<p>Impact et pérennité</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de parvenir à un meilleur alignement sur la planification du portefeuille de pays pour maximiser l'efficacité, l'adhésion des pays et la pérennité. • Possibilité d'envisager une collaboration accrue avec d'autres partenaires de l'Alliance et des partenaires mondiaux de la santé pour augmenter l'ampleur, l'impact et la pérennité (avec la possibilité de tirer des enseignements de la récente stratégie de hiérarchisation de l'innovation en matière de vaccination de l'Alliance).

Comparaison avec des organisations similaires

Principales conclusions

- Parmi les organismes multilatéraux, la reconnaissance croissante des avantages potentiels de l'engagement du secteur privé en vue de résoudre les problèmes mondiaux de santé et de développement social.
- Tendance vers des unités dédiées ou des « centres de partenariat » pour consolider les compétences nécessaires à la gestion de la complexité et des risques liés à l'engagement du secteur privé et au travail d'innovation.
- « L'innovation » fut largement reconnue comme un domaine spécialisé, nécessitant un personnel spécialement formé doté d'un savoir-faire et d'une expérience techniques.
- Malgré une certaine concurrence entre les partenaires mondiaux de la santé, un engouement croissant pour une collaboration plus étroite faisant la part belle à l'engagement du secteur privé, en particulier en ce qui concerne le renforcement des systèmes de santé.

Facteurs de réussite

- La reconnaissance du fait que l'engagement du secteur privé est un moyen d'atteindre une fin, mais pas une fin en soi – utilisation d'évaluations spécifiques pour déterminer le caractère complémentaire d'un partenariat avec le secteur privé.
- Investissements dédiés en temps et en ressources pour le travail d'engagement du secteur privé optimisant le compromis entre les coûts de transaction et la probabilité de conclure un partenariat mutuellement avantageux.
- Investir dans la capacité du personnel en parvenant à équilibrer efficacement compétences et incitations.
- Approches flexibles fondées sur des perspectives à long terme.
- Une orientation stratégique et un leadership solides soutenus par des structures de gestion et des directives opérationnelles favorables – y compris des outils et des modèles éprouvés.
- Saisir et partager les nouveaux enseignements, en particulier les enseignements tirés sur l'innovation.

Conclusions et recommandations

Conclusion

Au cours de la phase stratégique 4.0, Gavi a réalisé des progrès impressionnants en ce qui concerne le déploiement d'une approche de pointe en matière d'engagement du secteur privé. Gavi a atteint ou dépassé tous les objectifs de performance de la PSEA.

L'engagement et les compétences du Secrétariat et des équipes dirigeantes de Gavi ont été des facteurs de réussite constants.

Les dirigeants et partenaires de Gavi ont examiné les recommandations de cette évaluation dans le cadre d'un « atelier de cocréation ». Ils continueront de réfléchir aux répercussions sur la planification opérationnelle de la stratégie 5.0. Les **prochaines étapes** comprendront la recherche d'un consensus sur les adaptations de la conception de la PSEA ; et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de la PSEA ainsi qu'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) pour la prochaine phase stratégique. Les évaluateurs ont articulé les recommandations suivantes autour de ces étapes. Celles marquées d'un astérisque (*) sont des recommandations prioritaires.

Présentation des recommandations

Conception de la PSEA

- ***Alignement sur la stratégie 5.0 de Gavi** : Adapter la conception de la PSEA à la stratégie 5.0 – en particulier les objectifs et les catalyseurs stratégiques de l'Objectif 2 portant sur les preuves, les évaluations et les données ; s'aligner également sur les prochains plans opérationnels 5.0 et les stratégies d'innovation/de santé numérique de Gavi
- **Définition de la portée** : S'assurer que Gavi continue de communiquer clairement sur la portée de la PSEA par rapport à ses autres activités avec le secteur privé.
- **Alignement des programmes d'innovation** : Réfléchir à la manière de préserver l'harmonisation entre la PSEA et les initiatives d'innovation plus vastes de

Gavi, ainsi qu'avec les stratégies d'innovation d'autres partenaires mondiaux.

- **Clarifier et adapter les composantes et les mécanismes de la PSEA** afin de s'adapter plus efficacement aux différents types de partenariat, partenaires et étapes de développement (p. ex. preuve de concept ou mise à l'échelle).
- **Visibilité de Gavi** : S'assurer que ce concept soit clairement défini afin que les contributions de la PSEA à la visibilité de Gavi puissent être mieux évaluées et mesurées au fil du temps.



Mise en œuvre de la PSEA

- ***Arrangements institutionnels** : Examiner les rôles, les responsabilités, les incitations et les capacités de gestion et de mise en œuvre de la PSEA à l'échelle du Secrétariat.
- **Directives et procédures** : Examiner les directives de la PSEA pour en assurer l'uniformité et l'exhaustivité.
- **Gestion des risques** : Veiller à ce que le portefeuille et les projets de la PSEA soient gérés de façon rigoureuse à chaque étape opérationnelle.
- **Rapports inhérents à la PSEA** : Améliorer la structure et la régularité des rapports financiers et des rapports d'étape de la PSEA pour l'ensemble du portefeuille.
- **Gouvernance de la PSEA** : Convenir de mécanismes de surveillance de la PSEA par le Conseil d'administration – y compris éventuellement un Conseil consultatif.
- **Planification harmonisée** : Réfléchir aux options permettant d'harmoniser plus efficacement la planification de la PSEA avec la planification du portefeuille de Gavi sur le soutien au niveau des pays.
- **Délais et mécanismes de mise à l'échelle** : Prendre en considération la durée pendant laquelle le soutien de Gavi sera nécessaire pour déployer les projets et assurer leur mise à l'échelle.



Suivi, évaluation et apprentissage

- ***Une approche intégrée** : Investir dans un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage intégré et harmonisé à la fois pour les projets et la PSEA dans son ensemble.
- **Détermination des objectifs** : Définir précisément les objectifs et indicateurs de la PSEA – en particulier pour mesurer les engagements financiers, la diversification et l'intensification de l'innovation.
- ***Coûts et évaluations de l'optimisation des ressources** : Intégrer les évaluations de l'optimisation des ressources aux examens planifiés des projets et de la PSEA. Envisager de commander des études sur le « coût total de possession ».
- ***Apprentissage structuré** : Renforcer l'accent mis sur l'apprentissage structuré. Envisager de créer un forum pour partager les enseignements tirés sur l'engagement du secteur privé avec d'autres partenaires mondiaux de la santé.

Partie 1 : Introduction, conception de l'évaluation et méthodologie

Introduction

Contexte

Gavi, l'Alliance du Vaccin est un partenariat public-privé qui s'engage à sauver la vie des enfants et à protéger la santé en augmentant l'utilisation équitable des vaccins dans les pays à faible revenu. Pour mener à bien cette mission, Gavi réunit des partenaires de l'Alliance, des gouvernements des pays en développement et des pays donateurs, l'industrie des vaccins, des agences techniques, la société civile et des partenaires du secteur privé.

L'approche de Gavi en matière d'engagement avec le secteur privé a évolué au fil du temps. L'adoption de l'Approche en matière d'engagement du secteur privé (PSEA), 2016-2020, fut une étape importante. Par le biais de la PSEA, Gavi souhaitait aller au-delà de la mobilisation des ressources pour tirer parti de l'expertise et de l'innovation du secteur privé au profit de programmes améliorés de vaccination à grande échelle.³ Cette ambition était alignée sur les buts et les objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi en lien avec l'amélioration de la couverture vaccinale, le renforcement des systèmes de santé, la durabilité et le façonnage des marchés.⁴⁵

L'attention accrue portée par Gavi à l'engagement du secteur privé était conforme à un contexte mondial en évolution. L'élaboration des objectifs mondiaux de développement durable (ODD) en 2015 mit en lumière le fait que tous les secteurs ont un rôle important à jouer dans la promotion d'un développement durable inclusif.⁶ Cette reconnaissance a suscité un intérêt croissant quant à la manière dont les partenaires du secteur privé peuvent apporter des solutions innovantes et efficaces aux défis de développement de longue date.⁷

Parallèlement à cela, une réflexion progressive fut menée dans le monde des affaires sur la façon dont les entreprises peuvent créer et fournir de la valeur dans différents contextes économiques, sociaux et culturels. Le concept de « création d'une valeur commune » (CSV) fut particulièrement influent.⁸ Les approches de création d'une valeur commune reposent sur les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour mettre en évidence les interdépendances entre les entreprises prospères et les « communautés saines ». Les approches de « modèles économiques inclusifs » et de « bas de la pyramide » sont allées plus loin en affirmant que les populations pauvres et mal desservies offrent de vastes marchés inexploités aux entreprises en pleine croissance.^{9,10} Ces dernières années, l'accent fut également mis sur « l'impact environnemental et social et la gouvernance (ESG) » comme

³ Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 : L'innovation au service de l'impact. Session d'information technique du Conseil d'administration de Gavi, 21 juin 2016, Genève, Suisse.

⁴ Se référer à la Stratégie de phase IV de Gavi (2016-2020). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/our-alliance/strategy/phase-4-2016-2020>

⁵ Il est important de prêter attention à la définition du secteur privé utilisée pour la PSEA (voir le Glossaire). Une distinction est faite par rapport aux activités de façonnage des marchés mises en place par Gavi auprès des sociétés pharmaceutiques et fabricants.

⁶ Forum de recherche indépendant. (2015). Document de référence 4. Partenariats multipartites internationaux : Renforcer l'impact de la collaboration public-privé pour les ODD. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1738Global%20Multistakeholder.pdf>

⁷ Voir par exemple : OCDE/CAD. 2016. Note d'orientation 1 sur l'Apprentissage par les pairs dans le secteur privé : La boîte à outils holistique pour l'engagement du secteur privé dans la coopération au développement. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/1-Holistic-Toolbox-for-Private-Sector-Engagement-in-Development-Co-operation.pdf>

⁸ Porter M. & Kramer M. (2011). Création d'une valeur commune. Harvard Business Review; Jan/Fév 2011, Vol. 89 Pub. 1/2, p62-77.

⁹ International Finance Corporation. (2012). Note d'orientation sur l'environnement commercial pour des modèles commerciaux inclusifs. Washington : Banque mondiale, SFI.

¹⁰ Ibid.

stratégie pour attirer des employés consciencieux, tout en améliorant la motivation et la productivité du personnel.¹¹

Dans le domaine de la santé mondiale, l'accent mis sur les ODD a conduit au renforcement de la couverture sanitaire universelle (CSU) et à l'adoption de l'approche visant à « ne laisser personne de côté ». Reconnaisant que la collaboration multisectorielle est essentielle à cet effort, plusieurs partenaires de développement ont ajusté leur soutien pour promouvoir la diversification du financement, l'innovation évolutive, l'inclusion sociale et l'impact durable.^{12,13} Dans le cas de Gavi, les principaux partenaires, tels que la Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF), ont activement encouragé la diversification du financement et un engagement plus large du secteur privé d'ici à 2016.

Depuis 2019, la pandémie de COVID-19 a une nouvelle fois souligné l'importance, dans l'intérêt de tous, du recours aux partenariats public-privé pour mettre au point des solutions vaccinales révolutionnaires. La mise en place de mécanismes pour une collaboration multisectorielle efficace reste donc opportune et d'actualité – en effet, l'expérience intégrée à ces mécanismes restera probablement au cœur du rétablissement de la sécurité sanitaire mondiale pour tous.

Le Secrétariat de Gavi a une longue expérience de travail avec différents partenaires du secteur privé. La PSEA exploratoire fut en grande partie élaborée en réponse aux partenaires du secteur privé qui proposaient de soutenir la mission de Gavi en partageant leurs compétences techniques et leur expertise, mais aussi leurs ressources financières. Une série d'études commanditées par Gavi au début de l'année 2016 a révélé que les partenaires du secteur privé disposaient, en effet, des opportunités spécifiques leur permettant de contribuer aux principaux objectifs stratégiques de la Période 4.0 relatifs aux chaînes d'approvisionnement en vaccins, à l'amélioration des données sur la vaccination et à la génération de la demande.

Tous ces facteurs contextuels ont façonné la conception et l'élaboration de la PSEA de Gavi au cours de la période 2016-2020. Dès le début, la conception de la PSEA reposait sur un ensemble de composantes reflétant une approche différenciée de l'engagement du secteur privé. À l'origine, ces composantes comprenaient : une composante de contributions financières (soutien monétaire), une composante de partenariats à effet de levier (soutien monétaire et expertise) et une composante de partenariats opérationnels (soutien technique/expertise). Dans la pratique, les composantes à effet de levier et opérationnelles ont fusionné au fil du temps. Toutefois, depuis 2016, ces composantes ont été complétées par un mécanisme d'innovation en faveur de l'utilisation, de l'expansion et de l'équité (INFUSE). Le mécanisme INFUSE vise à soutenir les petites entreprises « Pacesetters » dans le but d'accélérer le déploiement des innovations prometteuses (Figure 1).¹⁴

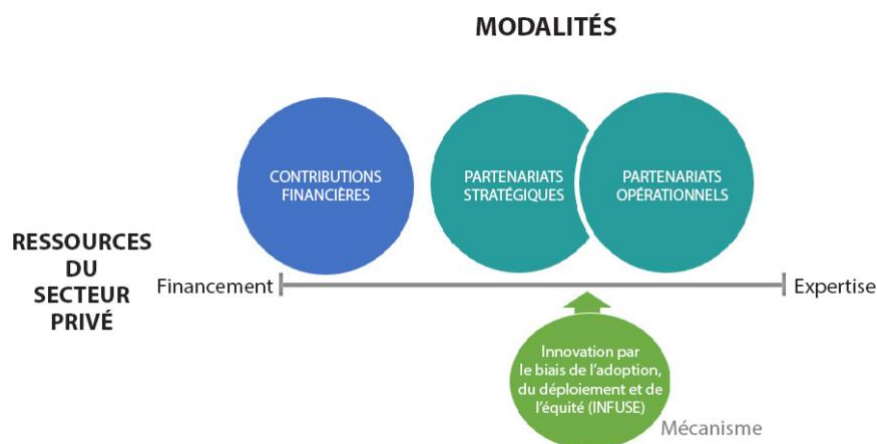
¹¹ Voir McKinsey. (2019). Cinq manières de créer de la valeur grâce aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

¹² Blampied C. (2016). Quelle est la prochaine étape de l'efficacité réelle du développement ? Construire un consensus renouvelé. Note 1 de la Conférence de l'ODI. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/events-documents/10936.pdf>

¹³ Contributions du secteur privé à la couverture sanitaire universelle. Déclaration de regroupement du secteur privé en faveur de la Couverture de santé universelle 2030. Disponible à l'adresse suivante : https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/uhc2030/Documents/Key_Issues/Private_Sector/UHC2030_Private_Sector_Constituency_Joint_Statement_on_UHC_FINAL.pdf

¹⁴ Adapté de l'Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 : L'innovation au service de l'impact. Session d'information technique du Conseil d'administration de Gavi, 21 juin 2016, Genève, Suisse.

Figure 1 : Composantes d'engagement du secteur privé décidées par Gavi



Les principaux objectifs de performance de la PSEA (2016-2020) sont axés sur la mobilisation de ressources supplémentaires, la diversification des partenariats et l'innovation à grande échelle (Figure 2).¹⁵

Figure 2 : Objectifs de performance pour la PSEA de Gavi, 2016-2020



Cependant, l'objectif fondamental de la PSEA pour la période 2016-2020 était de contribuer aux objectifs et à la mission de la Stratégie 4.0 de Gavi, à savoir « sauver la vie des enfants et protéger la santé des personnes en augmentant l'utilisation équitable des vaccins dans les pays à faible revenu ». La PSEA devait également être conforme au modèle économique de Gavi, c'est à dire : être dirigée par les pays, appartenir à la collectivité, être engagée à l'échelle mondiale, catalytique et durable, intégrée, innovante, collaborative et responsable.

Gavi entre maintenant dans la phase stratégique 5.0 pour la période 2021-2025. Au cours de cette phase, l'accent sera davantage mis sur le fait de « ne laisser personne de côté en matière de vaccination »,¹⁶ sur le développement d'approches plus différenciées, sur la durabilité des programmes, sur la priorité à donner à l'introduction de vaccins et sur une plus grande attention

¹⁵ Source : Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 : L'innovation au service de l'impact. Session d'information technique du Conseil d'administration de Gavi, 21 juin 2016, Genève, Suisse

¹⁶ Cette ambition fait écho à l'engagement pris par les États membres des Organisation des Nations Unies de veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte dans e cadre de la mise en œuvre du programme de développement durable à l'horizon 2030.

portée aux pays. Pour tous ces domaines, les partenaires du secteur privé ont le potentiel d'ajouter de la valeur grâce à des ressources, compétences et innovations supplémentaires.¹⁷ Il est donc opportun de faire le point et de réfléchir aux enseignements tirés tirés de la première phase exploratoire de la PSEA.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'**objectif de l'évaluation** est de mesurer la qualité de la conception, l'étendue de la mise en œuvre, les résultats et la durabilité de la PSEA de Gavi au cours de la période 2016-2020. Les enseignements tirés et les recommandations issues de l'évaluation éclaireront la conception de l'approche pour la prochaine période stratégique (Gavi 5.0, 2021-25). La demande de propositions (DP) de Gavi énonce les exigences particulières de l'évaluation (Annexe 1).

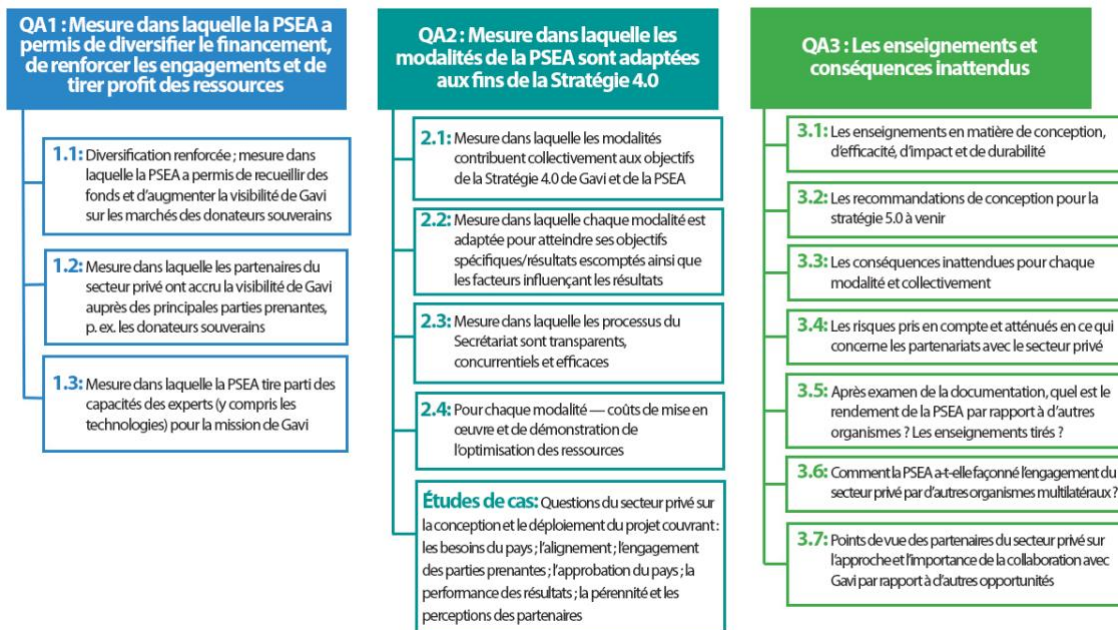
La portée de l'évaluation a été définie en mettant l'accent sur trois catégories de questions d'évaluation (QA) et les sous-questions connexes (SQ) comme suit :

- **La QA1** examine les efforts de mobilisation des ressources en vertu de la PSEA.
- **La QA2** examine la « pertinence » de la PSEA en mettant l'accent sur les contributions aux résultats escomptés, la performance des composantes et l'évaluation par rapport aux critères d'optimisation des ressources (VFM). Cette catégorie de questions est accompagnée d'un sous-ensemble supplémentaire de questions relatives à la conception et à « la mise en œuvre », qui seront abordées dans le cadre d'études de cas portant sur des « projets sélectionnés » (PS).
- **La QA3** examine les enseignements tirés, les recommandations, les conséquences imprévues, la gestion des risques, les évaluations comparatives et les perceptions du secteur privé concernant la collaboration avec Gavi.

La Figure 3 ci-dessous donne un aperçu des catégories de questions de l'évaluation thématique et des sous-questions connexes.

Figure 3 : Aperçu des catégories de questions de l'évaluation et des sous-questions

¹⁷ Partenariat mondial pour une Coopération efficace au service du développement. (2019). Engagement efficace du secteur privé par le biais de la Coopération au service du développement durable : Vers des principes et des lignes directrices. 17^e Réunion du Comité directeur, 26-27 mars 2019 – Kampala, Ouganda.



Cette évaluation est **principalement destinée** au Conseil d'administration de Gavi. Les auditoires intermédiaires comprennent le Secrétariat, le Comité directeur de l'évaluation et le Comité consultatif d'évaluation. Les publics secondaires de l'évaluation comprennent les partenaires de l'Alliance, tous les intervenants qui ont participé à la PSEA, les gouvernements des pays et un large éventail de partenaires du développement international, notamment les donateurs, le secteur privé et les partenaires de la société civile.

Structure de ce rapport

Partie 1 : À la suite de cette introduction, la section suivante du présent rapport donne un aperçu de la conception et de la méthodologie de l'évaluation. La méthodologie comprend une stratégie de triangulation pour évaluer la robustesse des preuves quant aux constatations à l'aide d'un système d'évaluation à code couleur. Ce système de notation est expliqué en détail dans la section ci-dessous ; il est ensuite appliqué à la présentation des constatations dans la Partie 2 du rapport. Un compte rendu plus détaillé de la conception et de la méthodologie de l'évaluation est fourni en Annexe 3.

La **Partie 2** du présent rapport s'articule autour des constatations pour chacune des catégories de questions et sous-questions de l'évaluation. Les constatations, pour chaque sous-question, sont accompagnées d'un résumé des principaux résultats et d'une note d'évaluation de la robustesse des preuves. Chaque catégorie de questions se termine par un résumé des recommandations associées. La Partie 2 du présent rapport comprend également une synthèse des constatations des sept études de cas du projet - les études de cas complètes étant présentées dans un Supplément au présent rapport. En ce qui concerne les conclusions de la QA3, nous avons traité chaque sous-question ; toutefois, des enseignements tirés et une synthèse finale des recommandations sont fournies dans la Partie 3 du présent rapport.

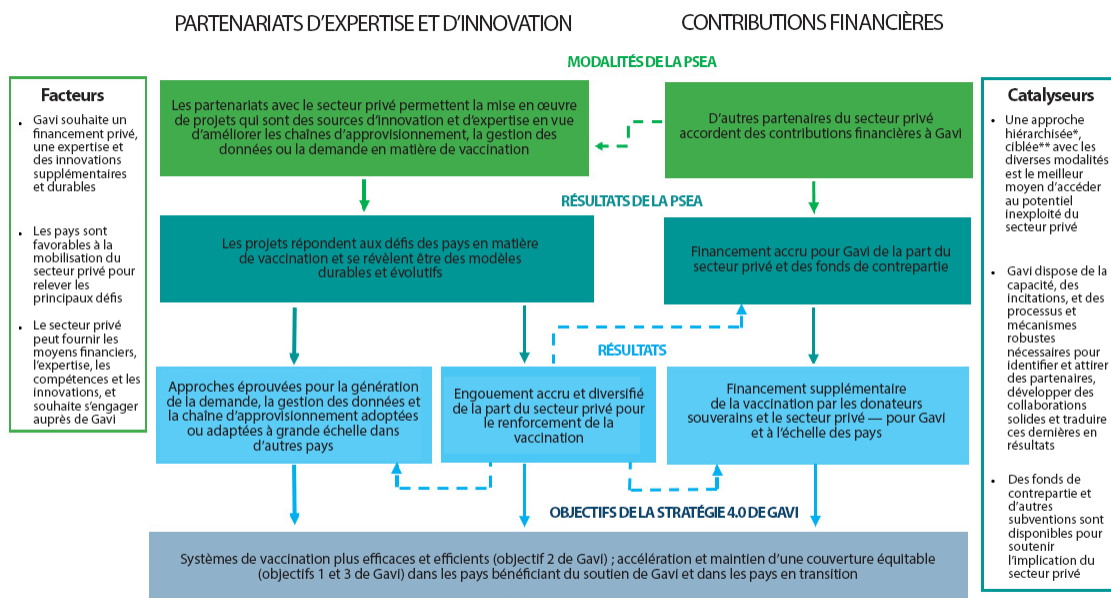
La **Partie 3** du présent rapport présente donc les enseignements tirés de l'évaluation, les conclusions et une synthèse de toutes les recommandations de l'évaluation.

Conception et méthodologie de l'évaluation

Théorie du changement de l'évaluation

Au cours de la phase initiale, les évaluateurs ont élaboré une théorie du changement (TOC) « reconstituée » aux fins d'évaluation. La théorie du changement reconstituée était une synthèse des théories du changement par composante élaborées pour les composantes de la PSEA et le mécanisme INFUSE. Le schéma de la théorie du changement reconstituée est illustré à la Figure 4 ci-dessous. L'Annexe 2 contient les éléments des théories du changement par composante et un compte rendu plus détaillé du processus d'élaboration de la théorie du changement.

Figure 4 : Synthèse de la théorie du changement de la PSEA à des fins d'évaluation



*Approche hiérarchisée - domaines techniques sélectionnés - amélioration des chaînes d'approvisionnement, de la gestion des données ou de la génération de la demande.

**Approche ciblée — certains pays ont été envisagés pour la mise en œuvre des partenariats avec le secteur privé pour la stratégie 2016 (bien que cela change au cours de la mise en œuvre).

L'élaboration de la théorie du changement reconstituée a aidé les évaluateurs à établir un cadre conceptuel commun pour :

- Situer et interpréter les questions d'évaluation dans un modèle logique global
- Identifier les voies causales vers les résultats escomptés (qui pourraient également être utilisées pour identifier les conséquences imprévues)
- Comprendre de quelle manière l'approche était censée fonctionner à l'origine, en tant que base visant à déterminer si l'approche a évolué et a intégré les enseignements tirés
- Comparer l'approche aux modèles alternatifs
- Déterminer si une révision de la théorie du changement pourrait être nécessaire pour la prochaine phase stratégique.

Le processus d'élaboration de la théorie du changement a également permis aux évaluateurs d'émettre un certain nombre **d'hypothèses** qui sous-tendent la conception de la PSEA

(Encadré 1). Les évaluateurs se sont efforcés de confirmer ces hypothèses au cours de l'évaluation.

Encadré 1 : Hypothèses clés pour la théorie du changement de la PSEA reconstituée

- **Adéquation** : Il est possible d'identifier des projets et des accords de financement qui prennent en considération les intérêts commerciaux du secteur privé ainsi que les objectifs du pays et ceux de Gavi, tout en minimisant les risques réputationnels.
- **Exécution** : Les partenaires sont en mesure de respecter les engagements pris, d'adapter leur expertise ou leur technologie aux besoins des pays bénéficiant du soutien de Gavi et d'assurer le suivi des résultats.
- **Préparation du pays** : Les pays s'intéressent à de nouvelles méthodes de collaboration avec le secteur privé, précisent de quelle manière les projets proposés peuvent répondre au mieux aux défis auxquels ils sont confrontés et disposent de cadres politiques et réglementaires qui permettront l'adoption de nouvelles technologies.
- **Visibilité et contributions des donateurs** : les décisions des donateurs souverains concernant le soutien de Gavi sont influencées par le succès de l'engagement du secteur privé et par la « visibilité » à l'échelle nationale.
- **Caractère complémentaire** : Les fonds recueillis auprès des partenaires du secteur privé, pour le Fonds de contrepartie de Gavi et le financement INFUSE, sont complémentaires, et les projets n'auraient pu être mis en œuvre sans l'engagement de Gavi.
- **Disponibilité du financement** : Les mécanismes de financement de l'engagement du secteur privé sont suffisants (en termes de montants et de conditions) pour soutenir les projets les plus prometteurs. D'autres pays pourront se permettre d'adopter des approches éprouvées (p. ex., des subventions de renforcement des systèmes de santé (RSS) de Gavi ou un financement national).
- **Approches durables** : D'autres pays pourront se permettre d'adopter des approches éprouvées (p. ex., des subventions de RSS de Gavi ou un financement national). Les approches de déploiement permettront de développer des marchés compétitifs.

Conception et méthodologie de l'évaluation – principales caractéristiques

Pour aborder systématiquement chacun des domaines des questions d'évaluation (voir la Figure 3 ci-dessus), les évaluateurs ont intégré chaque question d'évaluation dans un cadre d'évaluation standard afin d'élaborer une méthode mixte triangulée. Les méthodes de collecte des données pour cette évaluation comprenaient : plus de 60 entretiens avec des principaux informateurs dans des groupes d'intervenants clés ; des examens des documents et des données secondaires ; sept études de cas de projet approfondies ; et des comparaisons avec des organismes similaires. Un compte rendu détaillé de la conception et de la méthodologie de l'évaluation est fourni en Annexe 3.

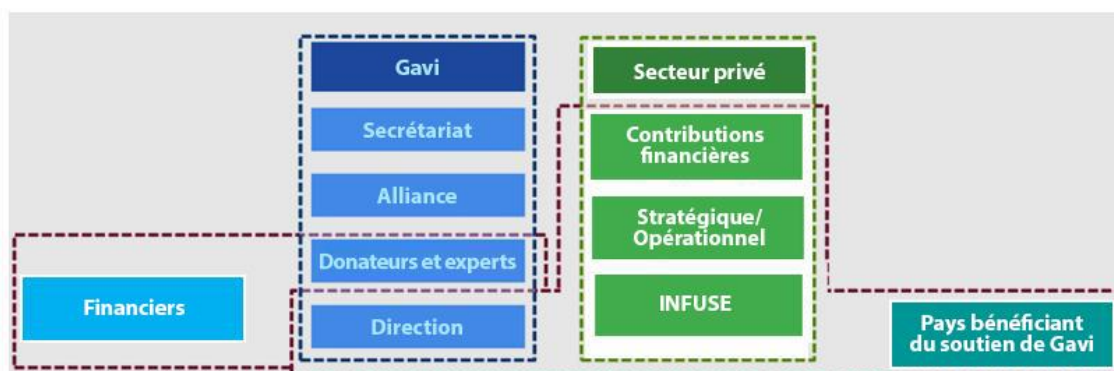
Pour assurer la transparence de nos sources de données, nous avons annoté les résultats de l'évaluation avec un certain nombre d'abréviations basées sur la légende ci-dessous.

Tableau 1 : Légende des annotations pour les sources de données

Source de données	Abréviation
Revue documentaire	RD
Entrevue entre des principaux informateurs internes et des membres du Secrétariat, du Bureau exécutif ou du Conseil d'administration	EPII
Entretien avec les principaux informateurs externes, p. ex. avec des partenaires de l'Alliance, des experts, des partenaires du secteur privés ou des intervenants du pays	EPIE
Études de cas du projet	PSPC

La sélection des principaux informateurs fut fondée sur une cartographie préliminaire des intervenants et un échantillonnage ciblé pour assurer : a) la représentation des principaux groupes d'intervenants internes et externes ; et b) l'inclusion de personnes possédant les connaissances et l'expertise appropriées. La Figure 5 ci-dessous montre l'éventail des groupes d'intervenants ciblés pour les entretiens avec les principaux informateurs.

Figure 5 : Groupes d'intervenants ciblés pour les entretiens avec les principaux informateurs



Pour sélectionner les projets devant faire l'objet d'études de cas approfondies, les évaluateurs ont appliqué une stratégie d'échantillonnage ciblée fondée sur des critères d'inclusion et d'exclusion primaires et secondaires. Les principaux critères d'échantillonnage étaient axés sur la sélection de projets du secteur privé pour représenter proportionnellement toutes les composantes de la PSEA et le mécanisme INFUSE, ainsi qu'un éventail de thèmes de projet et d'antécédents de rendement. Les évaluateurs ont ensuite appliqué un ensemble de critères secondaires visant à optimiser l'échantillon. Ces critères secondaires ont permis aux évaluateurs d'obtenir une représentation équilibrée de la taille, de la complexité et de la durée du projet, sans oublier l'emplacement géographique et le type de partenariat (p. ex. philanthropique, entreprise, à but lucratif/non lucratif). À l'aide de cette stratégie d'échantillonnage ciblée (voir Annexe 3 pour une description complète), les évaluateurs ont identifié sept projets parmi les 39 projets signés (actifs) dans le portefeuille de Gavi pour la période 2016-2020 (Tableau 2).

Tableau 2 : Aperçu de l'échantillon d'étude de cas

Composante/mécanisme	Projet échantillonné	Caractéristiques principales
Contributions financières	La Caixa	Partenariat de longue date basé sur des contributions en espèces de la fondation bancaire espagnole, du grand public et des entreprises.
	Zipline-UPS Foundation	Partenariat de haut niveau pour soutenir les livraisons de vaccins par drone au Rwanda. Récemment déployé au Ghana.
Stratégique/opérationnel	Unilever	Projet de génération de la demande basé sur la promotion intégrée de la santé dans certains États de l'Inde.
	Mastercard	Initiative d'amélioration des données basée sur une carte « Wellness Pass » évolutive. Retards importants dans la mise en œuvre en Mauritanie.
Mécanisme INFUSE	Khushi Baby	Projet d'amélioration des données par une start-up à but non lucratif au Rajasthan, en Inde
	Nexleaf Analytics	Solution de surveillance numérique de la chaîne du froid avec possibilité de suivi à l'échelle mondiale. Mise en œuvre en Tanzanie, avec de récents obstacles rencontrés lors de la mise à l'échelle.
	Zenysis Technologies	Start-up de la Silicon Valley proposant une plate-forme d'analyse numérique évolutive. Premiers défis de mise en œuvre au Pakistan.

Le plan d'analyse de cette évaluation comportait également une évaluation de l'optimisation des ressources (VFM) par rapport aux critères suivants : pertinence ; économie, efficience, efficacité réelle ; rentabilité ; équité, gestion des risques et durabilité. Le cadre analytique de l'étude de l'optimisation des ressources est décrit en détail à l'Annexe 3.

Limites de la méthodologie

Les limites de la méthode d'évaluation sont présentées de manière détaillée à l'Annexe 3. Les principales limites et les mesures d'atténuation prises sont résumées dans le Tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Stratégies d'atténuation des limites de la méthodologie

Limite	Stratégie d'atténuation
Biais de sélection potentiel par échantillonnage ciblé	Stratégie d'échantillonnage transparente ; recours à la revue documentaire pour situer les résultats et utilisation des techniques de triangulation pour évaluer la solidité de la preuve.
Difficultés à obtenir des entrevues avec des principaux informateurs compétents/représentatifs du secteur privé au niveau des pays	Maximiser l'utilisation des sources d'information secondaires (p. ex., revue documentaire et autres principaux informateurs) et des méthodes de triangulation pour obtenir un éventail de perspectives et combler les lacunes en matière de données. Utilisation des critères d'évaluation de la solidité de la preuve pour indiquer des lacunes dans la base de données probantes.
Possibilité de biais de confirmation dans les entretiens individuels	Cartographie des parties prenantes et échantillonnage systématique pour assurer une représentativité de l'ensemble des points de vue/expériences. Formation des enquêteurs à l'utilisation de questions ouvertes ou non suggestives.





Absence d'une théorie originale du changement et données limitées sur le suivi et l'évaluation du projet (la plupart des évaluations sont encore en cours)

Développement d'une théorie du changement reconstituée. Intensification des efforts visant à obtenir des données probantes à partir de la revue documentaire, d'entretiens avec des informateurs clés et d'études de cas – avec triangulation et synthèse rapides des données probantes pour combler les lacunes en la matière et construire la base de données probantes.

Critères d'évaluation de la solidité de la preuve

Toutes les constatations présentées dans le présent rapport d'évaluation ont été triangulées à l'aide de multiples sources de données. Pour indiquer la solidité de la preuve qui sous-tend les résultats, nous avons utilisé le système de notation à quatre points suivant afin de classer chaque conclusion ou constatation clé. Comme le montre le Tableau 4 ci-dessous, un score de 1 (vert foncé) désigne la base de données probantes la plus solide et un score de 4 (rouge) désigne la base de données la plus faible.

Tableau 4 : Ensemble de critères d'évaluation de la solidité de la preuve

Notation	Description de la solidité de la preuve
 <p>1 Solide</p>	Les données probantes provenant de toutes les sources de données sont fiables et de grande qualité, avec une triangulation forte et cohérente. Les données probantes provenant de sources et de données secondaires sont solides, p. ex., comprennent des preuves hautement crédibles provenant d'évaluations indépendantes ou d'études de coûts.
 <p>2 Bonne</p>	Les données probantes provenant de toutes les sources de données sont d'une qualité légèrement moindre, mais la triangulation est bonne et assez cohérente. Les données/sources secondaires sont bonnes, mais il peut y avoir de petites lacunes en matière de données/preuves, ou la méthodologie sous-jacente n'est pas entièrement robuste.
 <p>3 Modérée</p>	Il n'y a que des preuves provenant de certaines sources de données et la triangulation est faible ou inégale. Les données/sources secondaires sont incomplètes ou incohérentes ou basées sur une méthodologie faible.
 <p>4 Médiocre</p>	Les preuves sont fondées sur quelques sources/sources uniques et ne peuvent pas être triangulées avec d'autres sources de preuves. Les données probantes/sources secondaires sont peu fiables/incomplètes ou fondées sur une méthodologie très imparfaite.

Partie 2 : Constatations de l'évaluation

Observations : Catégorie de questions 1

Cette section commence par présenter les constatations générales pour la Catégorie de questions 1. Viennent ensuite les constatations particulières pour les Sous-questions de la Catégorie de questions 1. Ces sous-questions portent sur les thèmes des contributions de la PSEA à la collecte de fonds, à la diversification, à la visibilité de Gavi et à l'exploitation des capacités des experts. La section se termine par un résumé des recommandations spécifiques.

NOTE DES ÉVALUATEURS : La demande de propositions originale pour cette évaluation incluait une évaluation couvrant la période allant de 2016 à 2019. À la suite de l'examen de l'ébauche du rapport d'évaluation, le Secrétariat a demandé que nous incluions des données jusqu'en novembre 2020. Les évaluateurs ont donc ajusté l'analyse pour y inclure les données financières et d'activités de 2020 fournies. Le financement mobilisé pour la PSEA au cours du processus de reconstitution des ressources de juin 2020 pour utilisation en 2021-2025 est maintenant inclus dans les chiffres pour le rendement de la PSEA en matière de collecte de fonds pour la période 2016-2020. Toutefois, nous avons également déterminé les ressources disponibles pour les dépenses de la PSEA pour la période 2016-2020 à des fins de mise en œuvre de la Stratégie 4.0 de Gavi – ce qui exclut les engagements financiers pris dans le cadre de la reconstitution de 2020 pour la phase stratégique 5.0 et le mécanisme COVAX.

Constatations globales pour la Catégorie de questions 1 de l'évaluation

Catégorie 1 des questions de l'évaluation : Dans quelle mesure l'approche a-t-elle permis de diversifier le financement, d'obtenir des engagements financiers supplémentaires et de mobiliser des ressources financières et des experts ?

Encadré 2 : Résumé des conclusions générales pour la Catégorie de questions 1

Constatations globales



La PSEA a réussi à atteindre ses objectifs en matière d'engagements financiers supplémentaires, de diversification du financement et de mobilisation de l'expertise du secteur privé pour l'innovation à grande échelle.

L'objectif de la PSEA en ce qui concerne les engagements financiers était de recueillir 150 millions de dollars US de ressources supplémentaires par le biais de nouveaux investissements du secteur privé au cours de la période 2016-2020. En prenant en considération les nouveaux engagements de financement public et privé pour cette approche, il est possible d'affirmer que Gavi a dépassé cet objectif. Le montant des fonds mobilisés/promis au cours de la période 2016-2020 s'élevait à 397 millions de dollars US provenant de sources publiques et privées. Les deux tiers de cette somme totale (soit 268 millions de dollars US) correspondaient à des promesses de dons faites au cours du processus de reconstitution des ressources de 2020 (et depuis) destinées au financement de la période Gavi 5.0 ; le solde (129 millions de dollars US) fut levé avant cette date pour être utilisé au cours de la période 2016-2020.

Cet objectif a également été légèrement dépassé si l'on considère les fonds disponibles pour l'utilisation. Les financements disponibles pour investir dans les activités de la PSEA au cours de la période Gavi 4.0 comprenaient : a) les fonds provenant de la reconstitution des ressources de 2015 à utiliser au cours de la période 2016-2020 (94 millions de dollars US) ; et b) d'autres financements des secteurs public et privé reçus au cours de la période 4.0 à utiliser entre 2016 et 2020 (129 millions de dollars US). Le total disponible était de 223 millions de dollars US. Il s'agit d'une modeste augmentation par rapport au total des engagements financiers générés par l'engagement du secteur privé pour la période stratégique 2011-2015 précédente ; somme qui s'élevait à 216 millions de dollars US. Il convient de noter que tous les fonds pour la période 2016-2020 n'ont pour le moment pas été

investis et utilisés, car certains projets doivent encore être lancés et d'autres se poursuivront au cours de la prochaine période stratégique. Les données sur les dépenses pour l'ensemble du portefeuille de la PSEA n'étaient pas disponibles pour mesurer l'étendue des décaissements.

Il convient également de noter que la PSEA demeure un petit contributeur au financement global de Gavi, dans la mesure où les fonds de la PSEA représentent environ 2 à 4 % du total des fonds collectés par Gavi (y compris les fonds de contrepartie). En outre, tous les financements du Fonds de contrepartie de Gavi n'ont pas été additionnels pour Gavi, alors que le soutien obtenu pour les projets INFUSE a été jugé additionnel.

En ce qui concerne les objectifs de diversification de la PSEA, Gavi visait à obtenir 50 % des investissements de la part de nouveaux partenaires du secteur privé, dont 25 % des partenaires des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi au cours de la période 2016-2020. Les évaluateurs ont constaté que Gavi a dépassé ces objectifs, 53 % du financement de la PSEA provenant de nouveaux partenaires du secteur privé et la plupart des engagements de reconstitution pour la période 2021-2025 provenant, à ce jour, de nouveaux partenaires. Environ 50 % des partenaires de projet impliqués dans la mise en œuvre étaient issus de marchés émergents et de pays bénéficiant du soutien de Gavi, bien qu'une certaine ambiguïté ait été constatée en ce qui concerne les critères des indicateurs, en particulier pour les partenariats plus complexes.

Gavi a également atteint son objectif de tirer parti de l'expertise du secteur privé pour l'innovation à grande échelle. Ici Gavi avait pour objectif d'établir cinq partenariats évolutifs et innovants sur la période 2016-2020. Les évaluateurs ont constaté que, d'ici 2020, quatre partenariats à effet de levier/opérationnels et un partenariat INFUSE avaient été évalués comme ayant satisfait aux critères convenus visant à tirer parti de l'expertise du secteur privé, de la pertinence stratégique et de l'atteinte d'une couverture géographique importante. Certains projets, notamment, étaient multinationaux dès le départ.

Facteurs de réussite

- En ce qui concerne l'augmentation significative des promesses de dons destinés à la reconstitution des ressources de 2020, le contexte de la pandémie de COVID-19 et le développement du mécanisme COVAX en réponse à cette dernière doivent être pris en considération. Certaines données probantes suggèrent qu'en 2020, le secteur privé et les donateurs souverains ont manifesté un intérêt accru à investir dans des mécanismes visant à améliorer la sécurité sanitaire mondiale et à accroître l'accès aux vaccins contre la COVID.¹⁸
- Les succès en matière d'engagement financier et de diversification ont bénéficié de la continuité du soutien et des efforts pour renforcer des partenariats avant la reconstitution de 2020 par les membres de l'équipe de mobilisation des ressources de Gavi – cette équipe apporte des niveaux élevés d'expertise et d'expérience ainsi que des réseaux établis.

Défis

- Il est nécessaire de définir la portée de la PSEA pour certains intervenants externes – en particulier en distinguant l'approche des activités de Gavi relatives au façonnage des marchés et à l'engagement de la société civile.
- Les objectifs et les indicateurs de performance de la PSEA doivent être clarifiés. La formulation spécifique des objectifs s'est révélée sujette à interprétation lors de l'évaluation des tendances du rendement de la PSEA.
- Le déploiement limité des projets à ce jour reflète principalement les longs délais requis pour : a) mettre en œuvre des projets dans les pays (généralement environ 2 ans) ; b) adapter les solutions aux contextes des pays et des systèmes de santé ; et c) établir la base de données probantes pour éclairer les décisions sur l'intensification – à la fois au sein des pays et dans de nouveaux pays.

¹⁸ Plusieurs partenaires d'affaires du secteur privé ont explicitement indiqué de quelle manière ils espéraient soutenir Gavi dans la réponse mondiale à la pandémie de COVID-19 – voir par exemple la page salle de presse de Gavi : <https://www.gavi.org/news/media-room/private-sector-partners-strengthen-gavi-programmes-more-us-70-million-contributions>

Constatations spécifiques pour les Sous-questions QA1

SQ 1.1 : Financement et diversification supplémentaires

Sous-question : Dans quelle mesure l'approche a-t-elle permis de diversifier les sources de financement et d'apporter des fonds supplémentaires à Gavi, notamment en augmentant la visibilité de Gavi sur les marchés des donateurs souverains ?

Encadré 3 : Principales constatations pour la Sous-question 1.1

Principale constatation



Gavi a réussi à mobiliser des fonds auprès du secteur privé, des donateurs souverains et des fondations majeures pour la PSEA. Comme indiqué dans l'Encadré 2 ci-dessus, le montant des financements mobilisés (revenus de Gavi) au cours de la période 2016-2020 s'élevait à 397 millions de dollars US. Le montant du financement disponible pour les activités de la PSEA sur la période 2016-2020 s'élevait à 223 millions de dollars US. Ces deux totaux dépassent l'objectif de la PSEA, qui est de 150 millions de dollars US pour les nouveaux investissements.

La somme promise lors de la reconstitution a augmenté de façon considérable par rapport à la reconstitution de 2015 (94 millions de dollars US), pour atteindre 268 millions de dollars en 2020. Cela comprend les promesses de financement de contrepartie de trois donateurs souverains de plus que pour la période 2016-2020. Cela pourrait mettre en lumière les efforts de marketing fructueux de la PSEA (voir SQ1.2).

Le Fonds de contrepartie de Gavi (GMF) disponible pour la période 2016-2020 a été engagé à égaler les contributions financières et à financer des projets d'expertise conformes à l'objectif, bien que certains projets n'aient pas encore démarrés, et que certaines dépenses auront lieu après 2020. Les nouvelles contributions du Fonds de contrepartie de Gavi pour 2021 et les années suivantes ont commencé à être engagées pour correspondre à des dons ou projets spécifiques.

Le volume total de financement mobilisé par la PSEA demeurait une faible proportion du total des fonds recueillis par Gavi (environ 2 % à 4 % du total des engagements), dont environ la moitié provenait du secteur privé. Ces chiffres pour le financement du secteur privé excluent le financement de base de Gavi par la BMGF.

En utilisant la période 2011-2015 comme période contrefactuelle, et en supposant que la même approche des contributions financières aurait de nouveau été adoptée, les estimations précisent que Gavi a obtenu des modestes ressources supplémentaires pour le déploiement au cours de la période 2016-2020. Cela renforce les conclusions selon lesquelles au moins une partie des contributions des donateurs souverains et de la Bill & Melinda Gates Foundation au Fonds de contrepartie de Gavi aurait été allouée à Gavi dans tous les cas, alors que le financement INFUSE est jugé complémentaire.

Les **obstacles** spécifiques comprenaient : a) les difficultés rencontrées lors de l'analyse de l'attribution/contribution dues à l'influence potentielle de la pandémie de COVID-19 sur le comportement des donateurs ; et b) les rapports limités sur la performance ou les finances de la PSEA *dans son ensemble* – la synthèse des données probantes ayant mis en évidence la possibilité d'une gestion et d'examen du portefeuille plus actifs et d'une responsabilisation plus claire dans l'approche.

Sources de financement direct pour la PSEA

Le financement de la PSEA fut assuré par trois principaux canaux de financement au cours de la période 2016-2020 :

- **Financement par des organisations du secteur privé** : soit celles qui apportent des contributions financières à Gavi, sans lien avec des projets spécifiques du secteur privé, et

utilisées dans les canaux de financement normaux de Gavi, généralement destinés à financer des vaccins dans un pays spécifique ; ou liées à des projets spécifiques avec des partenaires du secteur privé, dans certains cas avec des contributions en nature, et dans certains cas pour soutenir les projets INFUSE.

- **Financement à allouer à des projets novateurs sélectionnés par le biais de l'initiative INFUSE** : pour la période 2016-2020, cela inclut des fonds réservés de deux donateurs souverains – le gouvernement du Canada et Son Altesse Sheikh Mohammed bin Zayed al Nahyan des Émirats arabes unis et d'une fondation majeure – Alwaleed Philanthropies.¹⁹ Un nouveau donateur privé est susceptible de soutenir l'initiative INFUSE au cours de la prochaine période.²⁰
- **Financement du Fonds de contrepartie Gavi (GMF)** : disponible pour égaler le financement provenant des sources ci-dessus, de la Bill & Melinda Gates Foundation (75 millions de dollars US) et du Gouvernement néerlandais (10 millions d'euros) pour 2016-2020. Pour la période 2021-2025, les gouvernements du Royaume-Uni, du Japon et de la Norvège ont alloué une part modeste (1-2 %) de leur financement destiné à Gavi au Fonds de contrepartie de Gavi, parallèlement à un financement continu de la Bill & Melinda Gates Foundation et des Pays-Bas.²¹

En outre, des fonds provenant d'autres postes du budget de Gavi ont été alloués pour permettre une mise à l'échelle des projets (p. ex., le renforcement du système de santé ou le financement du soutien technique) et pour l'administration de la PSEA.

Financement mobilisé pour la PSEA – engagements envers Gavi

Le Tableau 5 ci-dessous résume le financement généré et promis à Gavi dans le cadre de la PSEA par l'intermédiaire des canaux susmentionnés au fil du temps. Le Tableau 5 distingue le moment auquel le financement a été obtenu – à savoir, au cours du processus de reconstitution (quand les donateurs annoncent leur contribution pour la prochaine période de financement de Gavi), ou au cours de la période de financement.

Tableau 5 : Engagements et promesses de financement de la PSEA au travers de la collecte de fonds, en millions de dollars US

Source de financement (total en millions de dollars US)

Reconstitution des ressources 2011	Autres collectes de fonds 2011-2014	Reconstitution des ressources 2015	Autres collectes de fonds 2016-2019	Reconstitution des ressources 2020 (en novembre 2020)
125	91	94	129	268

Remarques : Données jusqu'en novembre 2020.

Sources : Investissement de financement du secteur privé 2011-2020 (novembre 2020) ; communications personnelles avec le Secrétariat.

¹⁹ Alwaleed Philanthropies sont des fondations gérées par un membre de la famille royale saoudienne qui, en 2019, s'est engagé à verser 5 millions de dollars US pour INFUSE pour la période 2020-2024, ainsi qu'un million de dollars US en guise de contribution financière. La somme de 5 millions de dollars US destinée à INFUSE fut répartie entre les périodes 2016-2020 (2 millions de dollars US) et 2021-2025 (3 millions de dollars US).

²⁰ Laerdal a mentionné un soutien de 5 millions de dollars US en espèces et de 5 millions de dollars en nature.

²¹ Promesses de dons au Fonds de contrepartie de Gavi en 2020 : Bill & Melinda Gates Foundation 75 millions de dollars US (4 % de l'engagement total) ; Japon 3 millions de dollars US (1 %) ; Pays-Bas 29 millions de dollars US (13 %) ; Norvège 22 millions de dollars US (2 %) ; Royaume-Uni 32 millions de dollars US (1 %). Source : Tableaux des contributions et des recettes de septembre 2020.

Les chiffres pour 2011-2015 se rapportent à la période précédant la présentation de la stratégie actuelle de la PSEA au Conseil d'administration (en juin 2016), lorsque l'engagement du secteur privé consistait à générer des contributions financières, avec des fonds de contrepartie du Fonds de contrepartie de Gavi disponibles pour encourager les dons. À partir de 2016, la stratégie élargie de la PSEA était en place et comprend à la fois des contributions financières et des projets techniques et d'expertise, y compris INFUSE.

En ce qui concerne les ressources mobilisées au cours de la période 2016-2020, à la suite de l'introduction de la stratégie de la PSEA en 2016, les ressources engagées pour Gavi s'élevèrent à un total de 397 millions de dollars US, dont 129 millions de dollars US recueillis en 2016-2019 et 268 millions de dollars US générés dans le cadre du processus de reconstitution des ressources en 2020 (y compris les fonds du secteur privé recueillis pour le mécanisme COVAX jusqu'en novembre 2020). Ce montant est plus de deux fois supérieur à la somme collectée au cours des 5 années précédentes.²²

Les promesses de dons faites lors de la reconstitution de 2020 concernent des investissements pour la période 2021-2025 et comprennent des contributions financières destinées aux vaccins et au mécanisme COVAX, ainsi qu'un financement pour de nouveaux projets en cours de développement, la prolongation de certains projets et l'intensification des projets existants. Les dossiers de la PSEA²³ indiquent que sur les 105 millions de dollars US de nouveaux fonds provenant d'organismes du secteur privé promis en 2020, 69 millions de dollars US (66 %) ont été affectés au mécanisme COVAX, alors que 11 millions de dollars ont été promis en tant qu'autres contributions financières, et près de 27 millions de dollars US (26 %) étaient destinés aux initiatives stratégiques/opérationnelles et INFUSE (avant l'ajout des fonds de contrepartie).²⁴ Les promesses de dons des donateurs souverains en faveur du Fonds de contrepartie de Gavi ont considérablement augmenté pour atteindre 85 millions de dollars US, ce qui devrait contribuer à encourager davantage le secteur privé à s'impliquer et à financer les contributions au cours de la période 5.0 de Gavi. Les engagements du secteur privé ont, en général, été convertis en contributions.

Financement disponible pour la période 2016-2020

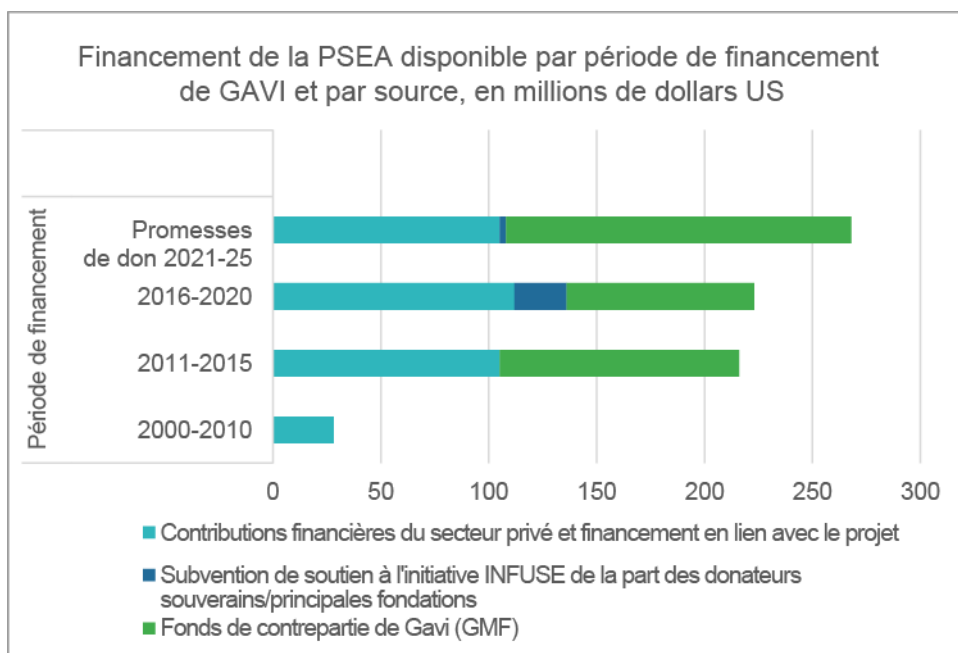
Alors que la précédente section a pris en considération le volume des fonds mobilisés entre 2016 et 2020, il est également pertinent d'examiner la disponibilité des fonds à *utiliser* au cours de la période d'évaluation, à savoir la stratégie 4.0 de Gavi, 2016-2020. La Figure 6 ci-dessous présente le financement de la PSEA par source et par période au cours de laquelle les fonds sont disponibles. Voir les Annexes 4 et 5 pour la répartition détaillée des bailleurs de fonds.

²² Les ressources financières provenant de l'engagement du secteur privé au cours de la période 2011-2015 ont totalisé 185 millions de dollars US. Ce chiffre ne doit pas être confondu avec le total des ressources disponibles en vue d'une utilisation au cours de la période 2011-2015, qui s'élève à 216 millions de dollars US (le total des fonds de reconstitution et des fonds recueillis en 2011 pour 2011-2014).

²³ Voir le tableau des Contributions et des recettes de la PSEA de septembre 2020.

²⁴ Données sur le financement du mécanisme COVAX confirmées à partir du <https://www.gavi.org/sites/default/files/covid/covax/COVAX-AMC-Donors-Table.pdf> _12 juillet 2021.

Figure 6 : Financement disponible pour la PSEA, par période et par source de financement, en millions de dollars US



En l'absence de données sur les dépenses ou les décaissements réels, la Figure 6 montre le financement disponible pour les activités au cours de la période 2016-20, qui provient de la reconstitution des ressources en 2015 (94 millions de dollars US) et de la collecte de fonds en 2016-2019 (129 millions de dollars US), pour un total de 223 millions de dollars US disponibles synonymes de ressources financières et d'expertise pour la période 4.0 de Gavi. Cela montre une augmentation modeste par rapport à la période précédente (financement disponible de 216 millions de dollars US).

Financement de la PSEA dans le contexte global de Gavi

Dans le contexte du financement de Gavi dans son ensemble, le financement de la PSEA (y compris le financement d'organismes du secteur privé, de donateurs souverains, de fondations majeures et de donateurs au Fonds de contrepartie de Gavi et à INFUSE)²⁵ ne représente qu'une petite partie de la performance de Gavi en matière de collecte de fonds de Gavi. Le financement de la PSEA représentait entre 2 % et 4 % du financement total pour toutes les campagnes de collecte de fonds et de reconstitution des ressources.²⁶ Étant donné que la moitié de ces fonds proviennent de donateurs souverains et de la Bill & Melinda Gates Foundation, les autres organisations du secteur privé contribuent à hauteur de 1 à 2 % du financement de Gavi.²⁷ Il est possible d'accroître le niveau et la part du financement privé ; en

²⁵ Les fondations et les donateurs principaux font ici référence à la Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF), à Son Altesse SMB Zayed al Nahyan des Émirats arabes unis et Alwaleed Philanthropies. Ceux-ci ne sont pas considérés comme des donateurs du secteur privé dans le contexte de la PSEA. Ils sont également traités comme une catégorie distincte dans le tableau *Contributions et recettes pour Gavi* préparé par l'équipe financière de Gavi. Les chiffres excluent les montants importants du financement de base fourni par ces donateurs, en particulier la Bill & Melinda Gates Foundation.

²⁶ Source : Tableau des contributions et des recettes pour Gavi, septembre 2020. Il convient de noter que cela comprend le financement de la Bill & Melinda Gates Foundation pour la PSEA (Fonds de contrepartie de Gavi), mais pas son financement de base ou l'engagement en faveur du mécanisme COVAX.

²⁷ Cela est comparable au Fonds mondial, dont la valeur des contributions du secteur privé à l'exclusion de celles de la Bill & Melinda Gates Foundation augmente progressivement, passant de 0,4 % du financement total en 2011-13 à 2,6 % des engagements pour la

effet, les progrès réalisés dans la mobilisation de fonds supplémentaires lors de la reconstitution des ressources à la mi-2020 et depuis lors le confirment.

Diversification des sources de financement

En ce qui concerne la diversité des sources de financement de la PSEA, les données indiquent que six donateurs du secteur privé préexistants ont apporté des contributions financières au cours de la période précédente (2011-15), et ont continué à le faire en 2016-20. Parmi les nouveaux donateurs du secteur privé au cours de la période 2016-2020, cinq ont apporté des contributions financières « classiques » qui n'étaient pas liées à des projets, et 13 nouveaux partenaires du secteur privé ont apporté des financements ou des contributions en nature en lien avec des projets d'expertise technique et d'innovation.²⁸ Ainsi, Gavi a pu à la fois attirer de nouveaux partenaires financiers et de faire participer un large éventail de partenaires du secteur privé à des projets. Les valeurs indiquent que pour la période 2016-2020, six partenaires préexistants ont fourni près de la moitié du financement (47 %), tandis que les nouveaux donateurs ont en moyenne donné des montants plus modestes. Ce schéma change dans le financement annoncé (reconstitution) pour 2021-25, avec huit nouveaux donateurs du secteur privé, dont trois nouveaux donateurs faisant des promesses de don substantielles (de 10 millions de dollars US au moins - voir Annexe 4).

Les fondations caritatives constituent la majorité des donateurs fournissant des contributions financières. Certaines de ces contributions sont des dons relativement modestes émanant de fondations (1 à 2 millions de dollars US) qui sont ensuite doublés grâce au financement de contrepartie. Le montant minimum des dons de contrepartie (1,5 million de dollars US au moins pour bénéficier du fonds de contrepartie de la Bill & Melinda Gates Foundation) établit une base qui peut permettre d'augmenter le montant des promesses de don et de cibler les efforts sur les donateurs les plus importants. Certains donateurs ont commencé par des financements modestes, puis ont augmenté leur soutien au cours des campagnes suivantes. Compte tenu de l'effort considérable que représente le recrutement de nouveaux donateurs, le fait de fidéliser les donateurs contribuera à l'efficacité de la collecte de fonds et limitera les coûts de transaction.

Les donateurs du secteur privé qui soutiennent les projets proviennent de divers secteurs d'activité – technologie, banque, biens de consommation, chaîne d'approvisionnement et télécommunications. Ces donateurs comprennent des entreprises très connues et de grande envergure (ou leurs fondations) telles que Google, UPS, Unilever, Mastercard et Orange. Cela témoigne du succès des efforts consentis pour diversifier l'engagement du secteur privé. Notamment, la grande majorité des donateurs et des financements du secteur privé pour 2016-20 (91%) provenaient de donateurs basés en Amérique du Nord et en Europe.²⁹

Les bailleurs de fonds du Fonds de contrepartie de Gavi et des subventions INFUSE sur la période 2016 -2020 ne sont pas des donateurs du secteur privé tels que définis dans la présente analyse (et dans les tableaux financiers de Gavi). Alors que tous étaient des donateurs préexistants de Gavi, certains étaient de nouveaux partenaires dans le cadre de l'engagement du secteur privé, par exemple la contribution du gouvernement néerlandais au Fonds de contrepartie de Gavi et le financement de projets INFUSE de la part du Canada, Son

période 2020-22. L'UNICEF fait état d'un financement privé de 23 à 30 % sur la période (voir Annexe 8) ce qui reflète son histoire, sa structure, sa visibilité et son éventail de sources de financement très différentes et est moins utile comme référence pour Gavi.

²⁸ Certains projets sont financés par plusieurs partenaires du secteur privé, parfois en tant que groupe (p. ex. The Audacious Project avec plusieurs fondations, dont l'une était un précédent donateur de Gavi) et certains dons n'étaient pas fournis par Gavi. Ces chiffres visent à donner un aperçu des sources de financement du secteur privé.

²⁹ Parmi les donateurs d'autres régions figuraient un organisme caritatif de Hong Kong et deux sociétés multinationales basées en Chine, ainsi que des perspectives de soutien de la part de la fondation d'une banque nigérienne (voir Annexe 5).

Altesse Sheikh Mohammed bin Zayed bin Sultan Al Nahyan des Émirats arabes unis et Alwaleed Philanthropies. La base de financement du Fonds de contrepartie de Gavi s'est encore élargie avec de nouvelles promesses de financement en faveur du Fonds de contrepartie de Gavi au cours de la période 2021-2025 de la part du Royaume-Uni (un contributeur au Fonds de contrepartie de Gavi en 2011-2015), du Japon et de la Norvège, qui ont chacun alloué une modeste part (1-2 %) de leur soutien à Gavi au Fonds de contrepartie de Gavi.

De ce fait, Gavi a également réussi à diversifier le soutien des donateurs souverains et des fondations majeures afin de permettre et d'encourager l'engagement du secteur privé. La volonté de ces donateurs d'allouer des fonds à la PSEA suggère qu'ils voient l'intérêt d'attirer davantage de fonds de sources privées (considérant parfois cela comme un « partage du fardeau ») et de tirer des enseignements de l'approche de partenariat.

Pour un examen détaillé, et par étapes, des résultats obtenus par rapport aux objectifs de la PSEA en matière de levée de fonds et de diversification, voir l'Annexe 5.

Caractère complémentaire du financement de la PSEA

Pour déterminer si le financement est additionnel pour Gavi, il est nécessaire de tenir compte de ce qui se serait produit en l'absence de la PSEA (données contrefactuelles). L'hypothèse retenue pour cette évaluation est que Gavi aurait poursuivi son ancienne approche de collecte de fonds du secteur privé comme en 2011-2015, avec le Fonds de contrepartie de Gavi disponible pour inciter ces contributions financières, et aurait atteint un niveau de réussite similaire ; ³⁰il n'y aurait pas eu de projets stratégiques, opérationnels ou INFUSE inhérents à la PSEA et, par conséquent, aucune subvention pour INFUSE.

En comparant le total des investissements réalisés par le secteur privé à ces estimations contrefactuelles, on constate une augmentation des fonds mobilisés, évaluée à environ 23 millions de dollars US supplémentaires (12 %) pour la période 2016-20 (à l'exclusion des engagements au titre de la reconstitution de 2020) est constatée. Bien qu'il s'agisse nécessairement d'une estimation approximative, cela indique qu'un soutien supplémentaire a été fourni, en particulier grâce à la volonté des fondations majeures et des donateurs souverains de financer la PSEA. Les promesses de dons formulées lors de la reconstitution de 2020 indiquent une croissance substantielle par rapport à la reconstitution des ressources de 2015. Il s'agit notamment de financement supplémentaire provenant de nouvelles sources privées, en partie stimulé par la disponibilité du Fonds de contrepartie de Gavi à égaliser leurs dons.

Cela est conforme aux conclusions des entretiens : certains donateurs majeurs ont indiqué que leur allocation au Fonds de contrepartie de Gavi provenait de leur budget global pour Gavi, de sorte que le financement du Fonds de contrepartie de Gavi ne soit pas additionnel. Toutefois, en ce qui concerne l'initiative INFUSE, il apparaît que le financement des dons est additionnel.

³⁰ Note d'analyse comparative : l'hypothèse d'un niveau constant de contributions de financement privé est raisonnable en comparaison au Fonds mondial, qui a réussi à augmenter les contributions de financement du secteur privé (y compris les ONG, mais à l'exclusion de la Bill & Melinda Gates Foundation) de 5 % pour la période 2017-19 par rapport à la période triennale précédente (2014-16). Les dons de la Bill & Melinda Gates Foundation sont exclus afin d'améliorer la comparabilité avec les chiffres de la PSEA qui excluent le financement de base de la Bill & Melinda Gates Foundation pour Gavi.

QA 1.2 : Contributions aux objectifs de visibilité de Gavi

Sous-question : Dans quelle mesure les donateurs et les partenaires du secteur privé ont-ils contribué à améliorer la visibilité de Gavi auprès des principales parties prenantes (y compris les donateurs souverains) ?

Encadré 4 : Principales conclusions pour la Sous-question 1.2

Principale constatation



Il existe de bons exemples de partenariats de de financement contribuant à faire connaître Gavi et les priorités en matière de vaccination. Certains ont également soutenu la collecte de fonds auprès du public et des réseaux d'entreprises.

Certains projets de la PSEA ont également fait l'objet d'une couverture médiatique en ligne, portant principalement sur le lancement des projets. Un projet, en particulier, a bénéficié d'une importante couverture médiatique (le projet de drone Zipline-UPS au Rwanda et au Ghana). Gavi a également présenté des partenariats individuels dans des rapports et lors d'événements auxquels ont participé des donateurs et d'autres partenaires.

L'évaluation de la contribution de la PSEA à la visibilité de Gavi a été sujette à différentes interprétations et s'est avérée difficile à mesurer, ce qui a constitué un **défi** particulier.

À ce stade, les données probantes de l'évaluation n'ont pas permis de confirmer l'existence d'un lien de causalité *direct* entre l'accroissement de la visibilité de Gavi imputable à la PSEA et l'augmentation des engagements en matière de ressources des donateurs souverains.

Il existe quelques bons exemples de la manière dont les initiatives de mobilisation des ressources peuvent être associées à un marketing efficace et à un engagement des parties prenantes dans les pays donateurs pour aider à mieux faire connaître Gavi et les priorités en matière de vaccination auprès du public et du secteur privé. Par exemple, l'étude de cas « La Caixa » montre comment un partenaire du secteur privé engagé peut ajouter une valeur ajoutée en combinant de manière créative contributions financières et sensibilisation du public et des employés à la vaccination (voir Supplément).³¹ Plusieurs autres partenariats de financement (ou « monétaires ») (p. ex. Comic Relief et Lions Club International) illustrent également la manière dont les contributions financières peuvent être renforcées en mobilisant les réseaux de membres, les viviers de bénévoles et le grand public. Pour chacun de ces cas, les partenaires ont apporté une expertise supplémentaire en lien avec les médias, le marketing créatif et les campagnes d'éducation afin de sensibiliser les parties prenantes, les donateurs et le public. Ainsi, plusieurs de ces partenariats financiers « améliorés » ont été lancés avant l'initiative de la PSEA et ont été prolongés jusqu'à la période stratégique 4.0.

Le service de communication de Gavi profite de multiples occasions médiatiques pour mentionner le rôle des partenaires du secteur privé de Gavi dans le soutien aux agents de santé de première ligne, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement, la numérisation des données de vaccination, la génération de la demande et l'accroissement des financements pour les vaccins.³² Certains projets de la PSEA ont également fait l'objet d'une couverture médiatique en ligne (par Gavi et ses partenaires), mais cela concernait principalement le lancement des projets. Un projet, en particulier, a bénéficié d'une importante couverture médiatique (le projet de drone Zipline-UPS au Rwanda et au Ghana). Les rapports internes de Gavi portant sur la communication montrent qu'en général, il est fait référence à Gavi à de

³¹ Pour plus d'informations sur l'initiative La Caixa 1=4, voir : <https://www.gavi.org/investing-gavi/funding/donor-profiles/la-caixa-banking-foundation>

³² Voir, par exemple, la couverture de la reconstitution des ressources de 2020 à : <https://www.gavi.org/news/media-room/private-sector-partners-strengthen-gavi-programmes-more-us-70-million-contributions>

nombreuses reprises dans les médias en ligne et ceux « de premier plan ». De brefs résumés des partenariats et projets sélectionnés au titre de la PSEA figurent dans les rapports annuels de Gavi et sont souvent mis en avant lors des réunions de partenariat.

Dans l'ensemble, les données combinées de la revue documentaire, des entretiens avec des principaux informateurs et des études de cas de projet suggèrent que le lien entre une visibilité accrue et les engagements en matière de ressources des donateurs souverains est, tout au plus, indirect.³³ Certains éléments donnent à penser que la PSEA et les partenariats associés peuvent contribuer à l'identité de marque de Gavi en tant qu'organisation créative et innovante.

Les évaluateurs reconnaissent que le montant des fonds récoltés par Gavi lors de la reconstitution de 2020 pour la période 2021-25 a certainement augmenté. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, dans le contexte de la couverture médiatique de la pandémie de COVID-19 et du mécanisme COVAX, il fut difficile d'isoler l'influence de la PSEA de ses caractéristiques distinctives – étant donné que la plupart des principaux informateurs ont fait référence à des facteurs d'économie politique plus vastes. Néanmoins, certains donateurs souverains ont indiqué que si la PSEA était en mesure de démontrer un retour sur investissement important en termes de résultats solides, cela deviendrait une forte incitation pour plus d'investissements.

Dans la mesure où le lien entre un engagement réussi du secteur privé, une visibilité accrue de Gavi et une mobilisation croissante des ressources constitue une hypothèse clé dans la théorie du changement de la PSEA (Annexe 2), les évaluateurs suggèrent que cette hypothèse doit être clarifiée, y compris par une meilleure définition du terme « visibilité » dans ce contexte et la manière de la mesurer.

³³ Un seul rapport de la Fondation La Caixa indique qu'au cours de la période stratégique 2011-2015, son partenariat avec Gavi a incité le gouvernement espagnol à verser des contributions financières à Gavi.

QA 1.3 : Tirer parti de l'expertise, y compris de la technologie

Sous-question : Dans quelle mesure la PSEA a-t-elle tiré profit de l'expertise, y compris des nouvelles technologies, pour la mission de Gavi ?

Encadré 5 : Principales constatations pour la Sous-question 1.3

Principale constatation



Gavi a atteint l'objectif de la PSEA de cinq partenariats novateurs et évolutifs qui tirent parti de l'expertise du secteur privé d'ici 2020. En 2020, quatre partenariats à effet de levier/opérationnels (Zipline-UPS, The Audacious Project, Girl Effect et STEP) et un partenariat INFUSE (Nexleaf Analytics) avaient satisfait aux critères convenus sur l'exploitation de l'expertise du secteur privé, la pertinence stratégique et la réalisation d'une couverture géographique importante. Certains projets, notamment, étaient multinationaux dès le départ.

Au début de l'année 2020, Gavi avait établi 20 partenariats privés distincts qui reposaient sur l'expertise du secteur privé, y compris les nouvelles technologies. En incluant les extensions, les projets en cours de développement et les projets en cours pour la période 2021-2025, ce total passe à 40. Le dernier décompte total réalisé faisait état de 54 projets en novembre 2020. Dans tous les cas, les projets de partenariat étaient principalement axés sur les domaines stratégiques prioritaires de Gavi (SFA), à savoir les chaînes d'approvisionnement de la vaccination, l'amélioration de la qualité des données et la génération de la demande.

Un **défi** spécifique à relever est que, dans l'ensemble, l'extension durable vers d'autres pays a pris plus de temps que prévu. Cela reflète les longs délais nécessaires pour : a) déployer des projets dans des contextes nationaux (généralement autour de 2 ans) ; b) adapter les solutions aux contextes des pays et des systèmes de santé ; et c) construire la base de données probantes pour éclairer les décisions sur la mise à l'échelle – à la fois dans les pays et dans les nouveaux pays. Certains principaux informateurs ont exprimé des doutes quant à la capacité du Secrétariat à répondre aux exigences de gestion des processus de mise à l'échelle, en particulier à mesure que le portefeuille de projets continue de s'enrichir.

Les évaluateurs ont conclu que Gavi a atteint l'objectif fixé par la PSEA de cinq partenariats novateurs et évolutifs d'ici 2020. L'examen détaillé des projets stratégiques/opérationnels et INFUSE éligibles par rapport aux critères convenus (exploitation de l'expertise du secteur privé, pertinence stratégique et réalisation d'une couverture géographique significative, etc.) est présenté en Annexe 5 ; l'examen plus large du contexte étant présenté en Annexe 6.

Les conclusions de l'étude préliminaire par les évaluateurs ont confirmé que l'exploitation de l'expertise et des innovations du secteur privé était au cœur des activités de la PSEA en 2016-2020. Afin d'assurer la pertinence stratégique, tous les partenariats et projets inhérents à la PSEA ont été développés conformément aux domaines stratégiques prioritaires de la Période 4.0 de Gavi concernant les chaînes d'approvisionnement de la vaccination, la qualité des données et la génération de la demande.³⁴ Ces domaines stratégiques prioritaires ont été privilégiés à la suite d'un examen formatif des plans nationaux de vaccination au début de la PSEA.

Au premier trimestre 2020, Gavi avait établi avec succès 20 partenariats privés distincts axés sur l'expertise ou les innovations (voir Annexe 6). Ce décompte comprend tous les projets signés et en cours de mise en œuvre, mais exclut les projets figurant dans le tableau de bord de la PSEA relatifs aux extensions, les projets en cours d'élaboration et les projets prévus pour 2021-2025.

³⁴ En incluant des projets de déploiement et d'extension, il était possible de dénombrer 14 projets dédiés à la chaîne d'approvisionnement, 8 à la gestion des données et 5 à la génération de la demande au début de l'année 2020.

Comme le montre l'Annexe 6, les évaluateurs ont confirmé que les 20 partenariats distincts signés couvraient les domaines stratégiques prioritaires avec huit partenariats dédiés à la chaîne d'approvisionnement, huit autres à la gestion des données et trois portant sur la génération de la demande. Huit projets ont été conçus pour être déployés dans deux pays ou plus dès le début – bien que les progrès aient varié d'un pays à l'autre. Depuis cette analyse, trois autres projets auraient commencé à être mis en œuvre en 2020, tandis que pour d'autres la mise en œuvre devrait débuter en 2021.

L'examen des 20 premiers partenariats distincts du secteur privé qui sont passés à la phase de mise en œuvre (Tableau 6 ci-dessous) montre que les projets de technologie numérique visant à améliorer les dossiers de vaccination et la saisie des données pour la prise de décision (p. ex., tableaux de bord et visualisations) sont des domaines thématiques communs. Plusieurs projets ont bénéficié des technologies existantes dans des pays ciblés (p. ex., la technologie du service de messages courts (SMS)) pour accroître la demande et l'adoption des services. Dans la plupart des cas, les partenaires ont également assuré un renforcement significatif des capacités et fourni une formation sur la technologie numérique nouvellement adoptée.

Comme le montre le Tableau 6, tous les projets du secteur privé ne sont pas liés à l'innovation ou à la technologie numérique. Les types de soutien non technologique comprennent la formation/l'encadrement pour améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., l'initiative STEP) et mettre l'expertise marketing au service de la mobilisation sociale pour la mobilisation sociale en vue de générer de la demande (p. ex., les projets Unilever et Girl Effect).

Tableau 6 : Types d'expertise et de solutions technologiques fournis par les 20 premiers projets opérationnels et stratégiques distincts

Type d'expertise	Nombre de projets offrant cette expertise*
(a) formation et renforcement des capacités des travailleurs de première ligne ou du Ministère de la Santé dans le domaine des technologies numériques ; (b) formation/encadrement en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; (c) renforcement des capacités en matière de communication, de demande, etc. ;	11 (a)=7 ; (b)=4 ; (c)=1
Technologie intelligente/dossiers de vaccination ou d'identification des enfants numérisés	9
Saisie de données pour la prise de décision (tableaux de bord et visualisation)	8
Utilisation de SMS pour l'information des mères /rappels ; rappels vocaux pour les prestataires de soins de santé	6
Prise en charge de l'équipement de la chaîne du froid ou de la livraison (routes/drones)	3
Analyse, déclaration et suivi des stocks dans la chaîne d'approvisionnement	2
Surveillance à distance de la chaîne du froid	2
Utilisation de données mobiles pour analyser les mouvements de population et la zone desservie par les mesures sanitaires ou de la cartographie numérique	2
Mobilisation sociale basée sur la recherche avec du contenu médiatique de marque ou le marketing pour un changement de comportement	2

Notes : i) les 20 partenariats distincts examinés ici excluent ceux apportant des contributions purement financières (11) et les extensions et mises à l'échelle de projets ; ii) trois autres partenariats ont été signés en 2020, deux liés aux données (Facebook et Premise Data) et un à la génération de la demande (Gifted Mom).

* Les projets peuvent être représentés plusieurs fois lorsqu'ils offrent une expertise vaste.

Les entrevues menées au sein du Secrétariat ont confirmé la pertinence des domaines stratégiques prioritaires sélectionnés pour la mission de Gavi à l'échelle des pays. Toutefois,

certaines principaux informateurs ont réfléchi à la possibilité d'approfondir l'approche actuelle axée sur les pays.³⁵

Bien que Gavi ait atteint l'objectif de la PSEA en matière d'innovation évolutive, les preuves d'une mise à l'échelle réussie dans d'autres pays ont été limitées jusqu'à présent. Au début de l'année 2020, trois projets dédiés à la qualité de la chaîne d'approvisionnement/des données (STEP, Zipline-UPS et Nexleaf Analytics) et deux projets de génération de la demande (Girl Effect et The Audacious Project) étaient en phase de mise à l'échelle dans d'autres pays. Plusieurs autres projets qui devraient être étendu à un plus grand nombre de pays en sont au stade initial de la conception, de l'adaptation ou du déploiement - y compris certains projets multinationaux dès le départ, mais les travaux sur le modèle évolutif sont en cours. Au début de l'année 2020, sept projets avaient été étendus aux mêmes pays.

D'une manière générale, la synthèse des données suggère que la lenteur de l'extension reflète le temps nécessaire pour : a) déployer des projets dans les pays (généralement autour de 2 ans) ; b) adapter les solutions aux contextes des pays et des systèmes de santé ; et c) construire une base de données probantes pour éclairer les décisions sur la mise à l'échelle – à la fois au sein des pays et vers de nouveaux pays. Certains principaux informateurs ont exprimé des doutes quant à la capacité du Secrétariat à répondre aux exigences de gestion des processus de mise à l'échelle, en particulier à mesure que le portefeuille de projets continue de s'enrichir.

Recommandations émanant de la Catégorie de questions 1

L'Encadré ci-dessous résume les recommandations spécifiques issues de l'analyse de la Catégorie de questions 1 par les évaluateurs.

Encadré 6 : Recommandations de la Catégorie de questions 1

- **Définition de la portée** : Veiller à ce que les publications et communications de Gavi à l'intention des parties prenantes externes continuent de définir clairement la portée de la PSEA par rapport aux autres travaux de Gavi avec le secteur privé et les acteurs non étatiques, p. ex. en ce qui concerne le façonnage des marchés et l'implication de la société civile.
- **Détermination des objectifs** : Définir précisément les objectifs et indicateurs de la PSEA – en particulier pour mesurer les engagements financiers, la diversification et la mise à l'échelle de l'innovation. (La référence à une théorie du changement de la PSEA pour 2021-2025 pourrait aider à déterminer les étapes, objectifs et indicateurs critiques).
- **Visibilité de Gavi** : Si la contribution à la visibilité de Gavi demeure une caractéristique importante de la justification de la PSEA, ce concept doit être clairement défini. Cela permettrait de mieux évaluer les performances de la PSEA par rapport à cette variable au fil du temps.
- **Reporting de la PSEA** : Améliorer la structure et la régularité des rapports financiers et des rapports d'étape de la PSEA pour l'ensemble du portefeuille.
- **Délais et mécanismes de mise à l'échelle** : Prendre en considération la durée du soutien de Gavi nécessaire pour faire passer les projets à l'échelle supérieure et la manière dont le soutien permettra l'émergence de marchés sains.

³⁵ Ce point est également soulevé dans les rapports d'étape de Gavi, comme p. ex., le rapport de Gavi sur l'Accord de subvention entre le gouvernement du Canada et l'Alliance Gavi (#7377052) Projet : « Innovation en faveur de l'utilisation, de l'expansion et de l'équité de la vaccination en Afrique francophone (INFUSE) » Rapport annuel narratif de 2019 axé sur les résultats et Rapport financier. Période de déclaration : 1^{er} janvier 2019 - 31 décembre 2019.

Constatations : Catégorie de questions 2

Cette section commence par présenter les constatations générales pour la Catégorie de questions 2. Viennent ensuite les constatations particulières pour les Sous-questions de la Catégorie de questions 2. Ces sous-questions abordent les thèmes suivants : Contributions de la PSEA aux objectifs et aux résultats escomptés de Gavi ; processus de participation du Secrétariat ; coûts et optimisation des ressources de la composante de la PSEA. Les constatations des sous-questions sont suivies d'une brève synthèse des constatations de l'études de cas du projet. Les études de cas portent sur un ensemble supplémentaire de questions relatives à la conception et à la mise en œuvre pour la Catégorie de questions 2. La section se termine par un résumé des recommandations spécifiques.

Constatations générales pour la Catégorie de questions 2 de l'évaluation

Catégorie de questions 2 de l'évaluation : Dans quelle mesure les composantes sont-elles adaptées aux finalités de la Stratégie 4.0 de Gavi ?

Encadré 7 : Résumé des constatations générales pour la Catégorie de questions 2

Principale constatation



L'évaluation confirme que la conception de la PSEA, pour la période 2016-2020, était globalement pertinente pour tous les objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi qui portent sur la couverture vaccinale, le renforcement des systèmes de santé, la durabilité et le façonnage des marchés. Toutefois, c'est sur les objectifs de renforcement des systèmes de santé de l'objectif 2 que l'alignement a été le plus fort.

La théorie du changement reconstituée pour la PSEA fait état de progrès satisfaisants dans la réalisation des résultats escomptés en ce qui concerne les produits pour l'ensemble des composantes – en lien avec l'augmentation des engagements en matière de ressources et la mise en place de projets d'expertise/d'innovation pertinents d'un point de vue stratégique. En ce qui concerne la composante des contributions financières, des progrès satisfaisants ont été accomplis dans la réalisation des résultats escomptés, à savoir l'obtention d'investissements supplémentaires pour Gavi et les programmes des pays. Il n'y avait pas suffisamment de preuves pour démontrer l'impact des initiatives de la PSEA sur les buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi.

Des éléments probants attestent que les structures, procédures et processus du Secrétariat de Gavi ont permis de soutenir la transparence et la gestion idoine des partenariats de la PSEA – bien qu'il soit possible de réévaluer les directives internes, notamment pour mieux définir les rôles et les responsabilités respectifs dans chaque phase de partenariat/projet. Il est de plus en plus justifié de rationaliser le portefeuille croissant de projets à effet de levier/opérationnels et INFUSE afin de libérer des ressources techniques et financières pour constituer une base factuelle et assurer la mise à l'échelle des initiatives les plus prometteuses.

Facteurs de réussite

- Dans les cas où les services de suivi-évaluation ont été renforcés, cela a contribué de manière importante à la conception du projet, à la correction de de trajectoire et à la documentation de preuves solides en lien avec les résultats.
- D'après les études de cas du projet, les principaux facteurs contribuant à l'adoption, à la durabilité et à l'adaptation au contexte ont été l'implication précoce et continue des pays et le recrutement d'un partenaire de mise en œuvre local compétent.

Défis

- L'absence d'une théorie du changement de la PSEA *a priori*, avec des modèles logiques de projet alignés, pose un défi pour l'évaluation des contributions aux résultats escomptés et à l'établissement d'une base de données probantes pour les décisions à prendre en ce qui concerne la mise à l'échelle. L'absence de ces cadres conceptuels communs a également entravé la documentation structurée des enseignements tirés.
- L'expertise et les capacités du Secrétariat sont nécessaires pour faciliter/superviser l'essai et la mise à l'échelle des innovations au niveau des pays, et pour optimiser la collaboration avec les partenaires de l'Alliance et d'autres acteurs clés dans ce domaine.
- La prise en compte systématique des coûts ou des évaluations du « coût total de possession » n'a pas été intégrée dès le départ dans les projets de partenariat, ce qui complique l'évaluation de l'optimisation des ressources.

Conclusions spécifiques pour les Sous-questions QA2

SQ 2.1 : Contribution collective aux objectifs

Sous-question : Dans quelle mesure les composantes de l'engagement du secteur privé contribuent-elles collectivement aux objectifs pertinents de : (1) la Stratégie 4.0 de Gavi et (2) l'approche en matière d'engagement du secteur privé ?

Encadré 8 : Principales constatations pour la Sous-question 2.1

Principale constatation



La conception de la PSEA, pour la période 2016-2020, était globalement pertinente pour tous les buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi, mais plus particulièrement pour les buts de l'Objectif 2 concernant la fourniture de services de vaccination dans le cadre des systèmes de santé renforcés. La conception de la PSEA était également généralement conforme aux principes opérationnels et aux catalyseurs stratégiques de la Stratégie 4.0, bien qu'il soit possible de renforcer les contributions au catalyseur stratégique en matière de suivi-évaluation. La synthèse des données probantes suggère que les partenariats liés à la PSEA ont été conclus conformément aux objectifs de la PSEA.

Un **défi** spécifique concernait l'absence d'un modèle logique avec des cadres de résultats alignés pour les partenariats et les composantes de la PSEA collectivement qui soient : a) explicites en montrant des trajectoires claires vers les buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi ; et b) pleinement « adoptés » par l'ensemble du Secrétariat.

Les données de l'évaluation confirment que la conception de la PSEA et des partenariats qui en découlent était généralement cohérente avec l'ensemble des objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi, bien que l'alignement le plus fort ait été réalisé avec les buts de l'objectif 2 dédié à la fourniture des services de vaccination dans le cadre de systèmes de santé renforcés (Figure 7).³⁶

Figure 7 : Vue d'ensemble des buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi

BUTS	1 Favoriser l'utilisation équitable des vaccins et la couverture vaccinale	2 Accroître l'efficacité et l'efficience de la vaccination dans le cadre du renforcement des systèmes de santé	3 Améliorer la durabilité des systèmes nationaux de vaccination	4 Façonner les marchés pour les vaccins et autres produits vaccinaux
OBJECTIFS	<p>A. Accroître la couverture et l'équité vaccinales</p> <p>B. Aider les pays à introduire et déployer de nouveaux vaccins</p> <p>C. Répondre aux besoins particuliers des enfants dans les États fragiles</p>	<p>A. Contribuer à l'amélioration des programmes de vaccination intégrés et complets, y compris les activités en stratégie avancée sur site et les composantes supplémentaires</p> <p>B. Soutenir les améliorations apportées aux chaînes d'approvisionnement, systèmes d'information sanitaire, à la génération de la demande et aux approches tenant compte des spécificités liées au genre</p> <p>C. Renforcer l'engagement de la société civile, du secteur privé et d'autres partenaires en faveur de la vaccination</p>	<p>A. Renforcer l'engagement politique national et infranational à l'égard de la vaccination</p> <p>B. Assurer une allocation et une gestion appropriées des ressources humaines et financières nationales dédiées à la vaccination par des moyens législatifs et budgétaires</p> <p>C. Préparer les pays à maintenir leurs performances en matière de vaccination après la sortie de l'éligibilité de Gavi</p>	<p>A. Assurer un approvisionnement adéquat et sûr en vaccins de qualité</p> <p>B. Réduire les prix des vaccins et autres produits de vaccination à un niveau approprié et durable</p> <p>C. Encourager le développement de vaccins et d'autres produits de vaccination durables et de qualité</p>

La conception de la PSEA était généralement conforme aux principes transversaux de la Stratégie 4.0. Ceux-ci exigent que les initiatives soient : pilotées par les pays ; engagées à l'échelle mondiale ; catalytiques et durables ; intégrées ; innovantes ; collaboratives et responsables. Toutefois, comme l'illustrent les études de cas ci-dessous, certains principes, tels que la durabilité, n'ont pas encore été pleinement démontrés.

La conception de la PSEA était également conforme aux catalyseurs stratégiques portant sur la mobilisation des ressources de la Stratégie 4.0. Il était également possible de soutenir les catalyseurs stratégiques relatifs à la gestion des pays, à la coordination, au plaidoyer et au suivi et à d'évaluation dans le pays – même si l'on constate que, dans la pratique, il était possible d'augmenter considérablement le soutien apporté au catalyseur relatif au suivi-évaluation.

³⁶ Provenant de : Gavi. (2017). Cadre de suivi et d'évaluation, Stratégie de Gavi 2016-2020, Version : 2 (octobre 2017).

Comme l'illustre l'Annexe 6, tous les projets à effet de levier/opérationnels et INFUSE portaient sur un ou plusieurs des domaines stratégiques prioritaires de la Stratégie 4.0 liés aux chaînes d'approvisionnement de la vaccination, à la qualité des données et à la génération de la demande – ceux-ci étant à leur tour alignés sur le but et l'Objectif 2B de la Stratégie 4.0 (Figure 7).

La synthèse des données confirme également que le développement du partenariat a été conforme aux trois objectifs de conception de la PSEA, à savoir : i) un financement supplémentaire et durable ; ii) l'expertise et l'optimisation (y compris le renforcement des chaînes d'approvisionnement en vaccins, l'amélioration de la qualité des données, l'augmentation de la génération de la demande) et iii) l'adoption d'innovations à grande échelle.³⁷

Toutefois, l'enquête d'évaluation a mis en lumière un **obstacle** de taille, à savoir la difficulté d'identifier un modèle logique et de cadres de résultats harmonisés pour les partenariats et les composantes de la PSEA qui soient collectivement : a) explicites en montrant des voies claires vers les buts et objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi ; et b) entièrement « adoptés » ou reconnus par l'ensemble du Secrétariat.

Pour répondre à cette sous-question, les évaluateurs se sont donc référés à leur théorie du changement reconstituée de la PSEA. Il ressort de cet exercice que la PSEA a permis de réaliser des progrès satisfaisants dans l'atteinte des résultats escomptés en ce qui concerne les produits, toutes composantes confondues – ces produits étant liés à l'augmentation des engagements de ressources et à la mise en place de projets d'expertise/d'innovation pertinents d'un point de vue stratégique. En ce qui concerne la composante des contributions financières, des progrès satisfaisants ont été réalisés en vue de l'atteinte du résultat prévu inhérent à l'obtention d'investissements supplémentaires ; toutefois, le manque d'éléments probants n'a pas permis de confirmer l'atteinte des résultats escomptés pour l'ensemble des composantes de la PSEA.

Au moment de la présente évaluation, les preuves de l'impact des initiatives de la PSEA sur les buts et les objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi étaient insuffisantes.

³⁷ Ces objectifs ont été identifiés dans le document intitulé « Aperçu de l'approche en matière d'engagement du secteur privé décidée par Gavi » (document interne, partagé le 26/08/2020).

Encadré 9 : Alignement de la PSEA sur les buts et objectifs de la Stratégie 5.0 de Gavi

Les évaluateurs notent que les objectifs de la Stratégie 5.0 de Gavi sont globalement similaires à ceux de la Stratégie 4.0. Toutefois, pour la phase stratégique 5.0, Gavi devrait examiner la manière d'aligner la PSEA sur les objectifs mis à jour en vertu de l'Objectif 2. Ces derniers requièrent une plus grande attention sur les points suivants : l'atteinte des enfants sous-vaccinés et zéro-dose ; des services de vaccination bien gérés et durables qui exploitent plus efficacement l'innovation pour tous les soignants ; le renforcement d'une demande résiliente ; et la levée des obstacles à la vaccination liés au genre.

Il existe également des occasions d'appliquer les principes transversaux de la Stratégie 5.0, à savoir : donner la priorité aux communautés marginalisées ; prioriser les questions de genre, la pleine appropriation par les pays, la durabilité et l'appropriation communautaire ; et promouvoir des initiatives novatrices qui soutiennent des approches différenciées, intégrées et adaptatives, tout en renforçant la résilience, la collaboration et la redevabilité.

Bien que la conception de la PSEA soit tout à fait cohérente avec le catalyseur stratégique 5.0 visant à tirer parti du secteur privé, les données issues de cette évaluation suggèrent qu'il convient d'utiliser davantage les éléments probants, les évaluations et les données afin d'améliorer les politiques, les programmes et la redevabilité.

QA 2.2 : Examen de la performance des composantes

Sous-question : Dans quelle mesure chaque composante a-t-elle atteint ou est-elle sur le point d'atteindre ses objectifs spécifiques et les résultats escomptés ? Quels facteurs ont influencé les résultats ?

Encadré 10 : Principales constatations pour la Sous-question 2.2

Principale constatation



Des progrès satisfaisants ont été réalisés dans l'atteinte des résultats au niveau des objectifs de la PSEA pour toutes les composantes.

En ce qui concerne la composante des Contributions financières, il y a eu de bons résultats dans la mobilisation des partenaires du secteur privé pour des engagements financiers supplémentaires (voir QA1), avec 17 partenariats de contributions financières enregistrés dans le suivi de la PSEA de Gavi d'ici novembre 2020.

Des progrès satisfaisants ont également été réalisés dans l'établissement de partenariats opérationnels/stratégiques pour tirer parti de l'expertise et de l'innovation du secteur privé. En novembre 2020, il y avait 18 projets relatifs aux domaines stratégiques prioritaires en cours d'exécution, six en cours d'élaboration et cinq en cours de préparation pour cette composante.

Les performances inhérentes à l'engagement des Pacesetters INFUSE étaient satisfaisantes et visaient à accélérer le déploiement des innovations prometteuses - en novembre 2020, 15 projets INFUSE étaient en cours de mise en œuvre, dont 10 autres étaient en cours de développement ou en cours d'élaboration.

Il y a eu peu de suivi ou d'analyse documentés des progrès par rapport aux résultats par composante. Jusqu'à présent, seul un petit nombre a été officiellement analysé dans le but d'évaluer les résultats. La majorité des projets sont toujours en cours de mise en œuvre et ne font état à ce jour que de leurs activités.

La continuité du soutien du Secrétariat a été un facteur déterminant pour les résultats obtenus pour les composantes. Lorsqu'il a été possible d'aligner les opportunités offertes par la PSEA sur la planification et les examens des portefeuilles nationaux, il a été fait état d'avantages en termes d'intégration, d'efficacité et d'engagement des pays.

Un **défi** général identifié était le manque de documentation systématique des enseignements tirés ou de dispositions pour un apprentissage structuré dans le cadre des projets et des composantes ainsi qu'entre ceux-ci.

Jusqu'à présent, il y a eu peu de suivi ou d'analyse documentés des progrès par rapport aux résultats et objectifs par composante. Ainsi, pour examiner le rendement des composantes de la PSEA par rapport à des objectifs précis et à des résultats escomptés, les évaluateurs se sont appuyés sur la théorie du changement reconstituée (Figure 4) et les théories du changement par composante en Annexe 2.

Les résultats sur les performances des composantes et les facteurs de réussite sont résumés dans les tableaux d'examen des composantes ci-dessous. Pour ces examens, nous nous sommes appuyés sur les catégories fonctionnelles utilisées par Gavi dans son outil de suivi de la PSEA.

Examen de la composante des Contributions financières

Le tableau d'examen ci-dessous (Tableau 7) met l'accent sur les principaux résultats prévus pour les contributions financières dans la théorie du changement par composante (Annexe 2). L'ensemble des données probantes de l'évaluation montre que la mobilisation des ressources par l'engagement de partenaires du secteur privé a été très performante par rapport aux résultats escomptés en ce qui concerne la composante des contributions. Certains partenariats financiers ont également joué un rôle de premier plan dans la sensibilisation du public aux enjeux de la vaccination.

Tableau 7 : Examen des performances de la composante des contributions financières

Principaux résultats escomptés	Présentation des performance	Facteurs d'influence
<p>1. Contributions financières convenues/prolongées avec les nouveaux et anciens partenaires du secteur privé concernés en complément des fonds de contrepartie (résultats de la théorie du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En novembre 2020, Gavi avait signé 10 partenariats de financement (en espèces) d'une valeur totale de 105,5 millions de dollars US (DR). Sept autres partenariats ont été identifiés comme des reconstitutions ou comme étant en cours de développement. • Les partenariats de financement ont directement contribué aux efforts déployés par Gavi pour atteindre son objectif 2020 en matière de diversification des financements et pour dépasser largement son objectif de mobilisation des ressources au titre de la PSEA de 150 millions de dollars US (DR). 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bonnes relations avec les clients et un marketing efficace par l'équipe de Gavi – afin de tirer parti de la solide réputation de Gavi et la valeur perçue des programmes de vaccination (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés) ont été signalées. • Attrait du Fonds de contrepartie de Gavi et alignement sur les programmes du pays et les initiatives INFUSE (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS) • Il fut suggéré que l'extension des partenariats financiers aux investisseurs du Moyen-Orient et d'Asie <i>pourrait</i> accroître la visibilité de Gavi sur ces marchés (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).

		<p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limites de la capacité interne à soutenir un nombre croissant de contributeurs – préoccupations concernant l'augmentation des coûts de transaction/d'opportunité (bien que des économies d'échelle soient envisageable au fil du temps) (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).
<p>2. Engagement des partenaires du secteur privé en faveur de Gavi et de la vaccination visible par les membres du personnel et les donateurs publics et souverains (résultats de la théorie du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples satisfaisants de valeur ajoutée par certains partenariats de financiers – en particulier pour sensibiliser les parties prenantes nationales – p. ex., les partenariats avec La Caixa et Lions Club International (RD ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS). • Les données probantes de l'entretien suggèrent que certains donateurs souverains ayant un penchant politique en faveur de l'engagement du secteur privé font part de leurs intérêts pour le travail mené par Gavi auprès du secteur privé – et sont donc prêts à contribuer au Fonds de contrepartie de Gavi (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés). 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de communications de Gavi a utilisé plusieurs canaux médiatiques, y compris des publications et des événements pour promouvoir la PSEA, le projet innovant Zipline ayant bénéficié d'une couverture médiatique importante (RD ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). • Toutes parties prenantes externes/informateurs clés interrogées ont constaté la couverture médiatique ou des publications relatives à la PSEA (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés). <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs entretiens avec des principaux informateurs auprès des experts et donateurs ont révélé que la couverture médiatique serait renforcée par une base de données probantes plus solide et une référence aux résultats (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés). • Les principaux informateurs ne parvenaient pas à clairement définir la visibilité de Gavi. Les donateurs ont maintenu leur décision d'investir sous l'influence de multiples facteurs, dont un grand nombre étaient liés aux thèmes de l'économie politique (entretien avec parties prenantes externes/informateurs clés).

Examen des composantes à effet de levier/opérationnelles

Le tableau d'examen ci-dessous (Tableau 8) met l'accent sur les principaux résultats des composantes à effet de levier/opérationnelles dans la théorie du changement par composante (Annexe 2). Les données combinées d'évaluation indiquent que les progrès vers les résultats de la composante sur la mise en œuvre et le déploiement de projets nationaux ont été raisonnablement bons, bien que les performances par rapport à la dimension de suivi des résultats aient été plutôt faibles. Des opportunités d'améliorer le rendement de l'apprentissage structuré, tant au sein des projets qu'entre les projets, ont également été signalées.

Tableau 8 : Examen des performances des composantes à effet de levier/opérationnelles

Principaux résultats escomptés	Présentation des performance	Facteurs d'influence
--------------------------------	------------------------------	----------------------

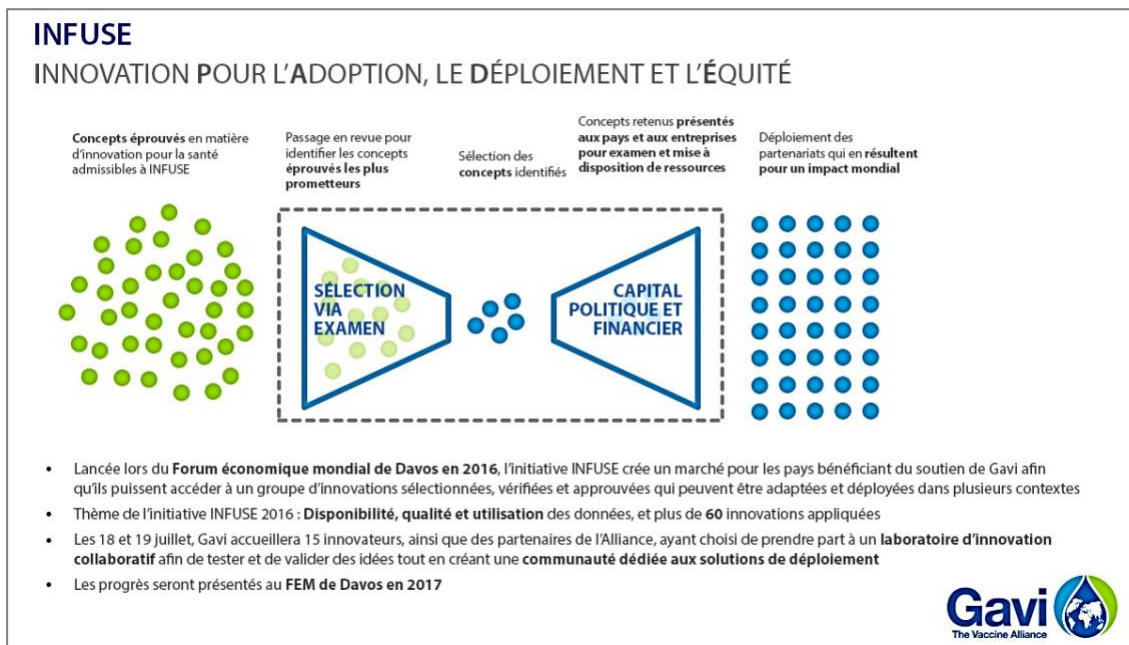
<p>1. Les projets qui répondent aux principaux défis des pays sont financés, mis en œuvre et déployés avec suivi des résultats (résultats de la théorie du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Performance satisfaisante dans l'établissement de partenariats à effet de levier/opérationnels alignés sur les domaines stratégiques prioritaires de Gavi. En novembre 2020, il y avait 18 partenariats à effet de levier/opérationnels signés en cours de mise en œuvre, dont six autres étaient en cours d'élaboration et cinq en préparation pour la période 2021-2025 (RD). • Au cours de la période 2016-2020, neuf partenariats à effet de levier/opérationnels ne figuraient plus parmi les projets prioritaires ou ont été annulés, principalement en raison des défis énumérés dans la colonne suivante (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). • La majorité des partenariats signés en étaient à l'étape de la mise en œuvre de la Phase 4 et n'avaient pas encore été analysés pour évaluer la pertinence ou les résultats en vue de relever les défis liés à la vaccination dans les pays (DR). • Les données de surveillance des projets semblaient largement fondées sur l'auto-déclaration des partenaires. Il existait peu de preuves de la vérification des résultats ou des examens de l'optimisation des ressources (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques communes des partenariats à effet de levier/opérationnels productifs en lien avec les contributions des partenaires en matière d'expertise multidisciplinaire, les investissements soutenus par les entreprises partenaires et l'engagement commun en faveur de l'apprentissage et de la résolution des problèmes (DR ; PCS). • L'exécution des projets a souvent été améliorée par la sous-traitance d'un partenaire local de mise en œuvre (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; PCS). <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les processus peuvent être longs/incertains pour : a) mettre en correspondance les partenaires identifiés avec les pays et les fonds ; b) orienter et aligner les valeurs ; c) engager les parties prenantes et concevoir le projet ; d) préparer le dossier commercial pour les partenaires du secteur privé ; et e) recruter des partenaires locaux pour la mise en œuvre (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS). • Certains entretiens et reportages des médias extérieurs soulignent les préoccupations des pays quant à la création de partenariats avec de grandes entreprises « puissantes », les questions de durabilité et la gestion des risques à long terme. Des préoccupations spécifiques ont été soulevées au sujet des questions de gouvernance, d'appropriation par les pays et de responsabilité des fournisseurs après le retrait de Gavi, le risque de distorsions du marché, les questions de souveraineté et de confidentialité des données (DR ; entretiens avec des principaux informateurs).
<p>2. Enseignements tirés et partagés sur la façon de collaborer avec le secteur privé, d'utiliser les technologies, d'agir de manière durable et de passer à l'échelle supérieure (résultats de la théorie du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À ce jour, la documentation systématique sur les enseignements tirés ou les dispositions en vue d'un apprentissage structuré au sein des projets ou dans l'ensemble du portefeuille est rare (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). • Dans l'ensemble du portefeuille de projets, la documentation accessible sur la recherche formative, l'évaluation des pays et des systèmes, le suivi et l'adaptations des projets ou la mise à l'échelle fondée sur des données probantes et sur les enseignements tirés est quasi-inexistante (DR ; PCS ; 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • La documentation des projets Unilever et Girl Effect montre la valeur potentielle des données formatives et de suivi pour la correction de trajectoire, l'engagement des parties prenantes, le plaidoyer politique et la génération de connaissances. L'expérience du projet Unilever suggère qu'il pourrait être utile de nommer dès le départ un partenaire d'évaluation de projet (DR ; PCS). <p>Défi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les directives internes de la PSEA suggèrent que les données sur les résultats des projets seront compilées lors de l'examen de la Phase 5 au cours de laquelle des évaluations rétrospectives et des examens des coûts seront commandités. Les évaluateurs notent qu'à ce stade, de précieux enseignements

	entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).	peuvent avoir été perdu (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).
3. D'autres pays comprennent les avantages des approches et des technologies et les adoptent ou les adaptent à grande échelle (résultats - théorie du changement)	<ul style="list-style-type: none"> À ce jour, quatre partenariats à effet de levier/opérationnels sont passés à l'échelle supérieure dans plusieurs pays - Zipline-UPS, Girl Effect, The Audacious Project et l'initiative STEP (DR). Toutefois, certains d'entre eux ont été lancés dans plusieurs pays dès le départ (Annexe 6). Au moment de cette évaluation, d'autres initiatives susceptibles de passer à l'échelle supérieure (Mastercard, Orange, Unilever et UPS FIT) en étaient encore à l'étape de la preuve de concept ou de la mise en œuvre. Il est toutefois prévu que le projet d'Unilever soit bientôt étendu à l'Indonésie (DR ; PCS). 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> Les projets qui passent très tôt à l'échelle semblent initialement reposer sur des innovations éprouvées et testées, une mise en œuvre régionale, et sur une stratégie de passage à l'échelle dès le départ (DR). <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> L'extension à d'autres pays dépend fortement de l'adhésion de nouveaux pays – ce qui peut nécessiter une assistance importante et un soutien continu de la part de Gavi (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; PCS). Les rapports de projet suggèrent que les nouveaux pays demandent souvent plus de preuves des résultats et d'informations sur les coûts pour éclairer leurs prises de décision (RD).

Examen du mécanisme INFUSE

Le graphique de Gavi ci-dessous fournit un aperçu utile de la conception du mécanisme INFUSE.³⁸

Figure 8 : Vue d'ensemble des composantes de conception du mécanisme INFUSE



³⁸ Gavi. (2016). Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 – faire de l'innovation un facteur d'impact [diapositives PowerPoint].

Le tableau d'examen ci-dessous (Tableau 9) s'appuie sur la théorie du changement par composante (Annexe 2) pour identifier les principaux résultats prévus pour le mécanisme INFUSE. Il ressort de la présente évaluation que de très bons progrès ont été enregistrés dans le développement de ce nouveau mécanisme visant à impliquer les innovateurs du secteur privé et à accélérer la mise à l'échelle d'innovations prometteuses. Des efforts satisfaisants ont également été déployés pour promouvoir le recrutement inclusif et renforcer les capacités des Pacesetters en matière d'égalité des genres et de suivi-évaluation. De plus, diverses collaborations utiles avec des experts d'entreprises privées de premier plan (p. ex. MatterGroup, McKinsey, IDEO.org et Kupanda) ont été mises en place afin de renforcer l'approche de Gavi en matière d'engagement des innovateurs et à établir une communauté INFUSE solidaire.

Tableau 9 : Examen des performances de la composante INFUSE

Principaux résultats escomptés	Présentation des performance	Facteurs d'influence
<p>1. Innovations mises en œuvre dans certains pays bénéficiant du soutien de Gavi, avec identification du potentiel de déploiement (résultats de la théorie du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la période 2016-2019, Gavi a publié des « appels à l'innovation » INFUSE qui répondent aux priorités stratégiques et a organisé chaque année des ateliers de sélection avant-gardistes (Annexe 7) (DR). • En novembre 2020, Gavi avait sélectionné 25 Pacesetters INFUSE, dont 15 étaient en phase de mise en œuvre, cinq étaient en cours de développement et cinq étaient en attente pour 2021-2025 (DR). • De solides données probantes faisaient état d'un recrutement inclusif, avec 50 % des Pacesetters recrutés provenant du sud (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). • L'expertise en matière d'innovation a été mise à contribution pour construire une communauté INFUSE de soutien (DR ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés). 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le format de l'atelier de sélection des Pacesetters INFUSE s'est amélioré au fil du temps – certains parties prenantes externes/informateurs clés le considèrent désormais comme une « meilleure pratique de l'industrie » (DR ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un soutien technique et de facilitation important est nécessaire pour aider les Pacesetters à chaque étape, y compris l'approbation, l'adaptation, la mise en œuvre et le passage à l'échelle supérieure pour les approches novatrices au niveau national. Les entretiens suggèrent qu'il n'a pas toujours été possible de fournir une assistance prévisible et opportune aux Pacesetters (p. ex., de la part des partenaires de l'Alliance). Il existe des limites au soutien qui peut être fourni par le Secrétariat de Gavi (qui ne dispose pas de bureaux dans les pays) (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS). • Des ressources importantes sont nécessaires pour maintenir une communauté INFUSE efficace – les informateurs clés avaient des points de vue mitigés quant à la pertinence de cet investissement pour Gavi (DR ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).
<p>2. Amélioration à grande échelle des chaînes d'approvisionnement et de l'utilisation des données (etc.) dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les appels annuels aux innovations se sont concentrés sur des thèmes prioritaires très pertinents définis par le Groupe de travail INFUSE. Entre 2016 et 	<p>Facteurs de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entretiens suggèrent que le processus de candidature concurrentiel, combiné à un atelier de soutien et de facilitation, peut catalyser une réflexion

<p>les systèmes de vaccination (résultats de la théorie du changement)</p>	<p>2019, ces thèmes portaient sur la qualité des données ; les solutions numériques pour améliorer la prestation des services ; participation accrue et ciblage de la vaccination des enfants vulnérables ; et les obstacles liés à la vaccination en milieu urbain (Annexe 7) (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nexleaf, un Pacesetter (en ce qui concerne les chaînes d'approvisionnement et l'utilisation des données), répond aux critères spécifiques convenus pour un partenariat innovant et évolutif. Quatre autres thèmes traitant de la chaîne d'approvisionnement et de l'utilisation des données ont été déployés dès le départ dans deux pays ou plus (voir Annexe 6). Plusieurs autres projets INFUSE commencent à se déployer au sein du pays (DR ; PCS). 	<p>créative inspirée de l'ensemble de l'écosystème de l'innovation (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).</p> <p>Défis</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en relation des Pacesetters avec les fonds et les pays de mise en œuvre peut prendre beaucoup de temps, ce qui peut créer des problèmes de flux financiers pour les Pacesetters (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS). • Les entretiens ont souligné la nécessité de disposer en interne de connaissances techniques plus approfondies pour un dialogue éclairé sur les solutions innovantes - les lacunes citées en matière de connaissances comprennent les technologies numériques et informatiques, ainsi que des connaissances spécialisées sur les systèmes d'information nationaux sans oublier les cadres politiques /réglementaires numériques (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; PCS). • Absence de cadres/systèmes normalisés de suivi-évaluation et d'analyse des coûts pour la production de données en temps utile sur les résultats, les coûts et les enseignements tirés, afin d'éclairer la prise de décision quant à la mise à l'échelle.
--	--	--

QA2.3 : Processus d'engagement

Sous-question : Dans quelle mesure les processus d'engagement du Secrétariat de Gavi pour les partenaires du secteur privé sont-ils transparents, concurrentiels et efficaces ?

Encadré 11 : Principales constatations pour la Sous-question 2.3

Principale constatation



De solides données probantes indiquent que les structures, procédures et processus du Secrétariat de Gavi permettent d'assurer la transparence et la bonne gestion des partenariats avec le secteur privé. Seul le mécanisme INFUSE prévoit une procédure de mise en concurrence pour l'engagement des partenaires du secteur privé (Pacesetter).

Un certain nombre de principaux informateurs externes ont salué le dévouement et « l'accent mis sur les solutions » par le Secrétariat de Gavi – ainsi que sa volonté d'apprendre, de « maintenir le cap », d'accepter les complexités inhérentes aux partenariats et d'orienter les projets vers des résultats positifs.

Certains **obstacles** précis sont liés à des incohérences dans les directives internes du Secrétariat quant à l'établissement de partenariats inhérents à la PSEA et à la nécessité d'une caractérisation et d'une normalisation accrue des méthodologies sur l'évaluation des besoins et de la demande des pays. Les entretiens ont mis en évidence la possibilité de mieux définir les rôles et les responsabilités respectifs, en particulier dans les phases de mise en œuvre, d'examen/d'évaluation et de mise à l'échelle des projets du secteur privé.

Aperçu des processus d'engagement envers la PSEA

Pour rendre la PSEA opérationnelle, Gavi a mis en place un ensemble de procédures et de processus conçus pour assurer une gouvernance saine et une utilisation efficace des ressources du Secrétariat.³⁹ Conformément à ses lignes directrices pour le secteur privé de 2017, les processus de sélection des partenariats de Gavi comprennent des évaluations structurées et des examens internes par rapport aux objectifs stratégiques de Gavi et aux priorités des pays. Gavi a également nommé un prestataire indépendant chargé d'effectuer une diligence raisonnable concernant tous les partenaires potentiels du secteur privé. Cela comprend une évaluation par rapport aux critères environnementaux, sociaux, de gouvernance, de droits de la personne et d'éthique, ainsi qu'une évaluation complète des risques visant à minimiser les atteintes à la réputation ainsi que les impacts programmatiques et financiers négatifs pour Gavi (DR ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

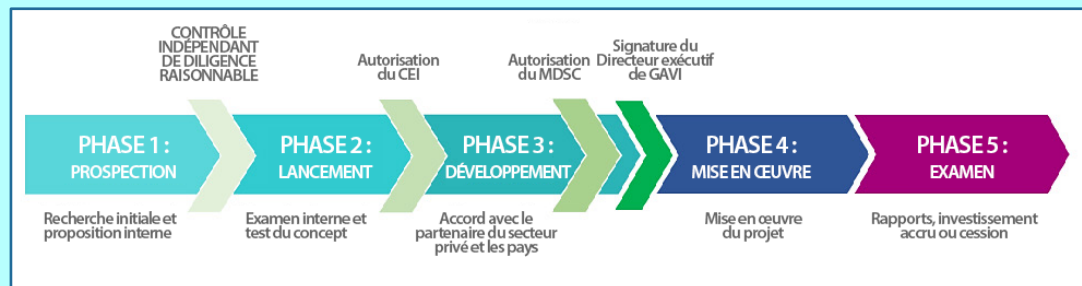
Les étapes de gouvernance interne pour la mise en place de partenariats en vertu de la PSEA sont correctement définies (bien qu'il y ait certaines incohérences quant à la terminologie entre les lignes directrices).⁴⁰ Selon les directives de 2019, le processus standard de Gavi pour l'établissement de partenariats avec le secteur privé dans le cadre de la PSEA se déroule en cinq phases (Encadré 12).

³⁹ Cela est conforme à l'engagement de Gavi reposant sur un faible taux de frais généraux de 2,5 %. Se référer à : <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2018/6-june/presentations/03b%20-%20Key%20Performance%20Highlights-presentation.pdf>

⁴⁰ Par exemple, il y a des différences significatives dans la description des phases entre les directives de Gavi sur le cycle de vie d'un partenariat avec le secteur privé (2017) et l'engagement du secteur privé – la partie COMMENT (2019), bien que l'ordre des activités soit similaire.

Encadré 12 : Processus standard en cinq phases de Gavi pour le développement de partenariats avec le secteur privé

Présentation du processus en cinq phases



- La phase de prospection initiale de la **Phase 1** par l'équipe de mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé comprend une analyse des partenaires potentiels, une analyse de l'adéquation stratégique et des consultations avec les équipes techniques pour informer l'élaboration d'une première proposition interne « 2A » pour le Comité des nouvelles entreprises (NBC).
- Après un examen positif de la part du NBC, le partenaire privé éventuel est contacté. La confirmation de l'intérêt du partenaire est suivie d'un examen de diligence raisonnable, d'un examen technique et juridique plus approfondi par l'équipe, et d'une vérification de la capacité budgétaire et de l'engagement des hauts responsables pays à explorer les contextes et demandes des pays concernés (**Phase 2**). Ce processus aboutit à la rédaction d'une proposition (analyse de rentabilisation) « 2B » plus élaborée, fondée sur la vérification technique et la demande confirmée par le pays (par écrit). La proposition comprend un projet de cadre de suivi-évaluation et un plan de communication, une liste des partenaires et donateurs potentiels de l'Alliance et une évaluation du niveau d'effort requis par le Secrétariat.
- Une fois que le NBC a approuvé la proposition 2B, elle est transmise pour approbation au Comité directeur permanent des directeurs généraux (MDSC), ce dernier faisant des recommandations au Directeur exécutif (**Phase 3**). Le partenariat passe ensuite à la **Phase 4** de mise en œuvre, conformément au plan de mise en œuvre finalisé. La dernière étape ou **Phase 5** est un processus d'examen qui entraîne une décision de renouvellement, de mise à l'échelle ou d'arrêt du projet (cela peut impliquer une étude d'impact du projet).

De même, le **mécanisme INFUSE** implique une modification du processus en cinq phases décrit à l'Encadré 12.⁴¹ Le mécanisme INFUSE est un processus plus concurrentiel qui est principalement axé sur l'identification d'innovations pour répondre à des priorités stratégiques spécifiques ou à des défis en matière de vaccination (voir l'Encadré 13 ci-dessous).

Encadré 13 : Résumé des caractéristiques distinctives du mécanisme INFUSE

Les caractéristiques distinctives du mécanisme INFUSE sont les suivantes :

- Identification des défis prioritaires par le « groupe de travail INFUSE » de Gavi (voir Annexe 7). Ces défis servent de base à un « appel à l'innovation » annuel.
- Un atelier INFUSE pour la sélection finale des innovateurs retenus (ou Pacesetters). Au cours de l'atelier, un panel de partenaires de l'Alliance et d'experts techniques travaillent avec des Pacesetters pour identifier les solutions les plus prometteuses en vue de l'accélération et de la mise à l'échelle.
- Tous les candidats retenus sont invités à rejoindre la « communauté INFUSE » afin de continuer à bénéficier de l'accès aux réseaux, du partage des connaissances et des informations sur les possibilités de financement.
- Les Pacesetters INFUSE sélectionnés sont associés à un chargé de relations au sein de Gavi qui les guide et les oriente vers un déploiement réussi. Cela inclut des conseils sur le contexte programmatique et la mise en relation avec les partenaires de l'Alliance.

⁴¹ Les phases initiales sont également utilisées pour les partenariats de Contributions financières.

Constatations de l'évaluation des processus d'engagement de la PSEA

Un certain nombre d'études et d'évaluations indépendantes ont confirmé la réputation de Gavi en matière de cadres de gouvernance et de politiques solides, ainsi que de systèmes robustes de gestion financière, d'administration des subventions, de pratiques de passation de marchés et de gestion des risques (DR).⁴² Les donateurs interrogés s'accordent à dire que Gavi est considérée comme un « partenaire de confiance » (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

Les entretiens avec le Secrétariat ont permis de recueillir un certain nombre de **suggestions précises** pour une meilleure et plus cohérente mise en œuvre du processus graduel de la PSEA. Ces suggestions (par phase) pour les équipes de mise en œuvre de la PSEA comprenaient :

- **Phases 1 et 2** : mener au plus tôt des consultations avec l'équipe technique du Secrétariat (avant la proposition 2B/analyse de rentabilisation). Cela permettrait d'identifier et de traiter les problèmes techniques à un stade précoce et, finalement, de soutenir un processus d'élaboration de projet plus efficace.
- **Phase 3** : Mener des consultations plus fréquentes avec les membres du Comité directeur permanent des directeurs généraux – cela permettrait de s'assurer que les décisions de sélection des partenaires et de développement de projet soient en permanence alignées sur les autres décisions stratégiques et processus opérationnels de Gavi.
- **Phase 4** : Définir soigneusement les rôles et les responsabilités respectifs dans l'ensemble du Secrétariat pour la phase de mise en œuvre des projets avec le secteur privé. Pour chaque projet, les responsabilités respectives devraient être clairement définies pour : a) la gestion des performances des projets ; b) l'assurance qualité technique ; c) les évaluations de référence, le suivi et la vérification des résultats, les évaluations de l'optimisation des ressources et les examens intermédiaires ; et d) la coordination avec d'autres mécanismes de soutien aux pays.
- **Phase 5** : Améliorer les conseils et les boîtes à outils pour l'étape d'examen final, y compris les conseils et les boîtes à outils relatives au mandatement d'évaluations indépendantes et d'études de coûts, la documentation des enseignements tirés et des étapes quant à la prise de décisions fondées sur des données probantes en matière de mise à l'échelle et de viabilité financière.

Les résultats d'évaluation ont également souligné la nécessité d'une méthodologie plus systématique pour l'évaluation/la mise en relation des pays lors de la Phase 2. Pour soutenir une réflexion plus poussée sur ce thème, l'Encadré 14 résume les constatations tirées de la littérature technique générale sur les principales caractéristiques des évaluations pays jugées robustes et portant sur les solutions numériques en matière de santé.⁴³

⁴² Voir par exemple : Cambridge Economic Policy Associates. (2019). Évaluation des politiques d'éligibilité, de transition et de cofinancement de Gavi, disponible à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/evaluations/ELTRACO-policies-evaluation-CEPA-Final-report.pdf> ; également la Revue annuelle 2018 de l'investissement britannique dans Gavi, l'Alliance du Vaccin (2016-2020), disponible à l'adresse suivante : <https://devtracker.fcdo.gov.uk/projects/GB-1-204240/documents>

⁴³ Il existe un certain nombre de boîtes à outils et de méthodologies qui pourraient soutenir une approche plus systématique de l'évaluation/la mise en relation des pays – la plupart d'entre elles s'appuient sur une « approche collaborative d'élaboration des exigences » (voir Bibliographie). Développé par l'USAID en 2019, « l'OUTIL D'INVESTISSEMENT NUMÉRIQUE : Une approche pour intégrer les meilleures pratiques de développement numérique à vos activités » est également particulièrement recommandé pour évaluer la maturité de l'écosystème numérique d'un pays et assurer l'alignement sur les principes internationaux du développement numérique.

Encadré 14 : Conseils sur les méthodes d'évaluation pays pour les solutions numériques en matière de santé

La littérature technique suggère que les méthodologies d'évaluation pays pour les solutions numériques en matière de santé devraient généralement inclure :

- Une analyse de l'économie politique – y compris l'état de préparation des pays à l'engagement du secteur privé
- Une évaluation technique de « l'architecture d'entreprise » couvrant le système d'information technique, l'infrastructure et les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles de la solution
- Une évaluation récente des besoins et de la demande des pays ⁴⁴
- Une mise à jour de la cartographie d'autres initiatives pertinentes et des activités des partenaires/donateurs.

Réflexions sur les dispositions institutionnelles de la PSEA

Dans un rapport de 2019 au Conseil d'administration, il est indiqué que Gavi mettra sur pied un Conseil consultatif du secteur privé qui rendra compte au président du Conseil d'administration. ⁴⁵Il est proposé que cet organe assure la gouvernance technique et prodigue des conseils sur les nouvelles opportunités dans le monde des affaires, de la finance et de l'innovation (DR). Le Conseil consultatif proposé n'a pas encore été créé. Toutefois, les évaluateurs suggèrent que, la phase exploratoire de la PSEA touchant à sa fin, les mécanismes de gouvernance de la PSEA doivent être approuvés et mis en œuvre dans le cadre de la planification de la prochaine phase stratégique.

Les principaux informateurs représentant le Conseil d'administration de Gavi ont souligné l'importance d'une surveillance saine de la gouvernance de la PSEA. En particulier, le rôle de la société civile dans l'examen des implications et des retombées bénéfiques de la collaboration avec le secteur privé pour les communautés, l'inclusion et le maintien de marchés locaux sains a été souligné – le dialogue actuel sur le partenariat avec Facebook a été cité comme un exemple positif de la manière dont ce principe a été appliqué.

Un certain nombre de principaux informateurs externes (experts, donateurs et partenaires du secteur privé) ont salué le dévouement et « l'accent mis sur les solutions » par le Secrétariat de Gavi – ainsi que sa volonté d'apprendre, de « maintenir le cap », d'accepter les complexités du travail de partenariat et d'orienter les projets vers des résultats positifs. Cependant, un expert a souligné qu'il est maintenant temps pour Gavi d'aller au-delà de « l'accompagnement prolongé » en matière de gestion des projets et partenariats et d'une « dépendance excessive à la résolution des problèmes par quelques dirigeants charismatiques » pour adopter une approche plus efficace et systématisée basée sur les « archétypes » de projets issus de la phase exploratoire.

QA 2.4 : Coûts des composantes et optimisation des ressources

Sous-question : Quels étaient les coûts de mise en œuvre de chaque composante ? Dans quelle mesure chaque composante a-t-elle démontré une optimisation des ressources ?

⁴⁴ Voir l'approche de l'UNICEF en matière de santé numérique (2018) pour des conseils et cadres.

⁴⁵ Gavi. (2019). La voie vers la reconstitution des ressources. Sous le contrôle du Conseil. 26-27 juin 2019.

Encadré 15 : Principales constatations pour la Sous-question 2.4

Principale constatation



Gavi a déployé des efforts considérables pour s'assurer que les projets de la PSEA répondent aux critères de pertinence quant à l'optimisation des ressources tant à l'échelle mondiale qu'à l'échelle nationale. Toutefois, dans la mesure où les données relatives aux résultats, aux dépenses et aux coûts ne sont générées qu'à la fin des projets, il était trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur les critères d'efficacité, de rentabilité et de durabilité au sein des partenariats ou entre ceux-ci.

Les récents efforts visant à évaluer le coût des projets d'innovation pour le catalogue d'innovation de Gavi sont les bienvenus. Il pourrait s'agir d'une première étape utile vers l'introduction d'évaluations systématiques du « coût total de possession » pour les projets d'innovation.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des dépenses prévues pour 43 projets signés qui ont été enregistrés comme étant au stade de la mise en œuvre et engagés, en cours ou achevés avant novembre 2020, à l'exclusion des nouveaux engagements de financement pour 2021-25.⁴⁶ Le Tableau 10 indique que les plus grands « projets » en termes de valeur étaient les contributions financières. La valeur des initiatives de contribution financière a été la plus élevée en moyenne au cours des deux premières années de la période, tandis que la valeur des projets opérationnels et stratégiques a été répartie de façon plus uniforme au cours de la période. La valeur moyenne des projets INFUSE est inférieure à celle des projets stratégiques et opérationnels, comme il est possible de s'y attendre étant donné la nature des projets et le nombre de pays impliqués dans les activités.

Tableau 10 : Nombre et valeur moyenne (dollars US) des projets du secteur privé en phase de mise en œuvre avant novembre 2020

Type de partenariat	Nombre	Valeur totale (dollars US)	Valeur moyenne par projet (dollars US)
Contribution financière	10	105,5 millions	10,5 millions
INFUSE	15	33,5 millions	2,2 millions
A effet de levier/opérationnel	18	80,0 millions	4,4 millions
TOTAL	43	219,0 millions	5,7 millions

Source : Feuille de calcul des contributions du secteur privé en faveur de Gavi, novembre 2020 (à l'exclusion des contributions financières comptabilisées dans le cadre de la reconstitution).

Il n'y a eu aucun recensement des coûts administratifs ou des coûts de transaction liés à la PSEA et, de ce fait, il n'a pas été possible de les quantifier avec précision, tant par composante que dans l'ensemble. L'équipe en charge au sein du département Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé ne compte que quelques collaborateurs. Les réponses aux questions sur le temps que les autres collaborateurs du Secrétariat consacrent à la PSEA ont indiqué que les tâches sont réparties entre différents collaborateurs au sein de chaque département qui consacrent environ 10 à 15 % de leur temps aux activités liées à la PSEA

⁴⁶ Les « projets » correspondent ici à des accords de financement signés – y compris des prolongations et un financement accru en tant que projets distincts. Cela exclut les projets potentiels qui ont été dépriorisés ou qui sont en cours de développement/de préparation ...

(avec quelques variations à ce niveau). Les partenaires du secteur privé assumeront également des coûts d'application, d'élaboration et de mise en œuvre.

Les entretiens avec le Secrétariat ont indiqué que, dans un certain nombre de cas, la gestion des partenariats et des projets de la PSEA a nécessité un « niveau d'effort » plus élevé qu'initialement prévu. Dans le cas de collaborations avec des entreprises de premier plan, les contacts initiaux et la cocréation d'une approche ont demandé beaucoup de temps et d'efforts de part et d'autre, et ce pendant plusieurs mois dans certains cas. Pour les projets INFUSE, le processus de sélection et le soutien ultérieur de Gavi aux Pacesetters en vue d'adapter leurs innovations aux besoins des pays ont requis une contribution substantielle de la part du personnel de Gavi.

L'Annexe 8 présente un examen détaillé de l'optimisation des ressources à deux niveaux, à savoir : L'optimisation des ressources pour les projets individuels et les accords de financement ; et l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la PSEA.

En règle générale, les évaluateurs ont constaté que Gavi a consenti de grands efforts pour assurer la pertinence des projets à l'échelle mondiale et au niveau des pays. Toutefois, dans la mesure où les données sur les résultats et les coûts ne sont générées qu'à la fin des projets, il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives quant aux critères d'optimisation des ressources inhérents à l'efficacité, l'efficacité, la rentabilité et la durabilité au sein des partenariats ou entre ceux-ci.

Étant donné que l'accent ne semble pas être principalement mis sur la saisie des coûts du projet par rapport aux catégories de coûts normalisées et à la gestion des facteurs de coûts pendant la phase de mise en œuvre du projet, il est possible que des opportunités d'amélioration en terme d'optimisation des ressources aient été manquées et que l'évaluation de la rentabilité, du rapport coût-efficacité et du « coût total de possession »⁴⁷ ait posé des difficultés aux gouvernements désireux d'adopter des solutions à grande échelle.

Constatations : Études de cas sur la conception et la mise en œuvre du projet

La présente section offre une synthèse des conclusions de sept études de cas approfondies portant sur des partenariats dans le cadre de la PSEA. Les sept partenariats ont été délibérément échantillonnés de manière à couvrir toutes les composantes de la PSEA, y compris le mécanisme INFUSE (voir Annexe 3). Les études de cas ont été conçues pour traiter un sous-ensemble de sept questions relatives à la conception et à la mise en œuvre dans le cadre de la Catégorie de questions 2. Les études de cas complètes sont documentées dans le supplément accompagnant le présent rapport.

⁴⁷ Se référer au Glossaire au début de ce rapport.

Encadré 16 : Principales constatations des études de cas sur la conception et la mise en œuvre

Principales constatations



En s'appuyant sur les sept études de cas approfondies, les évaluateurs ont confirmé que certains projets présentent des avantages substantiels et ont pris des mesures en vue d'une mise à l'échelle.

Bien que Gavi ait souhaité sélectionner des approches ayant fait leurs preuves, toutes les nouvelles initiatives ont dû être adaptées aux systèmes et au contexte des pays. Dans la plupart des cas, le lancement du projet a demandé beaucoup de temps – en moyenne environ deux ans. Dans certains cas, il a parfois été utile de sous-traiter à un partenaire de mise en œuvre local, bien que ce processus ait parfois pris beaucoup de temps (p. ex. Mastercard en Mauritanie).

Sur l'ensemble de l'échantillon, les évaluateurs n'ont trouvé que deux projets (Unilever et Khushi Baby) pour lesquels il existait des preuves de recherches formatives et de suivi-évaluation solides. Dans les deux cas, les activités de suivi-évaluation étaient assurées par les projets eux-mêmes, avec des contributions utiles à la conception du projet, à la correction de trajectoire et à la documentation de preuves solides concernant les résultats.

En ce qui concerne la durabilité, il était encore trop tôt pour évaluer la durabilité à long terme des solutions techniques – bien que de bons exemples de transfert de compétences et de contributions aux infrastructures (p. ex., le projet technologique Zipline-UPS).

Les partenaires du secteur privé ayant participé aux projets faisant l'objet d'études de cas ont fait part de leur satisfaction quant à la pertinence et la valeur ajoutée des projets. Pour les Pacesetters INFUSE, il est généralement admis que le partenariat avec Gavi peut contribuer à rehausser leur profil sur la scène internationale, offrir des possibilités d'essais et d'adaptations supplémentaires et faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés de produits.

Les **défis** spécifiques identifiés à partir d'études de cas comprenaient : a) les préoccupations des partenaires concernant la lenteur du jumelage du financement et des pays au début des projets ; et b) la manière d'optimiser la participation des pays tout en limitant les risques pour les pays, en particulier pour les projets d'innovation. Les entretiens ont mis en évidence une certaine incertitude quant au rôle futur de Gavi dans l'identification/la facilitation des marchés durables pour des innovations évolutives.

La Figure 9 ci-dessous donne un aperçu des partenariats échantillonnés. Il est important de noter que les études de cas ne doivent pas être considérées comme des évaluations de projets. Elles visent plutôt à fournir un autre point de triangulation afin d'établir la base de données probantes pour les résultats de l'évaluation.

Figure 9 : Aperçu des sept projets échantillonnés pour les études de cas



Pour ces études de cas, Gavi a demandé aux évaluateurs de répondre à un sous-ensemble de sept questions. Une synthèse des conclusions pour chaque sous-question est fournie ci-dessous.

Répondre aux besoins des pays

Question SP1 : Dans quelle mesure ce projet répond-il à un besoin identifié du pays ?

- **Principale constatation** : La documentation des projets et les entrevues avec des principaux informateurs ont confirmé que les sept projets répondent à un besoin identifié du pays – bien que dans tous les cas, le besoin du pays soit quelque peu générique (p. ex., amélioration de la qualité des données sur la vaccination). Dans certains cas, comme Nexleaf Analytics (surveillance de la chaîne du froid) et Zenysis (analyse des données), le suivi global de Gavi présente également des avantages potentiels à long terme.
- **Facteur de réussite** : Pour les partenariats à effet de levier/opérationnels et INFUSE, la confirmation des besoins des pays par les équipes d'appui aux pays de Gavi a été suivie d'un processus d'examen internes et de « rapprochement des pays », impliquant des consultations avec les pays, les partenaires et les investisseurs. Des étapes de validation du concept et d'adaptation ont également eu lieu avant que la mise en œuvre ne passe à l'échelle. Toutes ces mesures ont permis de garantir l'alignement sur les besoins et les priorités des pays.
- **Défi** : Les processus de consultation, de mise en relation et d'adaptation des pays se sont généralement avérés longs – dans la plupart des cas, ils ont duré plus de deux ans (par exemple, le projet Mastercard en Mauritanie a été lancé en 2017/2018, mais sa mise en œuvre ne débute que maintenant).

Alignement sur les autres mesures de soutien et investissements de Gavi

Question SP2 : Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur les autres investissements et protocoles de soutien de Gavi ?

- **Principale constatation** : En général, les projets ayant fait l'objet d'étude de cas, toute composante confondue, étaient en adéquation avec les principaux objectifs stratégiques fondamentaux de Gavi, ce qui a permis de s'aligner sur les investissements de Gavi au sens large. Tous les partenariats examinés étaient conformes à un ou plusieurs domaines d'intérêt stratégique de Gavi en lien avec les chaînes d'approvisionnement de la vaccination, la qualité/l'utilisation des données, et la génération de la demande, bien que la plupart des projets portaient sur l'approvisionnement en vaccins et la qualité/l'utilisation des données en lien avec la vaccination (ce qui concordait avec l'analyse plus large du portefeuille effectuée par les évaluateurs). Le projet Unilever était l'un des rares projets dans le cadre de la PSEA axés sur la génération de la demande (il y en aura, notamment, davantage lors de la prochaine phase stratégique).
- **Facteur de réussite** : Les domaines d'intérêt stratégique de Gavi fournissent un cadre utile pour s'assurer que les partenariats et les projets de la PSEA demeurent conformes au soutien et aux investissements de Gavi au sens large.
- **Défi** : Dans certains cas, l'alignement sur les investissements de Gavi n'était pas clair. Par exemple, lors des enquêtes d'évaluation, des entretiens ont suggéré qu'au Rwanda, l'initiative de drone Zipline-UPS était rarement utilisée pour soutenir la logistique des vaccins (car elle était plus adaptée à la livraison de petites quantités de fournitures médicales d'urgence sur des distances relativement courtes). Pour le projet Khushi Baby en Inde, une certaine incertitude subsistait au niveau national quant à son alignement sur une initiative similaire de partenariat de l'Alliance dans l'Andhra Pradesh.

Participation et coordination des parties prenantes

Question SP3 : Quel a été le rôle des différentes parties prenantes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet et dans quelle mesure ce projet a-t-il été bien coordonné ?

- **Principale constatation** : Le partenariat de contributions financières La Caixa a été associé à un engagement significatif des parties prenantes (y compris les employés, le grand public et d'autres institutions) dans le pays d'origine de La Caixa, l'Espagne. Parmi les partenariats à effet de levier/opérationnels, les projets Mastercard et Unilever se sont caractérisés par des initiatives d'engagement des parties prenantes bien coordonnées au niveau national afin de susciter l'adhésion et de soutenir le processus de conception.
- **Facteurs de réussite** : Les caractéristiques communes des projets ayant enregistré des progrès satisfaisants ont été une adaptation minutieuse aux pays, ainsi que la participation continue et inclusive des parties prenantes des pays, sans oublier le soutien continu et indéfectible du Secrétariat. Les projets Unilever et Khushi Baby sont de bons exemples de ces principes. Le projet Unilever illustre également parfaitement l'importance de sous-traiter un prestataire de suivi-évaluation pour le suivi du projet.
- **Défi** : Les entrevues ont indiqué que l'engagement des parties prenantes et les efforts de coordination tendent à être plus importants au début des projets, mais qu'ils peuvent s'essouffler au fil du temps, surtout si les projets sont retardés. Il a été fait référence à plusieurs reprises à la difficulté d'optimiser la participation des pays tout en limitant le risque pour ces pays - en particulier pour les projets d'innovation.

Approbation par les pays

Question SP4 : L'équipe du projet a-t-elle obtenu les autorisations nécessaires dans le/les pays d'exécution avant le début de la mise en œuvre, en particulier en ce qui concerne les projets comportant des éléments d'innovation ?

- **Principale constatation** : Une déclaration écrite par les pays est une étape de la Phase 2 du processus de développement du partenariat de Gavi. Les évaluateurs ont confirmé que des documents attestant de l'approbation du gouvernement du pays étaient disponibles pour les projets Unilever, Zipline-UPS, Nexleaf Analytics et Zenysis. De solides preuves circonstancielles attestent de l'adhésion du gouvernement de l'État au projet Khushi Baby, alors qu'au moment de l'évaluation, les documents d'approbation du projet Mastercard en Mauritanie étaient en cours de mise à jour à la suite d'un changement dans l'administration gouvernementale.

Progression vers les résultats escomptés

Question SP5 : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ou est-il sur le point d'atteindre les résultats escomptés, y compris la mise à l'échelle ? Quels facteurs ont influencé les résultats ?

Les principales constatations de la question SP5 de l'évaluation sont résumées dans le tableau ci-dessous pour chaque projet ayant fait l'objet d'étude de cas.

Tableau 11 : Examen des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés par les projets faisant l'objet d'étude de cas

Projet	Principale constatation	Facteurs de réussite	Défis
--------	-------------------------	----------------------	-------

La Caixa (Contributions financières)	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats du partenariat avec La Caixa font référence à une réduction de 70 % des cas de pneumonie au Mozambique au cours des 10 dernières années – toutefois, cela devrait être perçu comme un effet de contribution plutôt qu'un effet d'attribution.⁴⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat de collaboration à long terme ; contribue au fonds commun de Gavi ; en complément de la sensibilisation du public/des entreprises et des dons en provenance de l'Espagne. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Unilever (à effet de levier/ opérationnel)	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation finale menée en 2020 par le partenaire de suivi-évaluation du projet, Kantar Public, a révélé des améliorations significatives en termes de connaissances et d'attitudes des parents et une meilleure adhésion à la vaccination dans tous les groupes socio-économiques depuis le début de la période de référence.⁴⁹ Des efforts sont en cours pour transposer le modèle à l'échelle de l'Indonésie. 	<ul style="list-style-type: none"> Les facteurs ayant contribué à l'atteinte des résultats satisfaisants étayés par des données probantes comprennent : un partenaire local de mise en œuvre compétent, un engagement important des parties prenantes, un partenariat de suivi-évaluation et une utilisation appropriée de la recherche formative et des données de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet a nécessité un soutien important de la part du Secrétariat de Gavi pour clarifier les attentes. Certaines inquiétudes locales concernant la distorsion du marché (qui favoriserait les produits Unilever).
Zipline-UPS (à effet de levier/ opérationnel)	<ul style="list-style-type: none"> Au Rwanda, à 2020, le projet avait permis la livraison de plus de 24 000 colis de plus de 44 000 poches de sang, dont 39 % étaient des livraisons d'urgence.⁵⁰ Le projet semble avoir été mise à l'échelle avec succès au Ghana dans la mesure où quatre centres de livraison sembleraient être fonctionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Les facteurs de réussite évoqués incluent : l'adaptation à la géographie du pays, à l'infrastructure sanitaire et aux systèmes logistiques, ainsi que l'alignement sur les priorités stratégiques du pays et les ressources/la capacité de maintenance à long terme à grande échelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune évaluation n'a pour le moment été menée pour vérifier les résultats et analyser des facteurs comme la pertinence du projet et l'optimisation des ressources. Difficultés signalées pour obtenir l'adhésion du pays à l'échelle en Éthiopie.

⁴⁸ Selon le rapport annuel 2019 de Gavi sur la Garantie de marché pour les vaccins contre le pneumocoque, le VCP a été introduit au Mozambique en avril 2013 et a rapidement été intégré au système PEV de routine.

⁴⁹ Présentation PowerPoint sur les résultats de la recherche *Safal Shuruuaa* par Kantar Public

⁵⁰ Réunions informelles de Gavi 10-02-2020

<p>Mastercard (à effet de levier/opérationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La phase pilote en Mauritanie vient de commencer et, de ce fait, les données sur les résultats ne sont pas encore disponibles. • Les arguments commerciaux en faveur de l'initiative Wellness Pass dépendent de la réussite de la mise à l'échelle dans au moins cinq pays. • Mastercard a récemment conclu des partenariats parallèles avec le Fonds mondial et la Bill & Melinda Gates Foundation pour soutenir la mise à l'échelle et adapter la solution à la pandémie de COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce projet était encadré par un chef de projet de Gavi dédié qui a dirigé la résolution des problèmes et permis de maintenir l'adhésion des parties prenantes aux niveaux national et mondial, 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre de la phase pilote du projet a été fortement retardée depuis 2017 en raison des difficultés à trouver un partenaire de mise en œuvre local approprié et de l'impact de la pandémie de COVID-19. • Une couverture médiatique quelque peu négative sur les réseaux sociaux au niveau local et international. • Les entretiens font état de certaines préoccupations quant à la viabilité financière pour le gouvernement et du potentiel des systèmes de déclaration double/hybride du PEV.
<p>Khushi Baby (Pacesetters INFUSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats d'un récent contrôle randomisé ont révélé que les mères dans les villages où le système de Khushi Baby était implanté étaient 1,66 fois plus susceptibles de faire administrer tous les vaccins nécessaires à leur nourrisson avant l'âge de 12 mois ; leurs enfants étaient également 0,26 fois moins susceptibles de souffrir de malnutrition aiguë.⁵¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • L'un des très rares projets ayant fait l'objet d'une évaluation/enquête finale (notamment commanditée et financée par le projet lui-même). • Les entretiens suggèrent d'autres facteurs de réussite, notamment : la parfaite compréhension du contexte local par l'équipe du projet et l'engagement fort des du gouvernement et des parties prenantes de la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrevues soulignent la nécessité d'un dialogue plus transparent sur l'alignement avec d'autres initiatives. • Malgré la forte adhésion de l'État à la mise à l'échelle à travers le Rajasthan, le soutien du gouvernement fédéral pour un déploiement plus vaste doit encore être clarifié.
<p>Nexleaf Analytics (Pacesetters INFUSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À la fin de l'année 2019, Nexleaf Analytics avait couvert 5 000 établissements de santé avec la technologie des capteurs en Tanzanie et des capteurs à distance avaient été déployés dans environ 400 sites des sous-comtés au Kenya, pour un total de 2 200 réfrigérateurs. Nexleaf indique qu'au Kenya, ses appareils ont contribué à réduire l'exposition des vaccins à la chaleur de 78 % et au froid de 60 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux facteurs de succès ont été les collaborations avec d'autres fabricants sur l'utilisation de l'outil intelligent de planification et de maintenance et un accord décisif constituant un accord sur la souveraineté des pays en matière de propriété des données. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux défis ont porté sur les accords sur la propriété/le partage des données ; la collaboration avec d'autres fabricants ; les approbations et autorisations nationales en temps opportun. Des problèmes se sont également posés en ce qui concerne la maintenance des appareils et en ce qui concerne la continuité du flux de données. • Les premiers documents de conception de projet font référence à l'ambition d'une mise à l'échelle dans 54 pays. Dans la pratique, l'adaptation aux différents systèmes d'information et à la réglementation des pays, ainsi qu'aux contextes des

⁵¹ Nagar R. et al. (2020). Impacts d'une nouvelle plate-forme mHealth pour le suivi de la santé maternelle et infantile à Udaipur, en Inde. Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3le) : Rapport d'évaluation d'impact, octobre 2020.

<p>Zenysis (Pacesetters INFUSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le projet a connu d'importants retards de démarrage au Pakistan. La mise en œuvre en vue des résultats escomptés reste en cours. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe du projet est optimiste. Après avoir obtenu la confiance du gouvernement de l'État du Sind et démontré la valeur de la solution pour le suivi de la COVID-19, la mise à l'échelle peut être rapidement accélérée au Pakistan. 	<p>équipements et des fournisseurs a pris plus de temps que prévu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Blocages initiaux lors de la mise en adéquation du projet avec une source de financement et un pays approprié pour la mise en œuvre. Par la suite, des difficultés d'accès aux données, ainsi que des contraintes associées à un champs d'action étroitement défini ont été rencontrées. Les interruptions dans les décaissements de subventions ont créé quelques problèmes de flux de trésorerie pour le Pacesetter.
--	--	--	---

Durabilité du projet

Question SP6 : Dans quelle mesure le projet est-il durable d'un point de vue programmatique et financier ?

- Principale constatation :** En ce qui concerne l'exemple de la Contribution financière, La Caixa, la durabilité de cette source de financement dépend de l'orientation de la prochaine stratégie de responsabilité sociale d'entreprise de la Fondation La Caixa.

En ce qui concerne les partenariats à effet de levier/opérationnels et INFUSE, les entrevues ont mis en évidence une série d'options pour la durabilité, dont certaines pourraient être combinées. Les options de *viabilité financière* comprenaient : un soutien continu des fondations d'entreprise ou d'autres partenaires de développement ayant des objectifs communs, ou des allocations budgétaires des pays bénéficiaires (soit à partir des budgets nationaux soit à partir d'autres subventions de portefeuille de Gavi, telles qu'une subvention de renforcement des systèmes de santé). Les options pour la *durabilité programmatique* comprenaient : le soutien technique continu du partenaire du secteur privé/Pacesetter ; la diversification du marché et l'externalisation ; ou le renforcement des capacités du secteur public pour soutenir l'initiative.

- Facteurs de réussite :** Il existe de bons exemples de transfert de compétences et de contributions à l'infrastructure (p. ex. le projet Zipline-UPS) qui peuvent contribuer à la durabilité. Dans le cas des partenariats à effet de levier/opérationnels, la viabilité financière peut être soutenue par l'alignement sur les stratégies de responsabilité sociale et de durabilité des partenaires (p. ex. Caixa Bank, Unilever, UPS et Mastercard).
- Défis :** L'examen des rapports d'étape de la PSEA suggère que les questions de viabilité financière et programmatique seront abordées à l'étape finale/de clôture – ce qui pourrait être un peu tard par rapport au travail de fond requis. Les entretiens ont mis en évidence une certaine incertitude quant au rôle futur approprié de Gavi dans l'identification/la facilitation de marchés durables pour des innovations évolutives.

Perceptions de la pertinence et de la valeur

Question SP7 : Dans quelle mesure le projet est-il considéré comme pertinent et utile pour le partenaire du secteur privé et pour la mise en œuvre au sein des pays bénéficiant du soutien de Gavi ?

- **Principale constatation** : Les partenaires du secteur privé se sont déclarés très satisfaits quant à la pertinence et la valeur des projets. Pour les entreprises partenaires, les projets sont conformes aux objectifs de responsabilité sociale d'entreprise et peuvent faciliter l'entrée sur de nouveaux marchés. En ce qui concerne les partenaires INFUSE, il fut généralement admis qu'un partenariat avec Gavi leur offre la possibilité de tester d'autres solutions, accroît leur notoriété internationale et pourrait faciliter l'accès à de nouveaux marchés de produits.
- **Défis** : Comme indiqué dans les limites de l'évaluation (Annexe 3), il n'a pas été possible pour les évaluateurs de mener des entrevues avec un échantillon représentatif de parties prenantes au niveau des pays pour obtenir leurs points de vue sur la valeur et la pertinence du projet.

Recommandations issues de la Catégorie de questions 2

L'Encadré ci-dessous résume les recommandations spécifiques issues de l'analyse de la Catégorie de questions 2 par les évaluateurs.

Encadré 17 : Recommandations issues de la Catégorie de questions 2

- **Alignement sur la stratégie 5.0** : Envisager d'ajuster la conception de la PSEA pour atteindre les buts de l'Objectif 2 de la nouvelle Stratégie 5.0. Il conviendrait de porter une plus grande attention aux points suivants : atteindre les enfants sous-vaccinés et zéro-dose ; soutenir des services de vaccination bien gérés et durables ; créer une demande résiliente ; et s'attaquer aux défis à la vaccination en ce qui concerne les questions de genre. Accorder une attention particulière au catalyseur stratégique 5.0 sur les preuves, les évaluations et les données à améliorer, les politiques, les programmes et la redevabilité.
- **Alignement des programmes d'innovation** : Réfléchir à la façon de préserver l'harmonisation du travail d'innovation de la PSEA avec les initiatives d'innovation plus larges de Gavi. Maintenir également l'alignement sur les stratégies d'innovation d'autres partenaires et acteurs mondiaux. Au sein de cet écosystème dynamique, s'assurer que Gavi conserve une orientation stratégique en renforçant son avantage comparatif.
- **Clarifier et adapter les composantes et les mécanismes** d'engagement aux différents types d'engagement (expertise financière ou technique, entreprise ou Pacesetter) et aux différentes étapes de l'innovation (p. ex., développement à un stade précoce ou mise à l'échelle). Rationaliser et simplifier le portefeuille existant conformément à la stratégie.
- **Responsabilités et capacité du Secrétariat** : Revoir les rôles, les responsabilités et les mesures incitatives relatives à la gestion et la mise en œuvre de la PSEA à l'échelle du Secrétariat. Définir clairement la répartition au sein du Secrétariat des responsabilités pour chaque type d'engagement et adapter les capacités et les incitations à la mise en œuvre une fois que les rôles sont clairement établis.
- **Directives et procédures** : Examiner les directives de la PSEA pour en assurer l'uniformité et l'exhaustivité. Viser à normaliser et à rationaliser les processus, les outils et les systèmes pour chaque composante.
- **Gouvernance de la PSEA** : Convenir des mécanismes de surveillance et de gouvernance de la PSEA par le Conseil d'administration, y compris la création ou non d'un Conseil consultatif du secteur privé.
- **Un système intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL)** : Investir dans un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage intégré et harmonisé à la fois pour les projets de la PSEA et la PSEA dans son ensemble. Clarifier les responsabilités afin d'éviter de trop solliciter les partenaires du secteur privé.
- **Évaluation des coûts et de l'optimisation des ressources** : Identifier comment les systèmes de gestion financière peuvent être améliorés pour saisir des données normalisées sur les flux financiers et l'utilisation des fonds de la PSEA. Intégrer les évaluations de l'optimisation des ressources aux examens planifiés des projets et de la PSEA. Envisager de commander des études sur le « coût total de possession ». Partager avec les pays les conclusions sur le rapport coût-efficacité des innovations.

Observations : Catégorie de questions 3

Cette section présente tout d'abord les constatations générales pour la Catégorie de questions 3. Viennent ensuite les constatations spécifiques pour les Sous-questions de la Catégorie de questions 3. Ces sous-questions portent sur : les conséquences imprévues ; la gestion des risques ; une comparaison avec des organisations similaires ; l'influence de la PSEA sur d'autres organismes multilatéraux et les perceptions des partenaires du secteur privé. Il convient de noter que les sous-questions spécifiques sur les enseignements et les recommandations consolidées ont été reportées à la dernière section du présent rapport.

Conclusions générales pour la Catégorie de questions 3 de l'évaluation

Catégorie de questions 3 de l'évaluation : Quelles sont les enseignements tirés et les conséquences imprévues ?

Encadré 18 : Résumé des conclusions générales pour la Catégorie de questions 3

Constatations générales



La phase exploratoire de la PSEA a eu quelques conséquences positives imprévues. Par exemple, un renforcement de l'expertise du Secrétariat en matière de collaboration avec les innovateurs du secteur privé (sur le plan contractuel et opérationnel) a été constaté ; un potentiel d'amélioration de la préparation pour la distribution et le suivi des vaccins contre la COVID-19 au niveau des pays a également été mis en lumière. Un certain nombre de enseignements tirés ont été tirés de la conception, de la mise en œuvre, de l'efficacité et de l'efficacité de la PSEA, ainsi que de l'impact et de la durabilité (voir la Partie 3 du présent rapport). Le Secrétariat se doit désormais de consolider cet apprentissage pour adapter l'approche à la prochaine phase stratégique et rationaliser les processus dans le cadre d'une typologie de partenariats avec le secteur privé.

Parmi les partenaires internationaux du développement, Gavi est reconnue comme un pionnier dans le domaine de l'engagement du secteur privé. Plusieurs partenaires ont fait remarquer que Gavi se distingue par son agilité, sa réactivité et son rythme dans l'engagement aux partenariats du secteur privé, associés à un leadership fort, engagé et visionnaire. Les partenaires du secteur privé interrogés étaient généralement très satisfaits de leur expérience de travail avec Gavi et de la valeur ajoutée offerte par la PSEA en comparaison à d'autres offres.

Facteurs de réussite

- Les comparaisons avec des organisations similaires ayant adopté des approches d'engagement avec le secteur privé font ressortir des enseignements tirés et des facteurs de réussite similaires à l'expérience de Gavi – par exemple, la nécessité d'une approche flexible basée sur une perspective à long terme, la nécessité de prioriser les projets par rapport à une stratégie globale, et l'importance d'une combinaison adéquate des compétences et de mesures incitatives pour le personnel.

Défis

- L'examen des conséquences imprévues a révélé que les exigences supplémentaires de la PSEA ont créé certaines tensions au sein du Secrétariat.
- L'examen de la gestion des risques a mis en évidence la nécessité de procéder à des évaluations des risques pendant toute la durée des partenariats et des projets avec le secteur privé.

Constatations spécifiques pour les Sous-questions QA3

QA 3.1 et 3.2

Les constatations des évaluateurs sur ces sous-questions relatives aux enseignements tirés et aux recommandations ont été reportées à la dernière section du présent rapport où elles sont traitées dans leur intégralité.

QA 3.3 : Conséquences imprévues

Sous-question : Quelles ont été les éventuelles conséquences imprévues (positives/négatives/neutres) de cette approche par composante et l'approche globale ?

Encadré 19 : Principales constatations pour la Sous-question 3.3

Principale constatation



La phase exploratoire de la PSEA fut associée à des conséquences positives imprévues pour chaque composante. Par exemple, un renforcement de l'expertise du Secrétariat en matière de collaboration avec les innovateurs du secteur privé (sur le plan contractuel et opérationnel) a été constaté ; un potentiel d'amélioration de la préparation pour la distribution et le suivi des vaccins contre la COVID-19 au niveau des pays a également été mis en lumière.

Les composantes de la PSEA ont également eu des conséquences imprévues négatives ou ont présentés des défis. Par exemple, les exigences supplémentaires de la PSEA ont créé quelques tensions au sein du Secrétariat. De plus, l'absence de dispositions pour le suivi et l'évaluation continue a affaibli la base de données probantes permettant de démontrer les résultats.

Les conséquences imprévues pour chaque composante et l'approche globale qui ont été identifiées à partir de la méthodologie triangulée sont énumérées dans le Tableau 12 ci-dessous.

Tableau 12 : Conséquences imprévues par composante

Composante	Conséquences imprévues
Contributions financières	<ul style="list-style-type: none"> • Positives : Les partenariats de contributions financières peuvent générer des contributions en nature (p. ex., l'organisation d'ateliers INFUSE par La Caixa) (DR ; PCS). • Négatives : Les objectifs de mobilisation des ressources peuvent servir de tremplin pour de multiples partenariats à relativement petite échelle qui nécessitent une gestion importante de la clientèle - les coûts de transaction peuvent s'accumuler et des coûts d'opportunité peuvent être liés à l'engagement d'autres donateurs et partenaires clés (bien que le potentiel d'efficacité d'échelle soit également reconnu) (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés).
Partenariats à effet de levier/opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Positives : L'expérience de la PSEA a contribué à renforcer l'expertise interne en matière de gestion des contrats, négociations juridiques et gestion des risques, y compris dans les domaines spécialisés de l'innovation numérique. Cela continue d'améliorer la réputation de Gavi en matière d'engagement du secteur privé (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). • Négatives : L'insuffisance des investissements initiaux dans le suivi-évaluation de la PSEA et de ses projets fut à a conduit à une base de de preuves insuffisante pour démontrer les résultats et les enseignements tirés (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; PCS).

Pacesetters INFUSE	<ul style="list-style-type: none">• Positives : La mise à l'échelle de nouvelles approches offre à Gavi la possibilité d'étendre son « soutien aux pays anciennement éligibles à Gavi, mais aussi ceux qui ne l'ont jamais été » – ceci est une priorité dans le cadre de la Stratégie 5.0 de Gavi.⁵²• Négatives : La sélection des Pacesetters a eu tendance à favoriser les solutions technologiques numériques. L'accent mis par la Stratégie 5.0 sur l'équité et les approches différenciées au niveau local pourrait nécessiter un rééquilibrage en faveur d'autres domaines stratégiques prioritaires et l'écosystème au sens plus large (p. ex., la génération de la demande et les obstacles liés aux questions de genre ; la gestion et la coordination au niveau national) (DR).
PSEA générale	<ul style="list-style-type: none">• Positives : Gavi dispose d'un grand nombre de partenariats établis avec le secteur privé qui pourraient être mis à profit pour relever les nouveaux défis mondiaux que sont la distribution des vaccins contre la COVID-19, le suivi numérique, ainsi que l'adoption des vaccins et la génération de la demande (DR ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).• Négatives :<ul style="list-style-type: none">– Les incitations institutionnelles dans le but que les équipes de soutien aux pays répondent aux demandes considérables de facilitation des initiatives du secteur privé au niveau des comités sont peu nombreuses. La phase exploratoire a mis à rude épreuve les capacités du Secrétariat et a fait apparaître certaines difficultés dans les arrangements institutionnels (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés) ; entretien avec des parties externes /informateurs clés).– Paradoxe potentiel : les objectifs de mobilisation et de diversification des ressources de la PSEA sont plus facilement atteints par un vaste portefeuille de partenariats et de projets diversifiés avec le secteur privé. Toutefois, les besoins importants en matière de technique, de gestion et de suivi-évaluation des projets à effet de levier/opérationnels et INFUSE peuvent être mieux satisfaits par un portefeuille plus restreint. Les évaluateurs suggèrent que l'équilibre optimal entre ces objectifs n'a pas encore été trouvé, ce qui pourrait expliquer certaines des tensions institutionnelles décrites ci-dessus.

QA 3.4 : Gestion des risques

Sous-question : Dans quelle mesure Gavi a-t-elle pris en compte et atténué de manière appropriée les risques associés à la conclusion de partenariats avec le secteur privé ?

Encadré 20 : Principales constatations pour la Sous-question 3.4

Principales constatations



La PSEA, dans son ensemble, a fait l'objet d'un examen systématique des risques attestant que Gavi identifie, gère et répartit de manière raisonnable et satisfaisante les risques liés aux partenariats et aux projets. Par conséquent, Gavi est considérée comme un « partenaire de confiance » par les investisseurs et les donateurs.

Un **défi** spécifique concerne le fait que les évaluations formelles des risques se font surtout lors des phases de conception et de d'élaboration des partenariats/projets. Cela pourrait conduire à manquer des occasions de correction de trajectoire et d'apprentissage adaptatif, ainsi que de traiter les risques à plus long terme associés à la mise en œuvre, à la durabilité et à la mise à l'échelle.

Les mesures d'atténuation des risques pour les partenariats avec le secteur privé ont été définies dans les lignes directrices 2017 de Gavi pour le secteur privé. Il est également

⁵² Consultez la présentation de la Stratégie 5.0 de Gavi à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/our-alliance/strategy/phase-5-2021-2025>

nécessaire de se conformer à la politique d'investissement socialement responsable de 2016 de Gavi.⁵³

Le Comité de gestion des risques de Gavi a procédé à un examen exhaustif des risques liés à la PSEA en 2019.⁵⁴ Les principaux risques identifiés comprennent : risques liés à la mise en œuvre et à la performance des projets ; risques politiques et de réputation ; risques liés à la capacité du Secrétariat ; dépendance à l'égard des donateurs et risques liés aux flux de fonds. Cette étude a également mis en évidence des risques supplémentaires liés à l'innovation, notamment les risques liés à la sélection des partenaires, les risques d'adaptation et les risques d'échec (DR). Le Comité de gestion des risques a souligné l'importance des évaluations systématiques de la diligence raisonnable et des mesures de gestion des risques, de suivi-évaluation solides à chaque étape du projet (DR).

Les principaux informateurs du Secrétariat ont souligné que, pour préserver sa solide réputation parmi les partenaires de développement internationaux, Gavi doit continuellement démontrer son engagement envers les principes d'efficacité de l'aide,⁵⁵ ainsi que sa responsabilité technique, financière et en matière d'optimisation des ressources envers les donateurs souverains. Dans le même temps, en tant qu'organisation *innovante*, Gavi peut être amené à tolérer un risque plus élevé d'échec du projet afin de promouvoir des innovations révolutionnaires. En outre, la PSEA doit être gérée au sein du portefeuille de risques plus large de Gavi et être calibrée en fonction de sa propension au risque ; elle doit également répondre à des risques contextuels plus larges - p. ex., plus récemment, les risques de cybersécurité et les risques opérationnels associés à la pandémie de COVID-19 (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

D'après les études de cas, les évaluateurs ont observé une tendance à concentrer les évaluations formelles des risques dans les phases de conception et d'élaboration des projets (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). Cela pourrait se traduire par des occasions manquées de correction de trajectoire et d'apprentissage sur la gestion des risques qui pourraient éclairer la mise à l'échelle.

Néanmoins, les donateurs interrogés ont confirmé que Gavi est considérée comme un « partenaire de confiance » dans sa gestion des investissements financiers et des risques associés à l'engagement du secteur privé. Il fut ajouté que Gavi avait, jusqu'à présent, évité les « atteintes à la réputation » dont ont souffert certains autres partenaires de la santé mondiale (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

QA 3.5 : Examens comparatifs

Sous-question : Fournir des informations sur les points suivants au moyen d'une analyse documentaire : Comment l'approche exploratoire de Gavi en matière d'engagement du secteur privé se compare-t-elle aux efforts d'organisations similaires ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

⁵³ Politique d'investissement socialement responsable de Gavi. Version 4.0, août 2016.

⁵⁴ Comité de gestion des risques de Gavi. (2019). Partenariats avec le secteur privé, 14 juin 2019.

⁵⁵ Les politiques d'entreprise de Gavi mettent l'accent sur l'engagement de Gavi envers les principes d'efficacité de l'aide internationale, à savoir l'appropriation par les pays, l'accent sur les résultats, les partenariats inclusifs, la transparence et la responsabilité. Se référer à : <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

Encadré 21 : Principales constatations pour la Sous-question 3.5

Principales constatations

- Un nombre croissant d'autres organisations comparables reconnaissent les avantages potentiels de l'engagement du secteur privé dans la résolution des problèmes de santé et de développement social au niveau mondial.
- Contrairement à Gavi, les autres organisations examinées (p. ex. le Fonds mondial et l'UNICEF) n'avaient pas défini d'objectifs explicites pour orienter leurs stratégies - là où des objectifs ont été fixés, ceux-ci ont eu tendance à être axés sur des variables facilement mesurables, telles que les fonds récoltés.
- Il y avait peu d'informations fiables sur le nombre de collaborateurs affectés au travail d'engagement auprès du secteur privé dans les organisations de référence. Cependant, on observe une tendance à la création d'unités dédiées ou des « pôles de partenariat » qui regroupent les compétences nécessaires pour gérer la complexité et les risques de l'engagement du secteur privé et au travail d'innovation.
- « L'innovation » est largement reconnue comme un domaine spécialisé, nécessitant un personnel spécialement formé et disposant de l'expérience et des compétences appropriées.
- Il existe un élément de concurrence entre les partenaires de la santé mondiale en ce qui concerne l'engagement du secteur privé. Cependant, il semble également y avoir un engouement pour une collaboration plus étroite – en particulier sur les initiatives de renforcement des systèmes de santé.

Les facteurs de réussite les plus courants sont les suivants :

- Reconnaître que travailler avec le secteur privé est un moyen de parvenir à une fin, et non une fin en soi. La création d'un partenariat *efficace* avec des partenaires du secteur privé nécessite généralement une évaluation claire et spécifique des avantages qui peuvent découler du partenariat.
- Il est nécessaire de consacrer du temps et des ressources aux efforts d'engagement du secteur privé. Il est important de mettre en place des processus de sélection solides avec une diligence raisonnable rigoureuse. Les processus de sélection doivent être mis en place dans le but d'optimiser le compromis entre les coûts de transaction et la probabilité de conclure un partenariat mutuellement avantageux. Des approches flexibles fondées sur des perspectives à long terme ont également été identifiées comme des facteurs clés de réussite.
- Les activités dédiées à l'engagement du secteur privé exigent une orientation stratégique et un leadership forts. Cela doit se traduire par une gestion de soutien et des directives opérationnelles – y compris des outils et des modèles. Bien qu'il soit important de disposer d'un nombre suffisant de collaborateurs spécialisé, d'autres organisations soulignent l'importance d'une bonne combinaison de compétences et de mesures incitatives, et d'un investissement dans le renforcement de la capacité du personnel.

Parmi les défis communs figuraient :

- Le caractère chronophage et exigeant en termes de ressources de l'engagement du secteur privé.
- Parvenir à une adéquation entre les compétences, les mesures incitatives et les capacités du Secrétariat à tous les niveaux structurels.
- Comment saisir et partager les nouveaux enseignements, en particulier les enseignements sur l'innovation. Ce problème est aggravé par une tendance aux « cloisonnements organisationnels ».

Cette composante de l'évaluation visait à comparer l'approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé avec celle d'organisations similaires afin de comprendre les

similitudes, les différences et les enseignements pouvant être tirés. Comme convenu lors de la phase de démarrage, cette analyse a porté sur les organisations ayant une mission similaire et sur celles pour lesquelles il existe une base de données probantes raisonnable. Les principales organisations identifiées sur cette base étaient le Fonds mondial et l'UNICEF (voir Annexe 3) ; cependant, il a également été convenu que les évaluateurs procéderaient à un examen plus sommaire d'autres organisations pertinentes dans le cadre plus large de la revue documentaire.

Un compte rendu complet de cet examen comparatif figure à l'Annexe 9 du présent rapport. Bien que les informations disponibles dans le domaine public présentent certaines limites, il est clair que d'autres organisations multilatérales font face à des défis et à des risques similaires dans leurs approches en matière d'engagement du secteur privé. L'analyse documentaire a permis d'identifier certains enseignements tirés par d'autres organisations que Gavi pourrait souhaiter prendre en considération.

QA 3.6 : Influence de l'engagement du secteur privé

Sous-question : De quelle manière les efforts de Gavi ont-ils façonné la collaboration entre les institutions multilatérales et le secteur privé ?

Encadré 22 : Principales constatations pour la Sous-question 3.6

Principale constatation



Gavi est largement reconnue comme étant à l'avant-garde des efforts de mobilisation du secteur privé par les partenaires de développement international. Il existe des preuves anecdotiques d'une influence *indirecte* sur la manière dont les organismes multilatéraux engagent le secteur privé. Cette influence se manifeste probablement par la collaboration de Gavi avec les partenaires de l'Alliance conformément au cadre de participation des partenaires, par la représentation des partenaires de l'Alliance lors des ateliers INFUSE et à la participation à des forums et à des collaborations au niveau international tels que la stratégie de priorisation de l'innovation dans le domaine des vaccins. Plusieurs appels ont été lancés en faveur d'une meilleure coordination, d'une meilleure collaboration et d'un travail complémentaire entre les partenaires multilatéraux et les partenaires de la santé mondiale.

Il existe des preuves anecdotiques que les efforts de Gavi façonnent les approches d'engagement du secteur privé d'autres institutions multilatérales, ne serait-ce qu'indirectement. Les principaux informateurs ont suggéré qu'il était probable que cela se produise grâce à la collaboration de Gavi avec les partenaires de l'Alliance conformément au cadre de participation des partenaires (PEF) et par la représentation des partenaires de l'Alliance lors des ateliers INFUSE (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés). La participation active de Gavi à un certain nombre de plates-formes professionnelles et forums internationaux peut également avoir eu un impact significatif sur la visibilité de son travail en matière d'engagement du secteur privé (par exemple, le mécanisme INFUSE a été lancé lors du Forum économique mondial de Davos en 2016) (RD). Une influence réciproque semble découler des initiatives connexes, comme la récente Stratégie de priorisation de l'innovation dans le domaine des vaccins (SPIV).⁵⁶

Les principaux informateurs du Fonds mondial ont indiqué que le Fonds compte sur tous ses partenaires pour tirer des enseignements tirés sur la façon de s'engager aux côtés du secteur privé – notamment Gavi, la Bill & Melinda Gates Foundation et l'USAID (citons l'exemple de la collaboration entre le Fonds mondial et Gavi sur l'utilisation de la technologie des drones).

⁵⁶ VIPS est une collaboration de trois ans entre Gavi, l'OMS, la Bill & Melinda Gates Foundation, l'UNICEF et PATH (« l'Alliance VIPS ») pour développer un cadre intégré unique visant à évaluer et donner la priorité aux innovations destinées aux produits vaccinaux en amont et faire avancer ces innovations.

Toutefois, de façon plus générale, les entrevues avec des principaux informateurs ont mis en évidence un certain degré de concurrence entre les organismes multilatéraux et un potentiel important d'amélioration de la coordination, de la collaboration et du travail complémentaire (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

Plusieurs experts et donateurs ont constaté que Gavi est à l'avant-garde des efforts de mobilisation du secteur privé déployés par les partenaires du développement international. Par rapport à d'autres institutions multilatérales, Gavi se distingue par son Secrétariat relativement petit, mais néanmoins très productif et « agile ». En complément d'un leadership visionnaire, Gavi est considérée comme ayant une expérience distinctive dans le secteur public-privé, avec des compétences exceptionnelles dans le rapprochement des diverses perspectives de santé privée et publique (entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).

QA 3.7 : Perception de Gavi par le secteur privé

Sous-question : Dans quelle mesure les partenaires et les investisseurs du secteur privé ont-ils perçu l'approche et l'expérience de travail avec Gavi en termes de valeur, par rapport à d'autres opportunités ?

Encadré 23 : Principales conclusions pour la Sous-question 3.7

Principale conclusion



Les partenaires du secteur privé interrogés étaient très satisfaits de la proposition de valeur offerte par la PSEA de Gavi. La plupart ont vu en leur collaboration avec Gavi un potentiel considérable pour améliorer leur visibilité publique et exploiter les marchés en expansion dans les économies émergentes. Certains partenaires du secteur privé ont suggéré que le personnel de Gavi pour l'engagement du secteur privé devrait être élargi afin de s'adapter au rythme de la gestion de projet efficace proposée par d'autres partenaires de la santé mondiale.

Les données d'évaluation recueillies à ce jour (DR ; entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés ; PCS) suggèrent que les partenaires du secteur privé de Gavi voient un potentiel considérable à travailler avec Gavi pour améliorer leur image publique et accéder aux marchés en expansion dans les économies émergentes. Les principales motivations des partenaires du secteur privé à s'engager dans un partenariat avec Gavi sont les suivantes :

- Connexion à des marchés à forte croissance
- Partenariat avec des leaders mondiaux et réseaux d'influence étendus
- Leadership dans le développement mondial grâce à des modèles innovants de Gavi
- Possibilités de tester davantage les innovations et de les mettre à l'échelle, et d'accéder à de nouvelles sources de données
- Possibilités d'améliorer la crédibilité afin de tirer parti d'investissements supplémentaires dans les projets
- Contributions significatives à la santé mondiale par le biais de la vaccination
- Renforcement de la marque et engagement accru des employés grâce à des démonstrations de responsabilité sociale d'entreprise

Certains partenaires du secteur privé sont extrêmement positifs quant à leur collaboration avec Gavi :

« Nous avons soumis notre candidature auprès de Gavi dans le cadre du programme Infuse et avons été choisis comme Pacesetter. C'était essentiel car cela nous a permis d'avoir une bien meilleure vue d'ensemble. C'est de loin le partenariat le plus transformateur que nous avons conclu dans ce secteur ». (PDG d'un Pacesetter INFUSE)

Toutefois, d'autres ont fait observer que le Secrétariat semble surmené et qu'il peut être difficile de donner aux projets l'attention qu'ils méritent. Certains partenaires du secteur privé ont suggéré que d'autres partenaires de la santé mondiale gèrent les partenariats avec le secteur privé plus efficacement et que Gavi devrait augmenter ses effectifs pour « garder une longueur d'avance » (PCS).

Au fil du temps, notamment, certains partenariats n'ont pas vu le jour et d'autres ont été dépriorisés au fil du temps. Les données d'évaluation combinées indiquent que les facteurs clés de la dépriorisation des partenariats sont les suivants :

- Difficultés à harmoniser les valeurs ou à trouver un terrain d'entente qui assure une répartition équilibrée des avantages entre toutes les parties. Dans certains cas, les partenaires du secteur privé n'ont pas été en mesure d'établir un argument commercial solide en faveur d'un engagement à long terme une fois les exigences et les obligations en matière de développement durable de Gavi pleinement comprises.
- Désélection à la suite d'une diligence raisonnable et d'évaluations des risques, p. ex., certaines entreprises étaient associées à un risque élevé pour la réputation de Gavi (p. ex., celles ayant de mauvaises pratiques d'emploi ou en lien avec l'industrie du tabac ou de l'alcool).
- Certaines entreprises n'ont pas été en mesure de consacrer le temps et les ressources humaines nécessaires à la conception et à la mise en œuvre de projets longs et complexes.
- La rotation du personnel au sein des parties prenantes a perturbé ou bloqué les négociations de partenariat ou empêché la continuité du dialogue.
- Il fut difficile pour certaines entreprises de voir leurs projets ou les engagements des parties prenantes du pays faire l'objet d'une médiation par Gavi, ou elles ont eu du mal à accepter les termes de la redevabilité envers Gavi.

Recommandations issues de la Catégorie de questions 3

L'Encadré ci-dessous résume les recommandations spécifiques issues de l'analyse de la Catégorie de questions 3 par les évaluateurs.

Encadré 24 : Recommandations issues de la Catégorie de questions 3

- **Gestion des risques** : Veiller à ce que la PSEA et ses projets soient soumis à une gestion rigoureuse des risques à chaque étape opérationnelle – répartir la charge des risques de manière appropriée.
- **Planification harmonisée** : Réfléchir aux options permettant d'harmoniser plus efficacement la planification de la PSEA avec la planification du portefeuille de Gavi en ce qui concerne le soutien au niveau des pays.
- **Apprentissage structuré** : Mettre davantage l'accent sur l'apprentissage structuré en insistant sur : a) les différents types de partenariat ; b) les thèmes du projet ; et c) les approches de mise à l'échelle. Envisager la création d'un forum pour partager les enseignements tirés sur l'engagement du secteur privé avec d'autres partenaires de la santé mondiale.

Partie 3 : Enseignements tirés et recommandations

Enseignements tirés

Dans cette dernière section du rapport, nous développons les conclusions de l'évaluation et de l'analyse relatives aux enseignements tirés et aux recommandations. Nous commençons par répondre à la Sous-question 3.1 portant sur : quelles enseignements ont été tirés de l'approche exploratoire inhérente à la conception (y compris la théorie du changement et le cadre de suivi-évaluation associés), la mise en œuvre, l'efficacité et l'efficacités, l'impact et la durabilité ?

Gavi a brillamment exploité la PSEA exploratoire pour rester à l'avant-garde de l'engagement du secteur privé afin d'apporter des solutions innovantes aux défis de longue date en matière de vaccination. Le Secrétariat de Gavi a fait de très bons progrès dans la mise en œuvre d'une approche exploratoire et différenciée de l'engagement du secteur privé ayant le potentiel de débloquent les goulots d'étranglement dans les programmes de vaccination mis en place au sein des pays bénéficiant du soutien de Gavi. Alors que la phase exploratoire touche à sa fin, l'heure est venue de consolider l'apprentissage et l'expérience pour réfléchir à la meilleure façon d'adapter la PSEA de Gavi à la mise en œuvre de la Stratégie 5.0 de Gavi pour la période 2021-2025.

Le Tableau 13 ci-dessous présente une synthèse des enseignements tirés de l'analyse de l'évaluation sur les principales dimensions de la conception de la PSEA.

Tableau 13 : Synthèse des enseignements tirés par domaine thématique

Thème	Enseignements tirés
	<p>Composantes de la PSEA</p> <ul style="list-style-type: none"> Les composantes de la PSEA ont fourni une approche opérationnelle utile pour mobiliser les partenaires du secteur privé afin de tirer parti de l'expertise et de l'innovation, ainsi que des contributions financières. Toutefois, pour soutenir la gestion de portefeuille et la coordination institutionnelle, il serait utile de situer les composantes de la PSEA dans le cadre d'une approche stratégique globale (p. ex., sur l'approche plus large de Gavi en matière de collaboration avec le secteur privé ou sur une approche transversale de l'innovation pour 2021-2025) (entretien avec des parties prenantes internes/informateurs clés ; entretien avec des parties prenantes externes/informateurs clés).
Conception	<p>Renforcement de la visibilité de Gavi</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette évaluation a mis en lumière des différences dans la manière d'interpréter les résultats sur les contributions à la visibilité de Gavi peuvent être interprétés. D'une part, les membres du Département de la Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé citent de solides preuves empiriques et circonstancielles (tirées de la couverture médiatique et des données sur la reconstitution de 2020) pour soutenir qu'il existe de solides voies causales entre une bonne couverture médiatique des réalisations de la PSEA, une visibilité accrue de Gavi (en particulier, la PSEA et les opportunités du Fonds de contrepartie de Gavi) et l'élargissement des engagements des donateurs. D'autre part, les évaluateurs citent des données probantes issues des entretiens avec des principaux informateurs clés (donateurs, experts techniques) et de la revue documentaire affirmer que les processus décisionnels des donateurs en matière d'engagements financiers sont complexes et que l'influence positive de toute visibilité accrue de Gavi est, dans le meilleur des cas, indirecte. <p>Ce débat met en lumière la nécessité de clarifier et de tester le parcours de visibilité proposée dans le cadre du programme d'apprentissage pour la prochaine phase stratégique. Cela est important dans la mesure où les hypothèses relatives à la visibilité étaient fondamentales dans la théorie du changement reconstituée de la PSEA (Annexe 2).</p>
	<p>Capacité du Secrétariat</p>

-
- La phase exploratoire a mis en lumière les compétences et la capacité distinctives de Gavi à tirer efficacement profit de l'expertise et de l'innovation du secteur privé pour les programmes de vaccination. La PSEA exploratoire a permis à la fois de développer et d'étendre la capacité du Secrétariat. Toutefois, il a également mis en évidence certaines tensions institutionnelles. La planification de la prochaine phase devra inclure une réflexion sur la manière d'optimiser les arrangements institutionnels et les incitations à l'engagement du secteur privé dans l'ensemble du Secrétariat. Compte tenu des priorités de la Stratégie 5.0, les capacités au sein de l'équipe Partenariats avec le secteur privé et innovation et du nouveau Centre de la demande devrait faire l'objet d'une attention particulière.

Processus de développement des partenariats

- Bien que Gavi dispose d'un processus par étapes bien défini pour le développement de partenariats avec le secteur privé, il est possible de mettre en œuvre le processus plus efficacement, en particulier en ce qui concerne les partenariats visant à tirer parti de l'expertise et de l'innovation. Les résultats de la présente évaluation suggèrent qu'il existe des possibilités de clarification des rôles et des approches plus systématisées pour : les évaluations et la mise en relation pays ; la « preuve de concept » du projet, le déploiement et le suivi de routine ; ainsi que les analyses, les évaluations et la mise à l'échelle des projets. Des gains d'efficacité dans ces domaines pourraient permettre au Secrétariat de mieux gérer un portefeuille important de partenariats de manière plus rationnelle, avec moins « d'assistance » à chaque étape.

Délais

Mise en œuvre

- Les processus d'orientation des partenaires et d'adaptation des produits demandent du temps, en particulier lorsqu'il est nécessaire d'impliquer largement les parties prenantes, d'orienter les valeurs et d'aligner considérablement les systèmes de santé. Gavi a appris que, dans ces circonstances, la création de partenariats viables avec le secteur privé et l'adaptation de solutions innovantes peuvent prendre des années, plutôt que des mois. Au cours de la prochaine phase, Gavi devra envisager de planifier et de financer la conception, l'exécution et le déploiement du projet dans des délais plus longs.

Mécanisme INFUSE

- Le mécanisme INFUSE est reconnu comme une approche de pointe pour identifier les innovateurs clés qui peuvent apporter de nouvelles solutions aux défis prioritaires de la vaccination. L'atelier INFUSE a évolué et a été salué comme la meilleure pratique. Cependant, Gavi reconnaît qu'il est possible de communiquer plus clairement avec les Pacesetters sélectionnés sur le programme précis de soutien dont ils bénéficieront, et sur les délais probables pour associer les fonds aux pays. Il est également possible de renforcer ou de redéfinir la communauté de pratique INFUSE. Les examens continus de Gavi dans le cadre de la Phase 5 du volet Innovation offrent l'occasion d'examiner la manière dont le mécanisme INFUSE pourrait être intégré dans des approches plus transversales et collaboratives de l'innovation.

Risque

- Bien que Gavi procède à des évaluations solides des risques au cours des phases de conception et de développement du projet, il est reconnu que des évaluations officielles régulières des risques au cours des phases de mise en œuvre et d'intensification pourraient favoriser la limitation des risques, la correction trajectoire en temps opportun et l'apprentissage structuré pour les projets et le portefeuille de la PSEA. Il est également reconnu que les risques doivent également être soigneusement équilibrés dans le contexte de la vision stratégique de Gavi, du portefeuille de risques élargi et de l'appétence pour le risque.

Surveillance des coûts

Efficacité et efficience

- Derrière l'engagement du personnel du Secrétariat, on comprend que la mise en œuvre de la PSEA a été associée à des coûts de transaction cachés. En outre, le portefeuille croissant de partenariats avec le secteur privé entraîne des coûts d'entretien et d'opportunité de plus en plus importants. Au niveau du projet, un meilleur suivi des coûts pourrait aider à examiner plus rapidement les facteurs de coûts et à identifier les opportunités de réaliser des gains d'efficacité/d'optimisation des ressources. Ces examens pourraient également fournir des informations précieuses sur les coûts pour les évaluations du « coût total de possession » et la prise de décision sur les options en matière de durabilité et de mise à l'échelle.

M&E

-
- Il existe quelques bons exemples de la manière dont des ressources adéquates pour la recherche formative, le suivi et l'évaluation systématiques et l'apprentissage structuré peuvent fournir une base de données probantes utile pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Il est également reconnu qu'il existe des avantages potentiels pour : a) la planification de la durabilité/mise à l'échelle ; b) l'apprentissage partagé sur les facteurs de réussite et c) les produits de communication et les implications (y compris le Catalogue des innovations de Gavi). Les spécialistes du Secrétariat ont identifié des possibilités de développer des outils de suivi-évaluation standardisés ; d'exploiter le suivi numérique ; et d'accroître l'efficacité grâce à des examens conjoints au niveau des pays.

Innovation évolutive

- Les initiatives les plus prometteuses ont permis de faire correspondre les nouvelles réflexions issues de l'expertise et des innovations mondiales (du côté de l'offre) aux défis prioritaires des pays en matière de vaccination (du côté de la demande) et aux approches des systèmes de santé. Gavi a appris que l'alignement des possibilités d'engagement des partenariats sur les cycles d'examen et de planification conjoints des pays pourrait aider à améliorer le processus de mise en relation. En outre, un meilleur alignement sur la planification du portefeuille de soutien aux pays de Gavi pourrait accélérer l'engagement des pays, la coordination des contributions des partenaires et aider à adapter les solutions aux spécificités de la demande des pays.
- L'expérience tirée des initiatives de génération de la demande soutenues dans le cadre des composantes de la PSEA (p. ex., les projets Unilever et Girl Effect) suggère que les objectifs d'équité et de durabilité de la Stratégie 5.0 nécessiteront probablement des innovations fondées sur des « méthodes de travail différentes ». Gavi a utilisé la phase exploratoire pour étendre l'innovation aux initiatives pluridisciplinaires et à un écosystème d'innovation plus large axé sur la conception centrée sur l'humain. Il serait opportun de consolider les enseignements tirés de ces initiatives.

Impact et durabilité

Impact de Gavi en tant qu'organisation innovante

- En tant qu'organisation innovante, Gavi comprend la valeur ajoutée de travailler en collaboration pour apprendre rapidement, échouer vite et trouver des solutions révolutionnaires pour faire progresser la couverture vaccinale et la couverture sanitaire universelle dans les contextes à faible revenu. Au cours de la phase exploratoire de la PSEA, Gavi a continué de tirer parti de l'avantage structurel de l'Alliance pour maximiser son impact. Il est possible d'améliorer la coordination du travail et le soutien mutuel au niveau des pays et de veiller à ce que la « concurrence » entre les partenaires demeure constructive. Les récents succès de la Stratégie conjointe de priorisation de l'innovation en matière de vaccins offrent toutefois de riches perspectives pour la conception de la prochaine PSEA.

Implications pour la théorie du changement

Pour étayer davantage cette évaluation fondée sur la théorie, les évaluateurs ont examiné et annoté la théorie du changement élaborée pour l'évaluation. Celle-ci figure à l'Annexe 10 et montre les forces et les faiblesses de la théorie du changement reconstituée par rapport aux données probantes agrégées de l'évaluation.

L'examen par les évaluateurs de la théorie du changement reconstituée montre que, bien que la PSEA ait fait de bons progrès vers les résultats escomptés (et probablement les résultats financiers), il reste à démontrer des contributions mesurables aux résultats en ce qui concerne à la fois la vaccination et les objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi.

La revue approuve bon nombre des hypothèses et des catalyseurs identifiés pour la théorie du changement reconstituée. Toutefois, des incertitudes subsistent quant aux principales hypothèses concernant : les liens entre les réponses de financement des donateurs souverains et la visibilité de Gavi ; la viabilité des projets ; la disponibilité des ressources prévisibles pour la mise à l'échelle ; et la rigueur des évaluations de l'état de préparation des pays. À mesure que

le portefeuille de la PSEA se développe, une certaine incertitude plane quant à un facteur clé lié à la capacité du Secrétariat à gérer et à suivre un portefeuille fortement diversifié et vaste.

Ces observations soulignent la nécessité d'une mise à jour de la théorie du changement de la PSEA pour la période stratégique 5.0. Il est important que cette théorie du changement soit alignée sur un cadre de suivi-évaluation et un programme d'apprentissage distincts pour l'approche.

Conclusions et recommandations

Conclusion

Au cours de la phase stratégique 4.0, Gavi a réalisé des progrès impressionnants en ce qui concerne le déploiement d'une approche de pointe en matière d'engagement du secteur privé. Gavi a atteint ou dépassé tous les objectifs de performance de la PSEA. L'engagement et les compétences du Secrétariat et des équipes dirigeantes de Gavi ont été des facteurs constants de réussite.

Cette évaluation indépendante de l'approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2021 a systématiquement abordé chacune des questions et sous-questions d'évaluation posées par Gavi. Pour chaque série de questions d'évaluation, nous avons identifié un certain nombre de recommandations spécifiques. Gavi doit maintenant déterminer si ces recommandations sont utiles pour faire avancer la PSEA dans le contexte opérationnel de la Stratégie 5.0, en tenant compte des impératifs de la pandémie de COVID-19.

Pour soutenir la finalisation des recommandations de cette évaluation, les évaluateurs ont travaillé avec le Secrétariat de Gavi afin d'organiser un atelier de cocréation. Cet atelier a réuni des décideurs de haut niveau au sein du Secrétariat, ainsi qu'un petit nombre de partenaires de l'Alliance, des donateurs et du secteur privé. Au cours de l'atelier, les participants ont examiné les conclusions de l'évaluation par rapport à trois scénarios hypothétiques visant à faire avancer la PSEA. Ces scénarios (ou options stratégiques) ont été décrits comme suit :

i) « **montée en puissance** » - investir pour la poursuite de l'intensification et de l'expansion du modèle actuel de la PSEA ; ii) « **rationalisation** » - rationaliser et affiner l'approche actuelle de la PSEA ; et iii) « **reconfiguration** » - modification de la conception actuelle de la PSEA, p. ex. en séparant les composantes de la mobilisation des ressources et de l'innovation.

À l'issue d'une riche discussion (Annexe 12), l'atelier a conclu que les trois scénarios n'étaient peut-être pas mutuellement exclusifs. Il est plutôt possible de combiner des éléments de chaque scénario pour relever certains des principaux défis de conception de la PSEA pour la phase stratégique 5.0. Les défis de conception de la PSEA identifiés étaient les suivants :

Encadré 25 : Atelier de cocréation - principaux défis de conception de la PSEA pour la Phase 5.0

- **Aligner les approches de Gavi dédiées au secteur privé et à l'innovation** : Alors que les partenaires du secteur privé ont un rôle important à jouer, le programme d'innovation pour la Stratégie 5.0 est plus large qu'un seul secteur. À l'avenir, Gavi doit établir clairement la distinction conceptuelle (et les chevauchements) entre son approche d'engagement du secteur privé et le programme d'innovation 5.0.
- **Équilibrer les programmes mondiaux, nationaux et sectoriels** : La PSEA implique la création de partenariats entre les pays, les chefs de file de l'industrie et les start-ups innovantes. Le rôle fédérateur de Gavi nécessite des processus continus d'engagement des parties prenantes à de multiples niveaux structurels, une évaluation de la demande et des « besoins » des pays, une gestion active des risques et une sensibilisation au « marché ». La conception de la PSEA doit, par conséquent, tenir compte de cet équilibre continu des programmes, y compris la possibilité de corriger régulièrement la trajectoire au niveau des projets et du portefeuille.
- **Flexibilité par rapport à la responsabilité et à l'efficacité** : La PSEA a démontré qu'une approche différenciée est nécessaire pour les divers types, étapes et complexités du partenariat avec le secteur privé. Cela a, à son tour, des incidences sur la gestion ou la « rationalisation » du portefeuille. La nécessité d'une approche différenciée et souple doit donc être constamment écartée de la nécessité d'arrangements institutionnels prévisibles et de l'obligation pour Gavi de faire preuve de responsabilité et d'efficacité.
- **Renforcement de l'avantage comparatif** : Gavi évolue au sein d'un écosystème multilatéral plus large. En tant qu'acteur relativement petit, Gavi doit continuer à agir de manière stratégique pour tirer parti de son avantage comparatif dans l'engagement du secteur privé. À l'avenir, cela pourrait nécessiter une réflexion créative sur ce qui pourrait être réalisé grâce à l'approvisionnement stratégique.

Prochaines étapes

À ce stade, il n'existe pas de solutions définitives à ces défis et compromis de conception. En effet, Gavi devra continuer à définir sa vision de la PSEA en fonction de l'évolution du contexte, ainsi que des décisions opérationnelles relatives à la Stratégie 5.0. Si Gavi décide de modifier la conception de la PSEA, elle devra, bien sûr, prendre en compte une stratégie de transition pour gérer l'héritage d'un vaste portefeuille de divers partenariats/projets du secteur privé. Néanmoins, il sera probablement nécessaire de prendre des mesures génériques pour mener la PSEA vers la prochaine phase stratégique. Il s'agit des facteurs suivants :

- **Établir un consensus** au sein du Secrétariat, du Conseil d'administration de Gavi et des principaux intervenants externes sur la vision, les principaux objectifs et les composantes de la PSEA en vue de la prochaine phase stratégique. Cela devrait inclure une entente sur la façon dont la PSEA s'alignera sur les prochaines stratégies d'innovation et de santé numérique de Gavi et sur d'autres plans opérationnels clés pour la période stratégique 5.0.
- **Élaborer un plan opérationnel** pour l'approche révisée. Cela devrait inclure : a) un plan de transition pour le portefeuille de partenariats/projets actuel ; b) un plan de dotation en ressources, couvrant à la fois les allocations budgétaires et les allocations de ressources humaines ; c) un plan pour les arrangements institutionnels et de gouvernance ; d) des procédures opérationnelles permanentes et des lignes directrices mises à jour pour soutenir la cohérence dans la pratique de mise en œuvre.
- **Développer une théorie du changement** : La théorie du changement pour la PSEA 2021-2025 devrait montrer la chaîne de résultats prévue pour la PSEA et ses composantes constitutives. Il conviendrait également de préciser les hypothèses et les catalyseurs, et de renforcer l'identification des indicateurs et des objectifs de performance.

- **Élaboration d'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage** : Le plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) de la PSEA (2021-2025) devrait être éclairé par la théorie du changement ci-dessus. Le plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage devrait préciser les domaines critiques pour le suivi et l'apprentissage au niveau des pays (projet) et du portefeuille. Il devrait tenir compte de différents types, étapes et tailles de partenariat et faire référence aux examens, évaluations et analyses des coûts prévus.

Recommandations

Les recommandations spécifiques présentées dans le présent rapport découlent de l'accent mis sur les questions d'évaluation. Toutefois, afin de les aligner sur les prochaines étapes ci-dessus, celles-ci ont été organisées en trois catégories ayant trait à : Conception de la PSEA ; mise en œuvre ; surveillance, évaluation et apprentissage. Sur la base de cette catégorisation, les recommandations spécifiques de ce rapport sont résumées ci-dessous. Les **CINQ RECOMMANDATIONS PRINCIPALES** sont présentées dans le graphique à la fin de cette section.

Recommandations consolidées sur la conception de la PSEA :

- **Alignement sur la stratégie 5.0** : Ajuster la conception de la PSEA pour atteindre les buts de l'Objectif 2 de la nouvelle Stratégie 5.0. Il conviendrait de porter une plus grande attention aux points suivants : atteindre les enfants sous-vaccinés et zéro-dose ; défendre des services de vaccination bien gérés et durables ; créer une demande résiliente ; et franchir les obstacles à la vaccination liés au genre. Accorder une attention particulière à l'outil stratégique 5.0 sur les preuves, les évaluations et les données à améliorer, les politiques, les programmes et la responsabilisation. S'aligner sur les prochains plans opérationnels et stratégies d'innovation/de santé numérique.
- **Définition de la portée** : Veiller à ce que les publications et communications de Gavi à l'intention des parties prenantes externes continuent de définir clairement la portée de la PSEA par rapport aux autres travaux de Gavi avec le secteur privé et les organismes non étatiques, p. ex. en ce qui concerne le façonnage des marchés et l'implication de la société civile.
- **Alignement des programmes d'innovation** : Réfléchir à la façon de préserver l'harmonisation du travail d'innovation de la PSEA avec les initiatives d'innovation plus larges de Gavi. Maintenir également l'alignement sur les stratégies d'innovation d'autres partenaires et acteurs mondiaux. Au sein de cet écosystème dynamique, s'assurer que Gavi conserve une orientation stratégique en renforçant son avantage comparatif.
- **Clarifier et adapter les composantes et les mécanismes** d'engagement en fonction des différents types d'engagement (expertise financière par rapport à l'expertise technique, entreprise par rapport à Pacesetter) et des étapes des innovations (p. ex., développement à un stade précoce par rapport à la mise à l'échelle). Rationaliser et normaliser le portefeuille existant conformément à la stratégie.
- **Visibilité de Gavi** : Si la contribution à la visibilité de Gavi demeure une caractéristique importante de la justification de la PSEA, ce concept doit être clairement défini. Cela permettrait de mieux évaluer les performances de la PSEA par rapport à cette variable au fil du temps.

Recommandations consolidées sur la mise en œuvre de la PSEA :

- **Responsabilités et capacité du Secrétariat** : Examiner les rôles, les responsabilités et les incitatifs de gestion et de mise en œuvre de la PSEA à l'échelle du Secrétariat. Préciser le domaine dans lequel chaque type d'engagement correspond le mieux au Secrétariat et

ajuster la capacité et les incitations pour exécuter les tâches une fois que les rôles sont clairement définis.

- **Directives et procédures** : Examiner les directives de la PSEA pour en assurer l'uniformité et l'exhaustivité. Viser à normaliser et à rationaliser les processus, les outils et les systèmes pour chaque composante.
- **Gestion des risques** : Veiller à ce que la PSEA et ses projets soient soumis à une gestion rigoureuse des risques à chaque étape opérationnelle - répartition appropriée du fardeau du risque.
- **Rapports inhérents à la PSEA** : Améliorer la structure et la régularité des rapports financiers et des rapports d'étape de la PSEA pour l'ensemble du portefeuille.
- **Gouvernance de la PSEA** : Convenir des mécanismes de surveillance et de gouvernance de la PSEA par le Conseil d'administration, y compris la création ou non d'un Conseil consultatif du secteur privé.
- **Planification harmonisée** : Réfléchir aux options permettant d'harmoniser plus efficacement la planification de la PSEA avec la planification du portefeuille de Gavi sur le soutien au niveau des pays.
- **Délais et mécanismes de mise à l'échelle** : Prendre en considération la durée du soutien de Gavi nécessaire au déploiement des projets et la manière dont le soutien permettra l'émergence de marchés sains.

Recommandations consolidées sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage :

- **Un système intégré de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL)** : Investir dans un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage intégré et harmonisé à la fois pour les projets de la PSEA et la PSEA dans son ensemble. Clarifier les responsabilités pour mener à bien les activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage afin d'éviter de trop solliciter les partenaires du secteur privé.
- **Détermination des objectifs** : Définir précisément les objectifs et indicateurs de la PSEA – en particulier pour mesurer les engagements financiers, la diversification et l'intensification de l'innovation. (La référence à une théorie du changement de la PSEA pour 2021-2025 pourrait aider à déterminer les étapes, objectifs et indicateurs critiques).
- **Évaluation des coûts et de l'optimisation des ressources** : Déterminer de quelle manière les systèmes de gestion financière peuvent être améliorés pour saisir des données normalisées sur les coûts et l'utilisation des fonds de la PSEA. Intégrer les évaluations de l'optimisation des ressources aux examens planifiés des projets et de la PSEA. Envisager de commander des études sur le « coût total de possession ». Partager avec les pays les conclusions sur le niveau de rentabilité des innovations.
- **Apprentissage structuré** : Renforcer l'accent mis sur l'apprentissage structuré en se concentrant sur : a) différents types de partenariat ; b) les thèmes du projet ; et c) les approches de mise à l'échelle. Envisager de créer un forum pour partager les enseignements tirés sur l'engagement du secteur privé avec d'autres partenaires de la santé mondiale.

5 principales recommandations

1

S'aligner sur la Stratégie 5.0 de Gavi — notamment les missions de l'Objectif 2 ; s'aligner également sur les plans de fonctionnement et les approches d'innovation/de santé numérique de la stratégie 5.0



2

Examiner les rôles, les responsabilités et les incitations du Secrétariat pour la mise en œuvre de la PSEA — optimiser la capacité



3

Investir dans un système de S&E cohérent et harmonisé pour les projets de la PSEA et la PSEA dans son ensemble



4

Prendre en compte et saisir les coûts au niveau du projet et du portefeuille ; envisager de demander des études sur le « coût total de possession »



5

Améliorer l'apprentissage structuré — mettre l'accent sur les enseignements concernant les types de partenariats, les priorités stratégiques et les approches de déploiement



Annexes

Annexe 1 : Termes de référence

Les termes de référence de cette évaluation sont contenus dans la demande de propositions de Gavi : « Évaluation de l'approche en matière d'engagement du secteur privé de Gavi », janvier 2020, Demande de propositions - GAVI-RFP-GAVI-RFP-2019-064. Double-cliquer sur l'icône ci-dessous pour y accéder.

RFP-2019-064



Annexe 2 : Théorie du changement de l'évaluation

Théorie générale du changement

Une théorie du changement (TOC) pour la PSEA a été élaborée dans le cadre de la phase de lancement de l'évaluation. La théorie du changement a été élaborée dans le but d'aider les évaluateurs à établir un cadre conceptuel commun pour :

- Situer et interpréter les questions d'évaluation dans un modèle logique global
- Identifier les voies vers les résultats escomptés pour renforcer l'identification des conséquences imprévues et mettre en lumière les hypothèses sous-jacentes qui devraient être testées
- Comprendre quel devait être au départ le rôle de l'approche en tant que base visant à déterminer si l'approche a évolué et a intégré les enseignements tirés
- Comparer l'approche aux modèles alternatifs
- Déterminer si une révision de la théorie du changement pourrait être nécessaire pour la prochaine phase stratégique.

Le processus d'élaboration de la théorie du changement était basé sur l'examen préalable et les entrevues avec des principaux informateurs menés au cours de la phase initiale, ainsi que sur une série de discussions avec les membres clés du département Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé [et Financements novateurs] (RMPSP) pour vérifier et affiner notre compréhension. Un projet de théorie du changement a été révisé à la suite des commentaires du Comité directeur de l'évaluation au début du mois de juillet 2020.

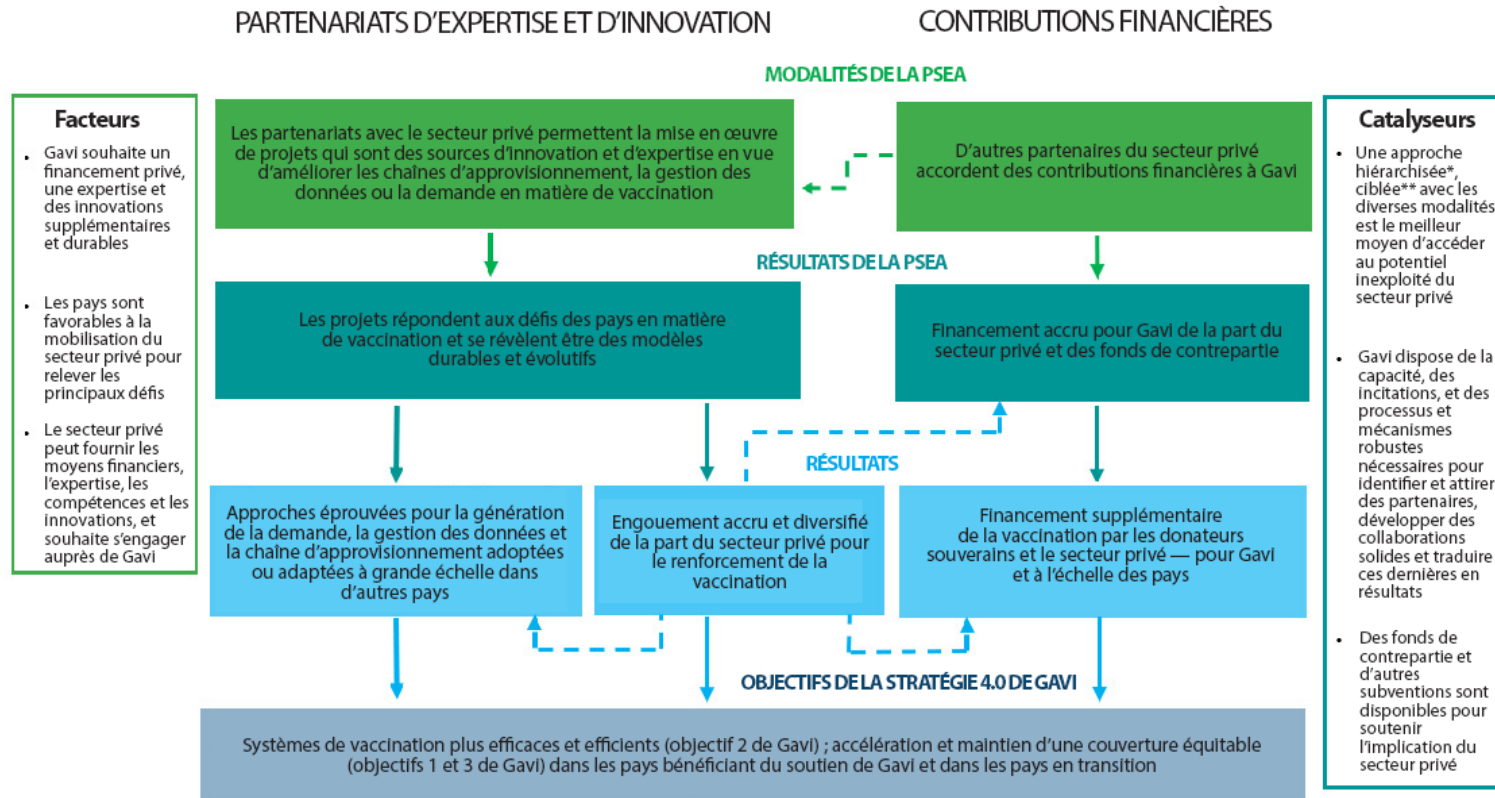
Comme indiqué ci-dessus, la théorie du changement a été élaborée à des fins d'évaluation. Elle a été élaborée à partir des théories du changement par composante pour les composantes de la PSEA et le mécanisme INFUSE. Celles-ci ont été combinées pour concevoir un graphique général qui visait à saisir et à résumer la réflexion sur le rôle et les intentions de la PSEA pour la période 2016-2020 dans le contexte de la Stratégie globale 4.0 de Gavi. Ce graphique est présenté à la Figure 10 ci-dessous.

L'élaboration de la théorie du changement a permis aux évaluateurs de dresser la liste d'un certain nombre d'**hypothèses** clés qui sous-tendaient la PSEA et ses voies causales (Encadré 26). Les évaluateurs se sont efforcés de confirmer ces hypothèses au cours de l'enquête d'évaluation.

Encadré 26: Hypothèses clés pour la théorie du changement de la PSEA reconstituée

- **Adéquation** : Les projets et accords de financement qui prennent en considération les intérêts commerciaux du secteur privé ainsi que les objectifs du pays et ceux de Gavi, tout en minimisant les risques pour la réputation, peuvent être identifiés.
- **Administration** : Les partenaires sont en mesure de respecter les engagements pris, d'adapter leur expertise ou leur technologie aux besoins des pays bénéficiant du soutien de Gavi et d'assurer le suivi des résultats.
- **Préparation du pays** : Les pays s'intéressent à de nouvelles méthodes de collaboration avec le secteur privé, précisent de quelle manière les projets proposés peuvent répondre au mieux aux défis auxquels ils sont confrontés et disposent de cadres politiques et réglementaires qui permettront l'adoption de nouvelles technologies.
- **Visibilité et contributions des donateurs** : Les décisions des donateurs souverains concernant le soutien de Gavi sont influencées par le succès de l'engagement du secteur privé et par la « visibilité » nationale.
- **Caractère complémentaire** : Les fonds recueillis auprès des partenaires du secteur privé, pour le Fonds de contrepartie de Gavi et le financement INFUSE, sont complémentaires, et les projets n'auraient pu être mis en œuvre sans l'engagement de Gavi.
- **Disponibilité du financement** : Les mécanismes de financement de l'engagement du secteur privé sont suffisants (en montants et en conditions) pour soutenir les projets les plus prometteurs. D'autres pays pourront se permettre d'adopter des approches éprouvées (p. ex., des subventions de renforcement des systèmes de santé (RSS) de Gavi ou un financement national).
- **Approches durables** : D'autres pays pourront se permettre d'adopter des approches éprouvées (p. ex., des subventions de RSS de Gavi ou un financement national). Les approches de déploiement permettront de développer des marchés compétitifs.

Figure 10: Théorie générale du changement pour l'approche en matière d'engagement du secteur privé décidée par Gavi



*Approche hiérarchisée - domaines techniques sélectionnés - amélioration des chaînes d'approvisionnement, de la gestion des données ou de la génération de la demande.

**Approche ciblée — certains pays ont été envisagés pour la mise en œuvre des partenariats avec le secteur privé pour la stratégie 2016 (bien que cela change au cours de la mise en œuvre).

Dans le Tableau 13, nous avons défini les différents types de partenariat afin d'illustrer la distinction entre les composantes de partenariat destiné à l'engagement du secteur privé. Cela vise à refléter les composantes telles qu'elles ont été conçues dans le document d'approche 2016 de Gavi.⁵⁷

Tableau 14: Description sommaire des composantes de partenariat initialement envisagées

Composante/ty pe de partenariat	Partenaires attendus du projet	Partenaires financiers typiques	Accent mis sur les partenariats	Exemples
Contributions financières (« espèces »)	N/A	Fondations philanthropiques, ONG, entreprises et leurs fondations, plates-formes de dons mises en place par les entreprises, particuliers fortunés ; plus Fonds de contrepartie de Gavi (GMF – financé par la Bill & Melinda Gates Foundation et les Pays-Bas)	Financement alloué aux activités de base de Gavi – habituellement réservé aux vaccins pour un pays donné	China Merchants Charitable Foundation, La Caixa, Reckitt Benckiser
Partenariats stratégiques	Grandes entreprises multinationales spécialisées dans les domaines d'intervention	Contribution des partenaires du secteur privé en espèces ou en nature en complément du Fonds de contrepartie de Gavi, parfois d'autres entreprises ou fondations	Domaines d'intervention : Génération de la demande, gestion des données, chaîne d'approvisionnement	Unilever Orange Girl Effect
Partenariats opérationnels	Entreprises spécialisées dans les domaines d'intervention	Entreprise ou sa fondation ; Fondations philanthropiques	Domaines d'intervention : Gestion des données, chaîne d'approvisionnement	FIT Uganda
Pacesetters INFUSE	Innovateurs, entrepreneurs technologiques, ONG et entreprises sociales.	Donateurs INFUSE ; parfois d'autres entreprises ou fondations, avec Fonds de contrepartie de Gavi	Thème annuel défini par Gavi, p. ex. en 2018 - Technologies numériques pour rechercher et enregistrer les enfants les plus vulnérables	Khushi Baby Nexleaf Zenysis

Théories du changement par composante pour les composantes de partenariat

Les graphiques ci-dessous détaillent les théories du changement pour les composantes des composantes de partenariat. Dans ces graphiques, les partenariats opérationnels et stratégiques ont été combinés. Cela reflète les conclusions des enquêtes initiales selon lesquelles les composantes ne sont pas entièrement distinctes, mais représentent plutôt un continuum de modèles. Nous avons également développé une théorie du changement par composante pour le mécanisme INFUSE. Au cours de la phase initiale, nous avons établi que l'initiative INFUSE est un mécanisme permettant de trouver des solutions innovantes aux

⁵⁷ Approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 : L'innovation au service de l'impact. Session d'information technique du Conseil de Gavi, 21 juin 2016, Genève, Suisse

problèmes critiques dans le domaine de la vaccination dans les pays à faible revenu. Nous avons également établi que les partenariats développés par la suite avec les Pacesetters INFUSE tendent à partager de nombreuses caractéristiques des autres types de partenariats (à savoir, les partenariats à effet de levier/opérationnels). Cette approche différente de l'identification des partenaires et de la mise à profit de l'innovation nous a amenés à considérer

Légende

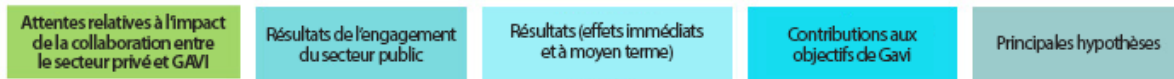


Figure 11 : Théorie du changement par composante pour les partenariats de contributions financières
 INFUSE comme un processus distinct en vertu de la PSEA.

Figure 12 : Théorie du changement par composante pour les partenariats à effet de levier/opérationnels

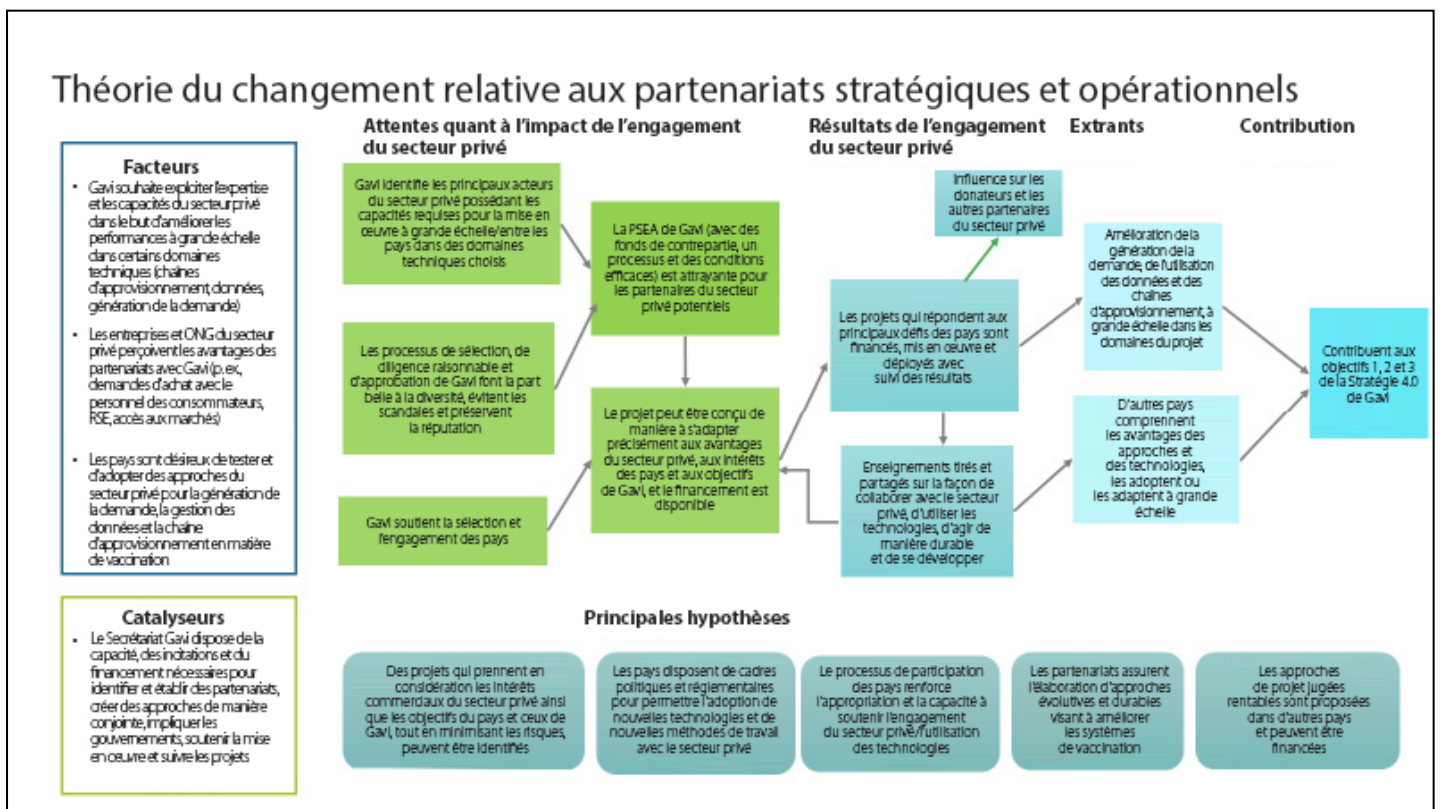
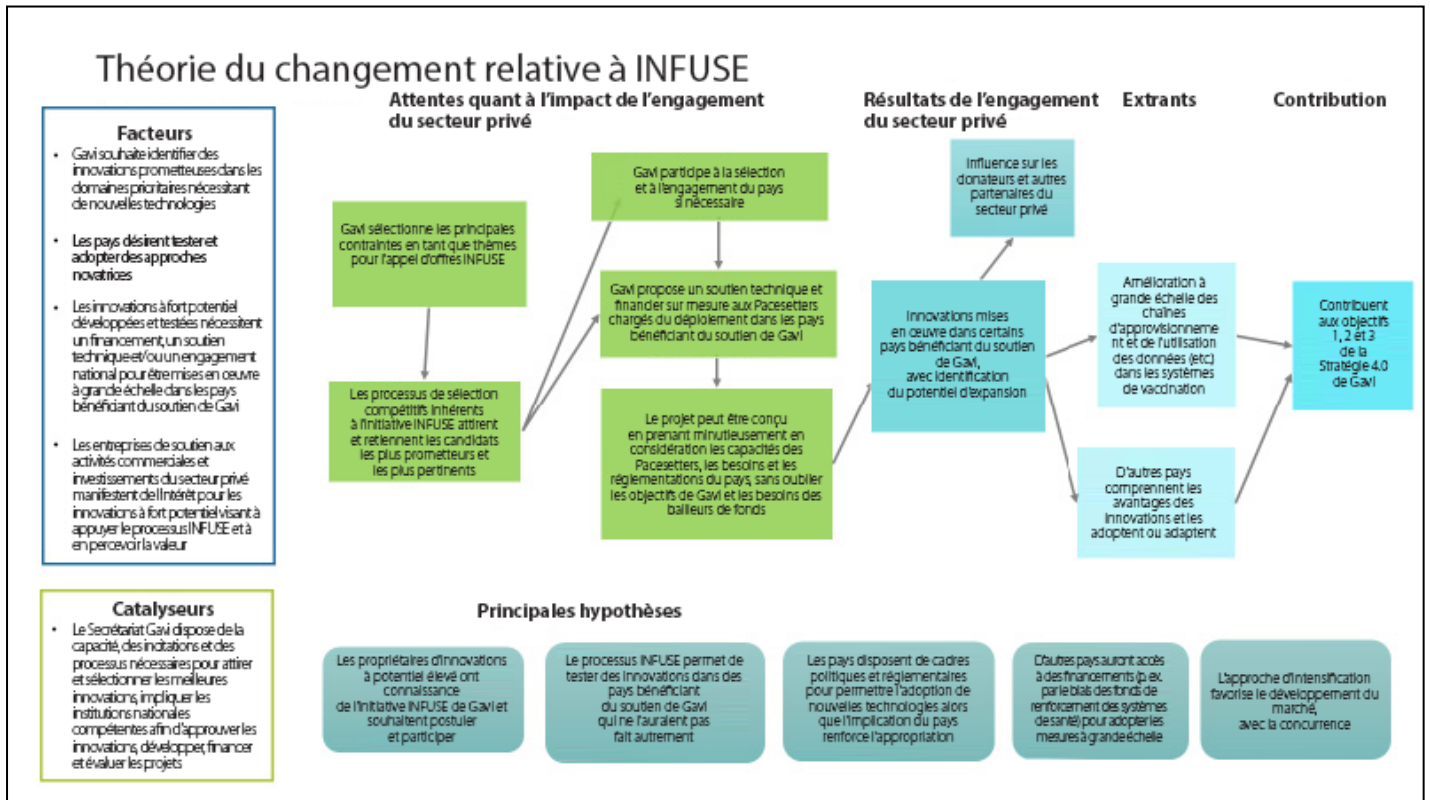


Figure 13 : Théorie du changement par composante pour les Pacesetters INFUSE



Annexe 3 : Méthodologie détaillée

Le cadre d'évaluation

La demande de propositions pour cette évaluation (Annexe 1) fournit une liste complète des questions d'évaluation à traiter au cours de l'évaluation. Lors de la phase initiale, nous avons intégré ces questions dans un cadre d'évaluation (voir le Rapport initial de l'évaluation). En élaborant ce cadre, nous avons pu confirmer que les questions d'évaluation de Gavi : a) répondent à tous les critères d'évaluation du CAD/OCDE ; b) nous aident à examiner chaque étape du cycle du programme, de la conception à la mise en œuvre en passant par l'obtention des résultats ; et c) comprennent une clause pour identifier les enseignements tirés et les recommandations pour la prochaine phase stratégique.

Pour le cadre d'évaluation, nous avons examiné les méthodes de collecte et d'analyse des données par rapport à chaque question et sous-question d'évaluation, et nous avons déterminé un ensemble de critères d'évaluation des performances. En plus des critères d'évaluation de l'OCDE/CAD, ces critères d'évaluation de la performance sont fondés sur notre compréhension : a) des objectifs de conception de la PSEA ; b) du contexte institutionnel, opérationnel et stratégique de Gavi au fil du temps ; c) des principes d'efficacité de l'aide ; et c) des engagements en matière de santé mondiale, tels que les objectifs mondiaux de développement durable (maintenant reflétés dans la Stratégie 5.0 de Gavi, 2021-2025). De plus, nous avons relevé des possibilités d'examen comparatif et d'analyse de l'ensemble de la documentation afin de réfléchir à d'autres modèles pour l'approche globale de la participation du secteur privé et à des éléments propres à celle-ci.

Au cours de la phase initiale, les évaluateurs ont examiné plus de 30 documents et dossiers fournis par Gavi et ont mené des entretiens auprès de neuf membres de l'équipe de mobilisation des ressources. Grâce à cette enquête formative, nous avons été en mesure de peaufiner notre conception de l'évaluation afin de régler certains problèmes d'évaluabilité (voir la section sur les Limites ci-dessous).

Méthodes de collecte de données et boîte à outils

À partir de l'examen du cadre d'évaluation (qui a aligné chaque question d'évaluation sur une méthode de collecte de données appropriée), nous avons élaboré une méthode mixte triangulée qui pourrait être appliquée à chaque question et sous-question d'évaluation, y compris les études de cas et les examens comparatifs (Figure 14).

Conformément aux méthodologies établies pour les évaluations complexes du secteur de la santé,⁵⁸ nous avons intégré les principes de la triangulation continue en tant que caractéristique essentielle de notre approche.

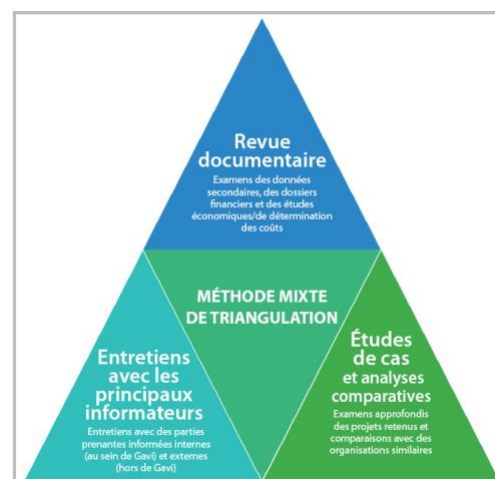


Figure 14: Vue d'ensemble de la méthode

⁵⁸ Gilson L. (2012). Health Policy and Systems Research: A Methodology Reader. Alliance pour la recherche sur les politiques et les systèmes de santé, Organisation mondiale de la Santé

La triangulation de la collecte et de l'analyse des données nous permet d'atténuer les défis liés à la qualité mixte des données et à la diversité des expériences et des perspectives à divers niveaux structurels. Notre méthodologie intègre quatre techniques de triangulation spécifiques pour garantir la robustesse continue de l'approche :⁵⁹

- **Triangulation de méthode** : plusieurs façons de collecter des données qui permettent à chaque méthode de compléter ou de compenser les faiblesses de l'autre.
- **Triangulation des données** : plusieurs types et sources de données permettant la vérification croisée et l'agrégation des données probantes.
- **Triangulation de l'analyse** : une équipe d'évaluation diversifiée combinée à une supervision par des experts et à des examens des parties prenantes pour apporter un éventail de points de vue à la demande et à l'analyse et participer à la réduction du biais de confirmation.
- **Triangulation de la théorie** : une approche qui complète la synthèse et l'analyse des données probantes par la pensée inductive et déductive. Cela comprend des tests actifs des *hypothèses émergentes* et des examens conjoints de la théorie du changement du programme.

Le Tableau 15 ci-dessous fournit de plus amples renseignements sur notre stratégie de collecte de données et notre plan d'analyse pour l'examen préalable, ainsi que sur les entretiens avec des principaux informateurs internes et externes. Nous avons également inclus notre stratégie d'études de cas pour examiner la « conception et l'exécution du projet » et les examens comparatifs, car ceux-ci combinent l'examen préalable et les stratégies des entretiens avec des principaux informateurs de manière spécifique.

Tableau 15: Aperçu du plan de collecte et d'analyse des données

Méthode	Plan de collecte des données	Plan d'analyse
Revue documentaire	<p><i>Revue documentaire générale et classement des données secondaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents/dossiers systématiquement archivés et confiés aux évaluateurs. Une attention particulière est accordée à la qualité des données probantes – avec des rapports de suivi-évaluation solides considérés comme une source de preuves fiables. 	<p><i>Synthèse et analyse de l'examen préalable</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse en quatre étapes : <ol style="list-style-type: none"> i) révision rapide pour générer une bibliographie annotée ; ii) saisie des principales conclusions dans une matrice Microsoft Excel principale sous des rubriques thématiques codées ; iii) extraction des données secondaires clés pour l'analyse quantitative iv) examens approfondis ciblés à des fins de triangulation/vérification.
Comprend des examens des données secondaires, des dossiers financiers et des analyses économiques	<p><i>Examens financiers, analyse des ressources et de l'optimisation de ces dernières</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents/dossiers systématiquement archivés et confiés aux experts en évaluation. Une attention particulière est accordée aux audits, aux examens externes et aux études de coûts, ainsi qu'à l'évaluation de la qualité des données probantes. • Les lacunes dans les documents financiers et économiques disponibles (par date) sont systématiquement documentées. 	<p><i>Examens financiers, analyse des ressources et de l'optimisation de ces dernières</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dossiers financiers, rapports et études économiques examinés en fonction des critères d'économie, d'efficacité, d'efficacité, d'équité, de durabilité et de gestion des risques à l'aide d'un cadre d'analyse de l'optimisation des ressources standard.⁶⁰ • L'analyse comprendra un examen des rapports financiers afin de vérifier les progrès réalisés par rapport aux objectifs et

⁵⁹ Better Evaluation. (2018). Triangulation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/triangulation>

⁶⁰ Notre cadre d'analyse de l'optimisation des ressources est basé sur le modèle présenté par Beam Exchange. Disponible à l'adresse suivante : <https://beamexchange.org/guidance/monitoring-overview/assessing-value-money/4e-approach-vfm/>

<p>Entretiens avec des principaux informateurs externes et internes</p> <p><i>Collecte des données par le biais d'entretiens approfondis avec des principaux informateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les calendriers d'entretien pour les entretiens avec des principaux informateurs seront élaborés de façon itérative afin d'intégrer activement les nouveaux axes de recherche • La sélection des informateurs clés sera basée sur un échantillonnage ciblé (voir la Stratégie d'échantillonnage ci-dessous) • Toutes les présentations seront faites par le Secrétariat de Gavi pour s'assurer que les personnes interrogées sont prêtes à être interrogées (pour la conformité au RGPD) • Les évaluateurs observeront les normes les plus strictes de pratique éthique et professionnelle (voir la section sur la Pratique éthique ci-dessous). Le consentement éclairé sera requis pour les divers entretiens (cela peut être donné verbalement au début de l'entrevue). • Les entretiens avec les principaux informateurs seront menés par 1-2 responsables d'entretien formés et un preneur de notes. En raison de la pandémie de COVID-19, tous les entretiens seront menés virtuellement et pourront, sous réserve de consentement, être enregistrés. 	<p>tendances de mobilisation et de diversification des ressources au fil du temps.</p> <p><i>Analyse des entrevues</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats des entrevues seront examinés par les pairs de l'équipe d'évaluation immédiatement après l'entrevue et dans le cadre d'ateliers d'analyse pour mettre à jour les axes de recherche et les calendriers d'entrevue subséquents. <p><i>Synthèse des données probantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des techniques de « pondération et de somme qualitatives » seront utilisées pour déterminer progressivement la solidité de la preuve et construire la synthèse triangulée des données probantes pour chaque question et sous-question de l'évaluation. • Une synthèse des résultats sera périodiquement partagée avec les interlocuteurs de Gavi, le Comité directeur et le CCE afin de faciliter le travail d'examen des experts et la « triangulation de l'analyse ».
<p>Études de cas et analyses comparatives</p> <p><i>Études de cas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La collecte de données pour les études de cas sera, en grande partie, effectuée au cours de la Phase essentielle 2 ; toutefois, certaines données pertinentes pour les études de cas pourront être recueillies au cours de la Phase essentielle 1. • La sélection des projets pour les études de cas sera largement fondée sur un échantillonnage ciblé (voir la Stratégie d'échantillonnage ci-dessous). • La collecte des données des études de cas sera fortement axée sur les questions pertinentes énumérées dans la demande de propositions. Cela impliquera la triangulation des données et des informations issues de la revue documentaire, ainsi que des entretiens avec des principaux informateurs/intervenants. <p><i>Examens comparatifs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les examens comparatifs viseront à répondre aux questions relatives aux modèles alternatifs pour la Catégorie de questions 3. • La collecte de données pour les examens comparatifs sera effectuée au cours de la Phase essentielle 2. La collecte de données sera basée sur des examens de documents et de données et des entretiens avec des principaux informateurs. • La sélection des organisations pour les examens comparatifs sera fondée sur un échantillonnage ciblé (voir la Stratégie d'échantillonnage ci-dessous). 	<p><i>Étude de cas et analyse comparative</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des données pour les études de cas et les examens comparatifs sera basée sur la triangulation analytique utilisant toutes les approches ci-dessus. • L'analyse des études de cas commencera par une analyse du contexte sur Excel de tous les projets par des variables descriptives normalisées. Cela nous permettra de situer les études de cas au sein de la population élargie de projets. <p><i>Synthèse des données probantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comme toutes les lignes ci-dessus

Stratégie d'échantillonnage

Sélection des principaux informateurs internes et externes

La sélection des principaux informateurs pour l'évaluation était fondée sur une cartographie et une matrice des intervenants élaborées au cours de la phase initiale. Les évaluateurs ont ensuite travaillé avec les interlocuteurs du Secrétariat pour convenir d'un cadre de catégorisation des principaux informateurs internes et externes.

Pour remplir le cadre avec les principaux informateurs, les évaluateurs ont examiné de façon critique la liste des principaux informateurs admissibles de Gavi par rapport aux critères de sélection afin de s'assurer que notre échantillon global était équilibré de façon appropriée en termes de diversité de genre et de secteurs, de représentation mondiale et nationale et de représentation interne et externe. Toutefois, comme indiqué dans la section Limites ci-dessous, en pratique, le critère de sélection déterminant était la disponibilité et la réactivité à l'invitation à l'entrevue.

Nos principaux outils et questionnaires inhérents à l'organisation des entretiens étaient inclus dans notre rapport initial. Toutefois, l'approche itérative des évaluateurs et l'analyse triangulée en cours ont été à l'origine de quelques modifications par rapport aux questionnaires originaux au fil du temps pour permettre aux évaluateurs de suivre activement les axes de recherche ou de se concentrer sur les principales lacunes en matière de données probantes.

Sélection de projets d'étude de cas

Pour les questions d'évaluation sur la « conception et la mise en œuvre », les évaluateurs ont prévu sept études de cas de projet « approfondies ». Afin de minimiser le biais de sélection et d'optimiser l'échantillon de projets pour répondre aux questions d'évaluation, nous avons appliqué une stratégie d'échantillonnage transparente et ciblée. L'un des principaux objectifs de cette stratégie était d'identifier un échantillon qui couvrait un éventail d'expériences de projet – y compris des cas « typiques », « riches en informations » et des cas aberrants/déviant⁶¹. Après discussion avec les interlocuteurs de Gavi, nous avons convenu que, parmi ces grandes catégories d'échantillonnage, nous choisirions délibérément des projets qui : a) couvraient l'éventail des composantes de partenariat, y compris le mécanisme INFUSE ; et b) couvraient un éventail de thèmes du projet et de performances. Nous avons appliqué ces critères de sélection primaires à l'ensemble de projets du secteur privé dans la base de données de suivi de Gavi (trimestre 1, 2020) pour générer une liste restreinte groupée de projets éligibles.

Ensuite, pour produire l'échantillon final ciblé, nous avons examiné un certain nombre de facteurs secondaires afin d'optimiser l'échantillon. Ceux-ci comprenaient : la taille et la complexité du projet (en fonction du nombre de partenaires) ; la représentation géographique ; la durée du projet ; le type de partenaire du secteur privé (p. ex., organisation philanthropique, à but lucratif ou non lucratif) ; et les scénarios de partenariat (p. ex., l'obtention de fonds publics ; la cocréation et le niveau d'implication de Gavi). Sur la base de toutes ces considérations, nos critères d'inclusion et d'exclusion pour l'échantillon ciblé étaient les suivants :

⁶¹ Palinkas, L. A. et al. (2015). Échantillonnage ciblé pour la collecte et l'analyse de données qualitatives dans le cadre de la recherche sur la mise en œuvre de méthodes mixtes. *Administration et politique en matière de santé mentale* vol. 42,5 (2015) : 533-44.

Tableau 16: Critères d'inclusion et d'exclusion pour la sélection des études de cas

Tableau 16: Critères d'inclusion et d'exclusion pour la sélection des études de cas		
Primaire	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet représente un cas typique, riche en informations ou plus aberrant • Le cas représente une composante de partenariat • Le cas aborde un thème de projet pertinent, p. ex. l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, la génération de la demande, la diversification du financement • Les premières données probantes (revue documentaire initiale et entretiens avec des principaux informateurs) indiquent une performance satisfaisante du projet ou une sous-performance/suppression de la liste des priorités • Les premières données probantes (revue documentaire initiale et entretiens avec des principaux informateurs) indiquent un potentiel d'une évaluation riche en enseignements 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne répond pas aux objectifs de l'étude de cas • Ne représente pas une composante de partenariat éligible • Ne représente pas un thème de projet éligible • Les premières données probantes n'indiquent pas une performance de projet instructive • Les premières données probantes indiquent que l'évaluation n'est pas riche en enseignements
Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> • Le cas est typique d'un petit OU d'un grand projet • Le cas est typique d'un projet avec partenaire unique OU multiples • Le cas illustre les caractéristiques d'une région géographique OU améliore la répartition géographique de l'échantillon • Le cas améliore l'échantillon comme exemple d'un nouveau projet (≤2 ans) OU d'un projet plus ancien (>2 ans) • Le cas peut être classé comme représentant une organisation commerciale philanthropique/à but non lucratif/ à but lucratif OU comme illustrant le rôle d'un leader de l'industrie/d'un individu à forte valeur nette • Le cas représente un scénario de partenariat clé (voir ci-dessus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les caractéristiques secondaires ne s'agrègent pas pour construire un argumentaire solide en faveur de l'inclusion OU pour ajouter de la valeur à l'échantillon

Ce processus d'échantillonnage ciblé a permis d'identifier les sept projets présentés dans la Figure 15 ci-dessous pour des études de cas approfondies.

Figure 15: Projets d'étude de cas sélectionnés par composante



Sélection des comparateurs pour examen

Pour répondre aux sous-questions de la Catégorie de questions d'évaluation 3, les évaluateurs devaient identifier d'autres organisations afin de comparer le modèle d'engagement du secteur privé de Gavi et ainsi déterminer les enseignements tirés à tirer et évaluer l'influence de Gavi sur les approches d'autres organisations. Nous avons également reconnu que cet examen

comparatif pourrait aussi offrir une occasion de réflexions sur le contrefactuel (à savoir, sur l'engagement avec le secteur privé qui aurait pu avoir eu lieu en l'absence de la PSEA).

En cherchant des comparateurs appropriés pour la PSEA de Gavi, nous souhaitions faire correspondre les objectifs et les résultats de l'engagement du secteur privé du comparateur avec ceux de Gavi. À la suite des activités formatives de la phase initiale, les évaluateurs ont constaté que de nombreuses organisations internationales et non gouvernementales (ONG) recherchent un financement auprès de sources philanthropiques et d'entreprises privées pour poursuivre leur mission. Les exemples d'engagement d'intervenants de grande envergure pour fournir une expertise, au-delà de la sous-traitance de leurs services, sont moins nombreux. Toutefois, dans le domaine de l'innovation, il existe une gamme d'organisations à but lucratif et non lucratif qui œuvrent afin d'identifier des innovations utiles et évolutives, y compris celles qui visent des objectifs sociaux dans le monde en développement.

Pour identifier les comparateurs potentiels, nous avons présélectionné neuf organisations des catégories ci-dessus qui avaient le meilleur potentiel pour être instructives pour le travail de comparaison. Nous avons convenu avec le Comité directeur de l'évaluation que nous sélectionnerions deux organisations pour des examens de comparaison approfondis ;⁶² cependant, en les situant dans le cadre d'un examen plus large du contexte des modèles et des approches du secteur privé.

La sélection de deux organisations à des fins de comparaison a été fondée sur un examen rapide de chacune des organisations présélectionnées en fonction de huit critères de sélection (Tableau 17 ci-dessous).

Tableau 17: Évaluation des organisations présélectionnées par rapport aux critères de sélection pour identifier les comparateurs en vue d'un examen approfondi

Critères	FMSTP	FFM	PME	GIF	UNICEF	UNITAID	PATH	CEI	FBMG
1. Structure/portée similaire – partenariat mondial, priorité à l'augmentation de la couverture des services	YY	Y	YY	Y	-	Y	-	-	-
2. Objectifs de développement social	YY	YY	YY	YY	YY	YY	YY	YY	YY
3. Objectifs et renforcement liés à la santé mondiale	YY	YY	-	-	Y	YY	YY	YY	Y
4. Stratégie visant à identifier des innovations évolutives pour relever les défis liés à la prestation de services	YY	Y	Y	YY	YY	YY	YY	Y	YY
5. Stratégie visant à établir des partenariats évolutifs qui tirent parti de l'expertise du secteur privé	YY	YY	Y	-	Y	-	Y	YY	YY
6. Stratégie visant à accroître les contributions financières du secteur privé	YY	-	Y	-	YY	-	YY	YY	-
7. Stratégie visant à accroître la diversité des partenaires du secteur privé	?	?	?	?	Y	?	?	?	?
8. Évaluation des domaines de travail pertinents disponibles	-	-	-	YY	YY	?	?	?	?

⁶² Cette décision était fondée sur la reconnaissance du fait que les examens comparatifs peuvent prendre beaucoup de temps et fournir des résultats incertains en termes de preuves crédibles et de valeur ajoutée. La décision était donc fondée sur l'examen de la meilleure utilisation du temps et des ressources de l'évaluation.

Légende

YY = Adéquation forte avec Gavi sur la base des données probantes disponibles

Y = Adéquation modérée avec Gavi sur la base des données probantes disponibles

- = Adéquation faible/incertaine avec Gavi sur la base des données probantes disponibles

? = insuffisantes données probantes

Sur la base de cette analyse, nous avons convenu que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance offraient le meilleur potentiel pour une analyse comparative approfondie, mais nous souhaitons prendre en compte d'autres candidats, tels que le GIF et la Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) dans notre analyse du contexte.

Évaluation de l'optimisation des ressources

Pour cette évaluation, les évaluateurs ont adopté une définition de l'optimisation des ressources (VFM) qui comprenait l'équité, la durabilité et la gestion des risques, ainsi que les éléments essentiels de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. En élaborant notre approche consacrée à l'optimisation des ressources, nous avons identifié le besoin d'examiner deux niveaux – l'optimisation des ressources dans les éléments individuels de l'approche, ainsi que l'optimisation des ressources en lien avec la PSEA dans son ensemble – ce dernier point étant important pour l'apprentissage global de l'approche et la détermination des compromis.

Pour évaluer l'optimisation des ressources à ces niveaux, nous nous sommes concentrés sur les **processus** d'engagement du secteur privé de Gavi, ainsi que sur les données probantes inhérentes à l'optimisation des ressources dans les **résultats**, à la fois pour les projets et le financement supplémentaire net pour le travail réalisé par Gavi.

Lors de l'évaluation de l'optimisation des ressources dans les **processus** de Gavi, nous avons pris en compte :

- La manière dont l'optimisation des ressources est incluse à la gestion globale de l'approche du secteur privé, y compris :
 - Indicateurs d'optimisation des ressources déjà utilisés
 - Choix des objectifs de la PSEA et rôle des incitatifs du Secrétariat visant à refléter ces objectifs
- La manière dont l'optimisation des ressources est intégrée dans les étapes de sélection, de conception, d'évaluation et d'approbation des nouveaux partenariats/projets du secteur privé, notamment :
 - Les processus d'évaluation des besoins en ressources pour acquérir et mettre en œuvre un projet ou un partenariat, y compris la diligence raisonnable
 - La manière de promouvoir l'efficacité et l'économie, p. ex. par la concurrence dans la passation des marchés, les décisions sur les montants des subventions, avec prise en considération ou non des options
 - Les processus inhérents à l'équité, p. ex. l'égalité de genre, atteindre les personnes non atteintes
 - La manière de prendre en compte l'additionnalité, l'impact, la durabilité, les risques de l'approche et les résultats proposés
- La manière systématique dont l'optimisation des ressources est abordée au cours de la mise en œuvre, y compris :
 - Suivi par rapport au budget et aux plans, et utilisation des examens annuels pour guider les prochaines étapes pour les projets individuels et dans l'ensemble du portefeuille
 - Approches visant à améliorer l'efficacité, l'équité en matière d'impact et la durabilité probable au cours de la mise en œuvre
- Si la prise de décision pour poursuivre ou intensifier les projets ou les partenariats est systématique, y compris :
 - Si les évaluations de projet appropriées sont utilisées dans les décisions, et si elles évaluent l'impact sur les objectifs de Gavi et la rentabilité
 - Mécanismes permettant de décider de poursuivre, de mettre à l'échelle ou de mettre un terme à des projets (p. ex., rôle du Comité des nouveaux projets commerciaux dans la décision de poursuivre ou non les partenariats).

Pour examiner les **résultats** de l'optimisation des ressources, nous avons pris en considération :

- Rendement par rapport aux objectifs d'engagement et à toute mesure d'optimisation des ressources existante
- Rendement estimatif de l'engagement du secteur privé net par rapport aux coûts impliqués (estimation des coûts du Secrétariat par rapport à la valeur des contributions - financières et en nature, si des données sont disponibles)
- Preuve d'une approche stratégique de sélection et de poursuite des projets (p. ex. proportion de perspectives et de projets interrompus ou en attente)
- Mesures inhérentes à l'optimisation des ressources par rapport au comparateur (le cas échéant et si disponibles)
- Données probantes liées à l'optimisation des ressources et la rentabilité des évaluations de projet et à la façon dont elles sont utilisées
- Preuve d'une mise à l'échelle réussie et d'une durabilité à plus long terme (y compris dans les pays en transition).

Pour évaluer l'efficacité de la PSEA dans son ensemble, nous avons tenu compte des questions d'additionnalité, à savoir la mesure dans laquelle les résultats auraient été les mêmes si la PSEA n'avait pas été mise en œuvre. Aux fins de cette analyse, nous avons utilisé l'hypothèse de travail selon laquelle, sans l'approche 2016-2020, Gavi aurait poursuivi ses travaux antérieurs pour générer des contributions financières avec des résultats similaires en termes de volume de financement fourni, tandis que l'expertise technique et les partenariats d'innovation (y compris INFUSE) n'auraient *pas* été mis en œuvre.

Cela fut testé en demandant aux principaux informateurs dans quelle mesure ils auraient entrepris les mêmes activités sans l'engagement.

Conformément à d'autres éléments de notre conception de l'évaluation, notre approche de la collecte et de l'analyse des données reposait sur la triangulation active et la synthèse des données probantes provenant des examens préalables des documents et des dossiers du programme, ainsi que des entretiens avec des principaux informateurs externes et internes et de l'examen des données du projet provenant des études de cas.

Pratique éthique

Lors de cette évaluation, les évaluateurs ont observé les normes éthiques et professionnelles les plus strictes - y compris le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Tous les membres de l'équipe d'évaluation (y compris les consultants externes) devaient respecter les codes de conduite ainsi que les politiques de protection de la vie privée et d'éthique de Mott MacDonald.⁶³ Ils devaient également respecter les principes éthiques de la politique d'évaluation de Gavi, leur comportement étant contrôlé.⁶⁴

Tous les principaux informateurs interrogés par les évaluateurs étaient tenus de donner un consentement verbal éclairé fondé sur une déclaration de consentement approuvée par Gavi. Tous les dossiers et notes des entretiens ont été archivés de manière sécurisée par Mott MacDonald conformément aux lois britanniques sur la protection de la vie privée et des données. Afin de protéger les engagements de confidentialité, Mott MacDonald ne

⁶³ La politique d'éthique de Mott MacDonald est disponible à l'adresse suivante : <https://www.mottmac.com/vision-and-values/ethics#>

⁶⁴ Politique d'évaluation de Gavi, l'Alliance du Vaccin. Version 4.0. À compter du 1 juillet 2019. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/corporate-policies/Gavi%20Evaluation%20policy.pdf>

communiquera ces documents au Comité consultatif de l'évaluation qu'après examen d'une demande écrite officielle.

Ce que cette évaluation ne couvre pas

Au cours de la phase initiale, nous avons convenu que les études de cas du projet **n'impliqueraient pas d'évaluation formelle des projets**. Pour cette évaluation indépendante de la PSEA de Gavi, 2016-2020, les conclusions de l'étude de cas s'inspiraient de données et d'informations secondaires dans les documents de projet disponibles, ainsi que des informations provenant des entretiens avec des principaux informateurs. L'accent serait principalement mis sur l'évaluation de la PSEA globale plutôt que sur l'évaluation de projets individuels.

Nous avons également convenu, en principe, que les évaluateurs **ne mèneraient pas d'enquête en ligne** auprès des partenaires du secteur privé pour les raisons suivantes :

- **Hétérogénéité de l'expérience** : Après l'examen initial, il était clair que les partenariats du secteur privé de Gavi étaient fortement diversifiés et couvraient des étapes très différentes du cycle de partenariat. Il serait donc très difficile d'élaborer un ensemble de questions normalisées pertinentes et significatives pour chaque partenaire et les projets auxquels il participe (plusieurs partenaires sont impliqués dans plusieurs projets ou consortiums de soutien).
- **Hétérogénéité des personnes interrogées** : Étant donné les multiples acteurs et entités qui pourraient être impliqués dans l'engagement du secteur privé et les préoccupations concernant la disponibilité et la réactivité au cours de la période estivale et pendant la pandémie de COVID-19, certains craignaient que les représentants du secteur privé pour chaque partenariat puissent avoir un statut/une expérience et une autorité très variables. Cela aurait un impact négatif sur une comparaison robuste des réponses aux questions ; la fiabilité des réponses serait également incertaine.
- **Niveau d'effort disproportionné** : Les évaluateurs ont reconnu que les taux de retour sur les enquêtes de cette nature tendaient à être faibles et qu'il serait nécessaire de déployer d'importants efforts de suivi pour obtenir un échantillon crédible de partenaires du secteur privé et des données suffisantes pour une analyse quantitative utile. À la suite des consultations avec les interlocuteurs de Gavi, le Comité directeur de l'évaluation et le Comité consultatif d'évaluation, il a été convenu que l'investissement dans une enquête en ligne n'était pas la meilleure utilisation du temps et des ressources des évaluateurs, mais que les renseignements qui pourraient être recueillis au moyen d'un sondage en ligne pourraient être recueillis de façon plus efficace et plus fiable en prolongeant les entrevues avec des principaux informateurs.

Limites

L'une des principales limites de cette version du rapport d'évaluation est que les entretiens avec des principaux informateurs ont été difficiles à mettre en place et, de ce fait, en ce qui concerne l'analyse au niveau mondial, quelques lacunes subsistent dans les intrants des partenaires de l'Alliance, des membres du Conseil d'administration et des donateurs. Dans le contexte des études de cas, il subsiste des lacunes dans les contributions du secteur privé, des responsables des relations et des représentants des pays. Pour atténuer les effets de cette situation, les évaluateurs ont convenu de prolonger la période de collecte des données et incluront les résultats supplémentaires des entrevues tardives dans la prochaine version du présent rapport. Lorsque des lacunes évidentes sont constatées dans les résultats associés à ces entrevues, nous avons inclus des espaces réservés temporaires dans ce rapport.

Les évaluateurs reconnaissent toutefois que cette évaluation comporte des limites plus durables, malgré les efforts déployés par les évaluateurs pour fournir des résultats solides de façon efficace dans des délais courts. Ces limites sont énumérées dans le Tableau 18 ci-dessous, ainsi que les stratégies utilisées par les évaluateurs pour les atténuer ou minimiser leurs effets.

Tableau 18: Stratégies d'atténuation des limites de la méthodologie

Limites	Stratégie d'atténuation
Biais de sélection potentiel - associé à un échantillonnage ciblé et à de petites tailles d'échantillon pour les entretiens avec des principaux informateurs, les études de cas et les comparateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Critères de sélection (inclusion et exclusion) transparents, examinés par les pairs et approuvés par le Comité directeur de l'évaluation/CCE. • Triangulation systématique de la collecte et de l'analyse des données pour tester la validité et la fréquence des résultats. • Utilisation des examens des documents et données secondaires pour effectuer des analyses du contexte afin de situer les résultats des entrevues. • Rétroaction aux parties prenantes clés bien informées et diversifiées pour vérifier la crédibilité des résultats et la mesure dans laquelle ils peuvent être généralisés.
Faible représentation du secteur privé et des parties prenantes nationales - en raison a) des contraintes de temps et de ressources pour identifier, valider et consulter un échantillon représentatif de chaque groupe de parties prenantes et b) des restrictions du RGPD empêchant les approches directes	<ul style="list-style-type: none"> • Maximisation des demandes d'études de cas et des entretiens avec des experts pour obtenir le point de vue du secteur privé et des parties prenantes nationales • Recours à des examens préalables et comparatifs pour élargir l'éventail des perspectives – y compris au-delà de la santé mondiale • Utilisation de questions indirectes pour tirer parti des connaissances et de l'expérience des principaux informateurs compétents afin de représenter les points de vue d'autres groupes d'intervenants absents (triangulés avec les autres méthodes ci-dessus)
Biais de confirmation potentiel – associé à une représentation disproportionnée des intervenants internes dans les décisions d'échantillonnage et les consultations d'entrevue	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillonnage efficace et ciblé de personnes pour des entrevues, des études de cas et des comparateurs en fonction des principes susmentionnés. Cartographie des intervenants pour assurer une représentation équilibrée de tous les groupes (externes et internes). • La triangulation et la synthèse systématiques des données probantes pour évaluer la solidité de la preuve et garantir que les cas inattendus, « aberrants » et « déviants » soient dûment pris en considération.
De grandes quantités de données qualitatives/narratives générées pour répondre à 25 questions et sous-questions d'évaluation ont créé des défis pour la gestion, l'agrégation et la synthèse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe d'évaluation expérimentée soutenue par le personnel interne de Mott MacDonald, ainsi que des systèmes de gestion des données éprouvés conçus pour gérer, organiser et analyser rapidement les données qualitatives et des revues documentaires. • Utilisation de questionnaires d'entrevue précodés pour une organisation thématique rapide des réponses narratives (à l'aide de matrices Excel) • Utilisation de l'analyse itérative pour trianguler continuellement les résultats, élaborer la synthèse des preuves, tester les hypothèses de travail et combler les lacunes des données probantes.
Absence d'une théorie du changement originale/d'un cadre logique pour la PSEA, alors que la plupart des évaluations de projet et des études de coûts sont encore en attente – tout cela a limité la disponibilité de données secondaires fiables pour évaluer les contributions à l'optimisation des ressources et les résultats escomptés aux niveaux mondial et national	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une théorie du changement reconstituée créée de façon transparente au moyen de consultations auprès de principaux informateurs à des fins d'évaluation seulement. • Intensification des efforts visant à obtenir des données probantes à partir de la revue documentaire, d'entretiens avec des principaux informateurs et d'études de cas – avec triangulation et synthèse rapides des données probantes pour combler les lacunes en matière de preuves et construire la base de données probantes. • Évaluation transparente de la solidité des éléments probants pour toutes les constatations clés afin de montrer la force ou la faiblesse de la base des données probantes, ainsi qu'une documentation indiquant

les domaines dans lesquels les mesures de suivi-évaluation ainsi que les dossiers financiers doivent être renforcés.

Données limitées disponibles pour les comparaisons de référencement directes

– manque de données harmonisées dans le domaine public et difficultés à obtenir des entrevues avec des principaux informateurs compétents au sein des organisations de comparaison pour la référencement directe et les comparaisons

- Consolider toutes les données et données probantes disponibles pour tirer les conclusions que nous pouvons, tout en définissant les limites de manière explicite.
- Accorder toute l'attention nécessaire à l'autre élément du travail de comparaison, à savoir, tirer des enseignements d'autres organisations compétentes

La pandémie de COVID-19 a restreint les déplacements au siège de Gavi et les pays d'étude de cas ont refusé les entretiens en face à face et les demandes au niveau national

- Utiliser Microsoft Teams pour mener des consultations, des entretiens avec des principaux informateurs et des réunions du Comité directeur à distance – en utilisant la vidéo-conférence.
 - Formation et supervision d'équipe pour mener des consultations et des présentations en ligne de manière professionnelle, éthique et confidentielle.
-

Annexe 4 : Engagements et promesses de dons en vertu de la PSEA 2011-2020

Tableau 19: Récapitulatif des engagements de financement et des promesses de dons par année

	2011-2015	2016-2020	Reconstitution des ressources 2020
Récapitulatif en millions de dollars US			
Sources du secteur privé	105	112	105
Subventions INFUSE de donateurs souverains/grandes fondations (AP)	0	24	3
Fonds de contrepartie de Gavi	111	87	160
Total avec financement souverain	216	223	268

Tableau 20: Répartition des contributions et des promesses de dons en vertu de la PSEA par année

Les promesses de dons destinés au mécanisme COVAX sont indiquées en rouge

	2011-2015	2016-2020	Reconstitution des ressources 2020 en novembre 2020
Contributions/promesses de dons du secteur privé			
Al Ansari Exchange	0,0	1,0	
Airtel			5,9
Anonymous Foundation	0,0	1,0	22,2
The Audacious Project	0,0	9,0	
Botnar Foundation	0,0	1,5	
Children's Investment Fund Foundation	31,8	0,0	
China Merchants Charitable Foundation	0,0	1,5	
Comic Relief	19,8	7,8	
ELMA Vaccines and Immunization Foundation	2,0	1,8	1,5
Facebook			2,0
Gamers Without Borders			1,3
Girl Effect	0,0	6,0	
Google	0,0	2,0	
IFPW	0,0	1,9	
La Caixa Foundation	11,1	17,9	
Laerdal			10,0
LDS Charities	7,0	4,2	
Lions Club International (LCIF)	15,0	15,0	
Mastercard	0,0	3,8	5,0
Orange	0,0	2,7	
Autres donateurs	17,6	6,1	

	2011-2015	2016-2020	Reconstitution des ressources 2020 en novembre 2020
Contributions/promesses de dons du secteur privé			
Reckitt Benckiser Group	0,0	1,4	
Red Nose Day Fund	1,1	6,1	
Reed Hastings et Patty Quillin			30,0
Swedish Postcode Foundation + IKARE ActionAid + Af Jochnick	0,0	1,0	
TikTok			5+5
TransferWise			7,0
Tencent	0,0	4,5	
UBA Foundation	0,0	1,5	
Unilever	0,0	4,4	3,5
Soccer Aid			3,9
Unorthodox Philanthropy Gogel Family Foundation		1,0	
UPS et UPS Foundation	0,0	9,0	3,0
Total des sources du secteur privé	105,4	112,1	105,3
Soutien des donateurs souverains et des grandes fondations à l'initiative INFUSE			
Alwaleed Philanthropies	0,0	3,0	3,0
INFUSE au Canada	0,0	16,3	
INFUSE aux Émirats arabes unis	0,0	5,0	
Total des subventions INFUSE	0,0	24,3	3,0
Fonds de contrepartie de Gavi (GMF)			
Fonds de contrepartie de la Bill & Melinda Gates Foundation	50,0	75,0	75,0
Fonds souverain de contrepartie (R.-U./Pays-Bas/NOR/Jap)	61,0	12,0	84,7
Total du Fonds de contrepartie de Gavi	111,0	87,0	159,7

Source : Secrétariat de Gavi, novembre 2020

Annexe 5 : Analyse détaillée des performances par rapport aux objectifs de la PSEA

Rendement par rapport aux objectifs financiers et de diversification

L'objectif fixé au sein de Gavi pour le financement direct de la PSEA était de **150 millions de dollars US en nouveaux investissements du secteur privé** au cours de la période. Toutefois, la définition de cet objectif ne précisait pas s'il s'agissait de fonds collectés ou de fonds disponibles pour la mise en œuvre des activités de Gavi. L'évaluation tient donc compte de ces deux mesures. Si les nouveaux investissements du secteur privé sont définis de manière à inclure les engagements de financement et les promesses de dons de nouveaux partenaires, les nouveaux accords de financement établis avec les partenaires existants, le Fonds de contrepartie de Gavi et le soutien INFUSE,⁶⁵ alors le total des nouveaux financements mobilisés entre 2016 et 2020 de 397 millions de dollars US dépasse de loin l'objectif. Si les nouveaux investissements prennent en considération les fonds disponibles pour 2016-20, alors le total disponible de 223 millions de dollars US dépasse également cet objectif.

L'objectif de la PSEA fait également référence au **Fonds de contrepartie de Gavi pleinement utilisé**. Le Secrétariat a indiqué que le montant total disponible pour une utilisation au cours de la période 2016-20 (87 millions de dollars US) a été alloué ou engagé, bien que certains projets ne soient pas encore reflétés dans les accords financiers signés, et certains projets doivent encore démarrer ou se poursuivre. Les engagements du Fonds de contrepartie de Gavi lors de la reconstitution de 2020 ont commencé à être engagés dans des projets du catalogue de la PSEA, avec environ un tiers alloué pour correspondre à des dons spécifiques ou à des projets potentiels d'ici novembre 2020. L'objectif ne précise pas si la définition correspond à des fonds engagés, décaissés ou effectivement dépensés. Si l'objectif est défini comme des fonds entièrement engagés, alors cet objectif a été atteint pour les fonds à utiliser au cours de la période 2016-2020, mais pas (comme il était possible de s'y attendre) pour le Fonds de contrepartie de Gavi levé lors de la reconstitution de 2020. Si l'objectif est défini comme des fonds décaissés ou dépensés, le Fonds de contrepartie de Gavi n'a pas été entièrement utilisé au cours de la période 2016-2020.

Un troisième objectif s'appuie sur le fait que **50 % des investissements proviennent de nouveaux partenaires du secteur privé**. En définissant les nouveaux partenaires privés comme ceux qui n'ont pas financé la PSEA de Gavi par le passé, et en excluant le Fonds de contrepartie de Gavi et les subventions INFUSE provenant du secteur public et des grandes fondations, alors, comme indiqué ci-dessus, 47 % du financement du secteur privé destiné à être utilisé au cours de la période 2016-2020 provenait de donateurs privés préexistants, de sorte que 53 % provenaient de nouveaux partenaires du secteur privé. Parmi les engagements du secteur privé lors de la reconstitution en 2020, 67 % proviennent de nouveaux partenaires. Cet objectif est donc atteint.

Le quatrième objectif est que **25 % des partenaires proviennent de marchés émergents et de pays bénéficiant du soutien de Gavi**. Nous avons examiné cette question par type de partenaire : premièrement, pour les partenaires qui fournissent des fonds à la PSEA et,

⁶⁵ L'objectif n'est pas clairement défini dans les documents vus, en termes de sources et d'années à inclure.

deuxièmement, pour les partenaires du projet qui apportent l'expertise et les innovations. En ce qui concerne les sources de financement, l'objectif n'est pas atteint : en définissant le Nigeria et la Chine comme des marchés émergents, 3 des 33 donateurs du secteur privé identifiés pour la période 2016-2020 et 2 des 13 organisations du secteur privé ayant fait des promesses de dons dans le cadre du processus de reconstitution des ressources de 2020 proviennent de pays émergents/soutenus par Gavi. En termes de valeur, 91 % du financement global provient de donateurs basés en Amérique du Nord, en Europe et au Moyen-Orient.

Le deuxième aspect de la diversité géographique est le lieu d'implantation des partenaires du secteur privé qui apportent l'expertise et les innovations (partenaires de projet). En utilisant la classification de Gavi du lieu d'implantation du partenaire du projet,⁶⁶ le nombre de partenaires de projet issus des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi s'élève à 10 projets distincts sur 20 (50 %), dépassant l'objectif de 25 %. En s'intéressant aux Pacesetters INFUSE en tant que groupe, 50 % d'entre eux proviennent de marchés émergents et de pays bénéficiant du soutien de Gavi en Asie et en Afrique. Cela satisfait à l'objectif et semble aller à l'encontre de la perception de certaines personnes interrogées qui estiment que l'initiative INFUSE se concentre trop sur les innovations du nord mondial. En ce qui concerne les progrès réalisés par les Pacesetters, il convient de noter que moins de pays du sud mondial sont passés au stade de la mise en œuvre du projet (27 %) que ceux de l'Europe et de l'Amérique du Nord (73 %) (voir Annexe 7, Tableau 23). Cela peut être en partie lié au calendrier, sans aucun lien de causalité et de ce fait, il pourrait donc être utile de procéder à un examen plus approfondi pour déterminer s'il existe des raisons systématiques de réduire la « conversion » des projets des Pacesetters des marchés émergents afin de trouver des solutions.

Les objectifs de performance ont été définis en 2016 au début de la PSEA. Les objectifs futurs seront fondés sur une expérience renforcée. Les évaluateurs ont noté que, aux fins de la déclaration, de la surveillance et de l'évaluation, les objectifs financiers et autres devraient être précisés plus clairement en termes de définitions des mesures et devraient être soumis pour l'ensemble de la PSEA.

Performances par rapport à l'objectif d'innovation évolutive

Les documents de conception de la PSEA font référence à un objectif de cinq partenariats évolutifs et novateurs d'ici 2020. Les évaluateurs ont établi que, dans le portefeuille de partenariats à effet de levier/opérationnels et INFUSE, cinq partenariats répondent aux critères convenus, tandis qu'il existe un certain nombre d'autres partenariats qui ont un fort potentiel d'innovation à grande échelle. L'analyse appuyant cette affirmation est présentée dans le tableau ci-dessous.

⁶⁶ Données de la feuille de calcul PS Tracker Q1 2020. Par exemple, dans le cas du projet avec Unilever, dans la mesure où la société indienne d'Unilever est le partenaire du projet impliqué dans la mise en œuvre de ce dernier, cette société est considérée comme un partenaire implanté en Inde.

Tableau 21: Examen pour déterminer si Gavi a atteint son objectif en matière d'innovation évolutive

Critères convenus pour un partenariat évolutif novateur :	
	<ul style="list-style-type: none"> Le partenariat doit tirer parti de l'expertise du secteur privé et être pleinement aligné sur les besoins des pays et sur la stratégie de Gavi pour la période 2016-2020 Le partenariat doit appliquer une technologie ou une approche éprouvée dans une zone géographique importante (multi pays, régionale ou mondiale). Les partenariats peuvent être établis avec un ou plusieurs partenaires du secteur privé (approche groupée).
Zipline-UPS	Le partenariat Zipline-UPS utilise la technologie des drones pour soutenir la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Avec des sites situés à l'est et à l'ouest du Rwanda, le réseau de drones couvrira 400 établissements de santé et 35 hôpitaux de district. Le projet a récemment été étendu au Ghana afin de soutenir 2 000 établissements de santé desservant 12 millions de personnes.
Nexleaf Analytics	Nexleaf, un partenaire à but non lucratif bénéficiant de la plate-forme INFUSE, fabrique et déploie des capteurs de température à distance. Les données du Kenya suggèrent que les dispositifs de Nexleaf ont contribué à réduire l'exposition du vaccin à la chaleur de 78 % et au froid de 60 %. La technologie de Nexleaf a également été déployée au sein de 13 000 points de la chaîne du froid en Inde. Ayant fait ses preuves en matière d'évolutivité, Gavi fait désormais appel à Nexleaf Analytics pour créer un tableau de bord mondial dédié au suivi des performances des équipements de la chaîne du froid. En utilisant les données de capteurs de température à distance de tous les partenaires de l'industrie, la plate-forme informera les partenaires nationaux et Gavi sur les performances de l'équipement. Le projet s'étend à travers la Tanzanie, le Kenya et le Mozambique et il est prévu de l'étendre aux pays qui installent du matériel acheté par le biais de la Plate-forme d'optimisation des équipements de la chaîne du froid (CCEOP).
The Audacious Project	The Audacious Project avec Living Goods et Last Mile Health offre une formation sur la vaccination, la génération de la demande et le leadership en utilisant la technologie des smartphones afin de permettre aux agents de santé communautaires (ASC) de suivre la formation et de bénéficier d'un soutien continu par l'intermédiaire d'une académie de santé communautaire. À la fin de l'année 2020, le projet avait permis de former 3 816 ASC en Ouganda, 3 831 ASC au Liberia et 2 260 ASC au Kenya. Ces ASC auraient convaincu 69 % de personnes en défaillance vaccinale dans les zones desservies de se faire complètement vacciner. Dans le cadre du projet, le premier cours de leadership fut lancé en 2019, avec 27 380 apprenants de 197 pays inscrits au cours.
Girl Effect	Le projet Girl Effect met l'accent sur l'autonomisation des adolescentes et la génération de la demande pour le vaccin contre le VPH au Rwanda, au Malawi et en Éthiopie. À la fin de l'année 2019, Girl Effect avait atteint 53 % des filles (680 000) au Rwanda, 35 % des filles (700 000) au Malawi et 19 % des filles (500 000) en Éthiopie. S'appuyant sur l'apprentissage des trois pays, Girl Effect a développé une boîte à outils sur les communications inhérentes au VPH destinées aux filles en vue d'une utilisation plus large dans les pays bénéficiant du soutien de Gavi. Avec le gouvernement rwandais, Girl Effect a étendu l'approche à une plate-forme multimédia qui lutte contre les obstacles de genre à l'adoption des services de santé/vaccins.
Programme de formation stratégique pour les cadres supérieurs (STEP)	STEP est un programme novateur de formation et de mentorat destiné aux gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, qui a été soutenu par United Parcel Service (UPS) et la Fédération internationale des répartiteurs pharmaceutiques (IFPW). STEP fut mis en œuvre avec le soutien de centres régionaux de formation sur la chaîne d'approvisionnement et de bourses d'études au Bénin, au Rwanda et en RDC. En 2020, l'initiative avait soutenu la formation de plus de 340 gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement dans 22 pays d'Afrique et d'Asie. Cela incluait le mentorat de 71 personnes du ministère de la Santé/du PEV, ce qui fut à l'origine de 61 projets intégrateurs de la chaîne d'approvisionnement (achevés) dans 13 pays. Gavi considère STEP comme un élément clé du renforcement de la capacité de gestion des pays au sein de l'écosystème opérationnel afin que les innovations de la chaîne d'approvisionnement puissent devenir transformatrices. ⁶⁷

⁶⁷ Gavi. (2019). La voie vers la reconstitution des ressources. Sous le contrôle du Conseil. 26-27 juin 2019.

En outre, en 2020, un certain nombre d'autres projets montraient un fort potentiel de mise à l'échelle, mais, au moment de cette évaluation, nous en étions encore aux étapes initiales de mise en œuvre/adaptation. Il s'agit des facteurs suivants :

- **Zenysis** : Au Pakistan, Zenysis gagne du terrain dans l'analyse des données de vaccination pour identifier les enfants zéro-dose dans l'État du Sind. Le projet commence également à soutenir les systèmes d'information sur la vaccination au Mozambique.
 - **Parsyl** : En Ouganda, Parsyl utilise la technologie numérique pour la surveillance à distance de la température des vaccins en transit pour 38 établissements dans trois régions. Au Sénégal, le projet permet de surveiller les vaccins en transit dans 881 porte-vaccins qui seront livrés auprès de 879 établissements dans 14 régions.
 - **Khushi Baby** : Cette technologie numérique portable axée sur l'amélioration de la qualité des données de vaccination pour la prise de décision en matière de soins de santé a été sélectionnée par le Secrétaire principal de la Santé du Rajasthan en vue d'un déploiement à l'échelle de l'État afin qu'elle soit utilisée par 70 000 travailleurs de la santé dans le but d'atteindre 2,2 millions de bénéficiaires.
 - **Logistimo** : En Ouganda et au Sénégal, Logistimo entreprend le déploiement en plusieurs phases de sa solution de gestion numérique des stocks de vaccins. Logistimo fournit des visualisations en temps réel de l'état des stocks pour les agents de santé à tous les niveaux du système de santé. Fin 2019, plus de 440 agents de santé dans 500 établissements de santé en Ouganda avaient été formés à l'utilisation du système Logistimo pour prévenir les ruptures de stock de vaccins.
-

Annexe 6 : Examen des partenariats distincts

Le système de suivi du secteur privé de Gavi est un dossier complet de tous les partenariats du secteur privé de Gavi en vertu de la PSEA. Il comprend les partenariats signés (actifs), les prolongations de partenariat/projet, les partenariats en cours de développement, ceux en cours de préparation pour 2021-2025, et les partenariats qui ont été annulés ou ne figurent plus parmi les projets prioritaires. Les partenariats sont classés comme des contributions financières (en espèces), des partenariats à effet de levier/opérationnels et des partenariats INFUSE.

Aux fins de cette évaluation, nous avons examiné les partenariats signés à compter du 1^{er} trimestre (Q1) 2020. Pour répondre aux questions relatives à l'exploitation de l'expertise et de l'innovation, nous nous sommes particulièrement intéressés à des partenariats qui n'étaient pas simplement des partenariats de contributions financières. Le tableau ci-dessous montre les 20 partenariats et projets distincts soumis à une analyse plus approfondie.

Tableau 22 : Analyse des partenariats dédiés à l'expertise/innovation (Q1, 2020)

Partenaires (utilisation de fonds)	Type de partenariat	Domaines stratégiques prioritaires	Étendu aux mêmes endroits	Adapté à un plus grand nombre de pays	Plusieurs pays dès le début
Girl Effect 1,2	Stratégique	Création de la demande	Y		X
Orange	Stratégique	Données			
Centres d'excellence de la chaîne d'approvisionnement	Stratégique	Chaîne d'approvisionnement			X
Unilever 1, 2	Stratégique	Création de la demande	Y		
The Audacious Project avec Living Goods et Last Mile Health	Stratégique	Création de la demande			X
Mastercard (Mauritanie)	Stratégique	Données			
Zipline 1, 2, 3	Stratégique	Chaîne d'approvisionnement	Y	Y	
Rockefeller	Opérationnel	Tout			X
FIT (Ouganda)	Opérationnel	Chaîne d'approvisionnement			
Programme STEP 1, 2, 3	Opérationnel	Chaîne d'approvisionnement		Y	X
Logistimo	INFUSE	Chaîne d'approvisionnement			X
Zenysis (Pakistan)	INFUSE	Données			
IRD	INFUSE	Données			
Nexleaf 1 (IMPT), 2, 3	INFUSE	Chaîne d'approvisionnement	YY		X
Shifo	INFUSE	Données			
Parsyl	INFUSE	Chaîne d'approvisionnement			X

Khushi Baby	INFUSE	Données	
Simprints	INFUSE	Données	
Energize the Chain	INFUSE	Chaine d'approvisionnement	X
Flowminder + CIESN 1 et 2	INFUSE	Données	Y

Les 20 projets et les informations sur les pays concernés proviennent de l'outil de suivi de la PSEA Q1 2020 de Gavi pour le secteur privé. Le déploiement et les extensions sont inclus dans le cas de projets signés – mais cela n'est pas le cas pour ceux qui en sont aux étapes de développement ou de prospection. D'autres projets de contributions non financières sont mentionnés sur la liste de 2020 dans la phase de mise en œuvre (Gifted Mom, Premise Data et Facebook).

Annexe 7 : Résumé de l'initiative INFUSE

Le tableau ci-dessous montre comment le processus de candidature concurrentiel pour les Pacesetters INFUSE est passé de la présélection et de la sélection aux projets financés au cours de la période 2016-2020.

Tableau 23: Processus de candidature et de sélection INFUSE par année (2016-2020)

	2016	2017	2018	2019
Thème annuel	Améliorer la disponibilité, la qualité et l'utilisation des données des systèmes de vaccination	Des innovations technologiques éprouvées qui favorisent l'adoption de la vaccination et améliorent la prestation des services de santé	Technologies numériques pour trouver et enregistrer les enfants les plus vulnérables	Relever les défis de la vaccination en milieu urbain
Nombre de candidats au programme INFUSE	70	100	200	110
Nombre de participants à l'atelier de sélection	18	18	10	10
Nombre de Pacesetters sélectionnés	7	7	4	3
Pacesetters avec projets de la PSEA en phase de mise en œuvre d'ici novembre 2020	5	5	1	1
Candidats sélectionnés	Akros, Broadreach, Energize the Chain, Khushi Baby, IRD, Nexleaf, Shifo	Flowminder, mPedigree, Gifted Mom, Logistimo, Medic Mobile, Parsyl, Zenysis	Element, iCivil Africa, ONA, Simprints	Prækelt avec Village Reach, Premise Data, ZMQ Development
Projets en phase de mise en œuvre d'ici le premier trimestre 2020	Energize the Chain, IRD, Khushi Baby, Nexleaf 1-3, Shifo	Flowminder, Logistimo, Parsyl, Zenysis	Simprints	
Projets passant à la phase de mise en œuvre en 2020		Gifted Mom		Premise Data
Projets en phase de développement pour 2021-25	<i>Nexleaf 4 IRD Cameroon</i>	<i>Extension de Parsyl</i>	<i>Simprints</i>	Prækelt avec Village Reach
Projets en phase de prospection	5			1
N'est plus prioritaire	1	2		

Les projets indiqués en italique correspondent à des phases ultérieures de soutien – extensions, financement supplémentaire et mise à l'échelle au sein d'autres pays.

Sources : Présentation de l'initiative INFUSE, 2019, feuille de calcul des contributions du secteur privé, novembre 2020.

Le tableau ci-dessous récapitule les lieux d'implantation des Pacesetters INFUSE par région géographique ainsi que le nombre de projets passés à l'étape de mise en œuvre.

Tableau 24 : Pacesetters INFUSE par région géographique et par année de sélection

	2016	2017	2018	2019	Total	Nombre de projets de la PSEA à l'étape de la mise en œuvre
Amérique du Nord	2	3	1	2*	8	5 (63 %)
Europe	1	1	1		3	3 (100 %)
Total d'Europe et d'Amérique du Nord	3	4	2	2	11	8 (73 %)
Pays émergents et soutenus par Gavi - Afrique	2	2	2	1*	7	1 (14 %)
Pays émergents et soutenus par Gavi - Asie	2	1		1	4	2 (50 %)
Total des pays émergents et soutenus par Gavi	4	3	2	2	11	3 (27 %)
Total de tous les Pacesetters	7	7	4	4*	22	11 (50 %)

Remarques :

L'Afrique du Sud et l'Inde sont considérées comme des économies émergentes

* Le Pacesetter Praekelt avec Village Reach combine une entité basée aux États-Unis avec une entité sud-africaine et apparaît ainsi dans les deux régions

Annexe 8 : Analyse détaillée de l'optimisation des ressources

Le tableau suivant examine le rendement de l'optimisation des ressources à deux niveaux, à savoir : L'optimisation des ressources pour les projets individuels et les ententes de financement ; et l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la PSEA.

Tableau 25: Examen de l'optimisation des ressources au niveau du projet

Élément de l'optimisation des ressources	Dans quelle mesure l'élément de l'optimisation des ressources est-il pris en considération dans les processus de la PSEA ?
Efficacité, rentabilité et pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ● Les efforts déployés par le Secrétariat pour aligner les projets sur les domaines stratégiques prioritaires et les thèmes annuels de l'initiative INFUSE devraient contribuer à garantir leur pertinence et leur efficacité en matière de résolution des défis génériques des pays. Toutefois, il est possible d'accroître l'engagement des pays pour s'assurer que les projets répondent aux besoins et au contexte spécifiques du programme de vaccination. Cela fut reconnu et pris en compte dans certains cas (p. ex., les contributions du gouvernement au projet Flowminder en RDC). ● Les projets potentiels sont examinés à un stade précoce par rapport aux objectifs de Gavi (2A), ce qui devrait clarifier leur pertinence et leur efficacité dans la réalisation des objectifs de Gavi. Les théories du changement pour chaque projet devraient démontrer des liens, mais ceux-ci sont pour la plupart absents ou faibles. Le processus de développement des plans de suivi-évaluation permet de clarifier ce point, mais il est souvent mis en œuvre de manière tardive au cours du processus de conception - souvent trop tard pour influencer la conception. Il peut être utile de se concentrer davantage sur les résultats et l'impact sur les objectifs de Gavi tout au long du processus. ● L'initiative INFUSE est compétitive dans le choix des technologies ; s'appuie sur les contributions techniques du Secrétariat et sur des conseils techniques indépendants lors de la sélection ; et exige une preuve de concept, tout cela devrait garantir la sélection de technologies efficaces. Toutefois, la sélection ne semble pas prendre en considération la rentabilité. Les entrevues ont suggéré que les experts sont davantage sollicités pour sélectionner les thèmes annuels. ● En ce qui concerne les projets avec les principaux acteurs du secteur privé, il convient de noter l'absence de concurrence dans les décisions de sélection ou de financement ; au lieu de cela, Gavi et le partenaire du secteur privé négocient et conviennent de la portée, de la façon de procéder et du partage des coûts (souvent le projet est « co-créé »). L'accent <u>est</u> mis sur l'efficacité, mais peu sur la rentabilité ou l'abordabilité (bien que le projet Mastercard ait bénéficié de quelques projections des coûts liés à la phase de déploiement). ● Certaines études de détermination des coûts sont menées pour fournir des preuves sur les coûts et la rentabilité des projets. Toutefois, il est nécessaire d'estimer plus systématiquement les coûts à un stade plus précoce (dans le cadre de l'examen de la durabilité) et avant de procéder à la mise à l'échelle. Les travaux récents sur le catalogue des innovations incluaient une estimation des coûts.
Économie et efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ● Le processus de sélection des projets et les décisions sur le montant des subventions à fournir sont peu axés sur l'économie ou l'efficacité, dans la mesure où l'accent principal est mis sur le contenu technique. Une exception est faite, au cours du processus d'approbation, afin de savoir si le projet va générer des économies pour Gavi ou les pays (la plupart des projets ne s'attendent pas à réaliser des économies). ● Une certaine concurrence a été intégrée à l'étape de livraison de certains projets (p. ex., appel d'offres pour sélectionner des partenaires de mise en œuvre locaux pour Unilever et Mastercard), ce qui devrait contribuer à l'efficacité technique/économie. ● Les perspectives à plus long terme d'un marché concurrentiel pour le service/la technologie ont été soulevées dans certaines discussions du Comité permanent des directeurs généraux (mais

plus tard dans le processus de conception). Le nouveau Catalogue d'innovations de Gavi comprend un choix de fournisseurs pour certaines des innovations (et pas seulement celles soutenues par la PSEA) qui devraient contribuer au développement d'un marché. Les dossiers indiquent qu'au cours de la phase de mise en œuvre, des discussions furent menées sur la façon de développer les marchés. Il est attendu des pays qu'ils fassent appel à des fournisseurs (après la phase du projet financé par la subvention), ce qui devrait contribuer à l'efficacité et au développement du marché. Davantage d'actions pourraient être entreprises sur les questions de marché à un stade plus précoce.

- Efficacité administrative – les exigences administratives ont été plus lourdes que prévu et peuvent expliquer certains retards dans la mise en œuvre des projets. Les gains d'efficacité sont difficiles à déterminer en l'absence de données sur les coûts de transaction. Le personnel de Gavi n'enregistre pas les contributions, ce qui les rend donc difficiles à quantifier. Les soumissions au NBC indiquent si le fardeau du Secrétariat est susceptible d'être lourd, moyen ou faible, mais cela n'est pas quantifié et ne semble pas influencer les décisions.

Équité

- Ceci est pris en considération dans la mesure où l'équité est conforme aux objectifs de Gavi et que l'adéquation avec les objectifs de Gavi est examinée au début de la phase d'examen (2A). Au-delà de la phase de conception du projet, il ne semble pas y avoir d'accent systématiquement mis sur l'équité. L'équité peut être prise en compte lors de l'élaboration des plans de suivi-évaluation, le cas échéant, mais cela a tendance à être tardif dans le processus de développement.
- En 2018, le thème de l'initiative INFUSE mettait explicitement l'accent sur l'équité : technologies numériques pour trouver et enregistrer les enfants les plus vulnérables.
- Les projets de données sur les individus n'ayant pas bénéficié de la vaccination abordent la question de l'équité. Les projets de la chaîne d'approvisionnement peuvent porter sur l'équité, p. ex. si de nouveaux outils logistiques aident à garantir que les approvisionnements en vaccins atteignent les personnes/zones les plus éloignées. Les projets de génération de la demande devraient prendre en considération la question de l'équité, car ces projets visent généralement à atteindre les groupes non atteints ou vulnérables (p. ex., les adolescentes atteintes du VPH).
- Ainsi, un consultant spécialisé a été sollicité pour conseiller les Pacesetters INFUSE sur l'équité hommes-femmes et développe actuellement une stratégie et un plan d'action sur l'égalité de genre pour INFUSE.

Gestion des risques

- À l'étape de la conception, les risques pour la réputation sont abordés de manière satisfaisante dans les lignes directrices de Gavi pour le secteur privé, qui comprennent des critères d'admissibilité et une évaluation de diligence raisonnable portant sur les risques opérationnels et pour la réputation. Depuis 2019, les évaluations de diligence raisonnable incluent les risques financiers – les notations de risque de crédit – bien que certains partenaires privés plus petits puissent ne pas avoir de rapports financiers disponibles.
- L'étape 2B pose explicitement des questions sur les risques politiques avant de passer à la conception détaillée.
- Risque de rejet d'une proposition forte : les mécanismes de financement actuels de la PSEA (y compris le Fonds de contrepartie de Gavi, les subventions INFUSE) comportent chacun des restrictions et cela pourrait entraîner l'incapacité de financer des opportunités clés, p. ex. en l'absence de fonds disponibles pour correspondre au Fonds de contrepartie de Gavi.
- D'après la revue documentaire, il existe peu de preuves d'examen officiels des risques et des mesures d'atténuation dans la mise en œuvre.
- Aucun examen apparent des risques techniques n'est mené au-delà de la vérification de la preuve de concept (un Pacesetter INFUSE a été refusé par le NBC sur cette question). L'approche a inclus l'élaboration d'une phase pilote avec évaluation (p. ex. Mastercard). Certains nouveaux développements technologiques ont été intégrés à des projets, p. ex. la collaboration de Simprints avec NEC Corporation. Les risques de défaillance technique peuvent être acceptés, mais des mécanismes doivent être mis en place pour interrompre les projets qui ne sont pas exécutés rapidement.

Viabilité

- L'identification de projets durables est signalée comme un élément important de l'étape de détermination de la portée. Le Comité des nouveaux projets commerciaux et le Comité permanent des directeurs généraux s'interrogent sur la durabilité et en discutent. Cependant, la nécessité de démontrer un modèle d'entreprise réalisable au stade de l'approbation est faible, avec peu d'informations sur les coûts probables pour les pays, l'abordabilité ou la façon dont le financement fonctionnera à l'avenir. Certains projets sont clairement des projets pilotes
-

qui prévoient d'évaluer les coûts et la façon de maintenir leur utilisation, mais il existe peu de rapports complets sur ces éléments.

- Si le financement de Gavi est susceptible d'être requis de façon continue, alors une voie de transition (p. ex., vers le financement du renforcement du système de santé et de vaccination) doit être intégrée dans le processus.

Tableau 26: Examen de l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la PSEA

Élément de l'optimisation des ressources	Dans quelle mesure l'optimisation des ressources est-elle abordée dans l'ensemble de la PSEA ?
Efficacité, rentabilité et pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • La PSEA a permis de recueillir des fonds supplémentaires pour Gavi, tant pour les contributions financières que pour les projets – elle est donc efficace à cet égard. La rentabilité de ce projet pourrait être mise en doute pour les petits dons et les structures de projet complexes. • Il y a eu quelques avantages pour la collecte de fonds d'autres donateurs – il y a probablement des avantages de marketing/image de marque pour Gavi en raison des liens entretenus avec les grandes entreprises et fondations, et d'histoires de collaboration intéressantes, mais il est difficile de déterminer clairement la mesure dans laquelle cela ajoute de la valeur à d'autres travaux importants de Gavi avec le secteur privé, p. ex. des travaux relatifs à la dynamique saine du marché. Cela soulève la question de savoir si des efforts plus ciblés (moins de projets) pourraient avoir des effets similaires ? • L'accent mis sur les domaines stratégiques prioritaires et les thèmes de l'initiative INFUSE devrait contribuer à assurer la pertinence et l'efficacité des systèmes de vaccination. Toutefois, il existe une tension entre l'évaluation des besoins prioritaires d'un pays à l'autre, les besoins individuels des pays et ce qui est disponible en termes de projets et de technologies potentiels. • Il est difficile de clairement affirmer que les projets qui tirent parti de l'expertise des leaders de l'industrie ont abouti à des modèles durables et rentables, mais il est encore trop tôt pour arriver à des conclusions étant donné le long délai pour mettre en place et mettre en œuvre un grand nombre de ces projets (p. ex., avec Mastercard et Orange, et les premiers projets avec les grandes entreprises qui ont été abandonnés). L'hypothèse de la théorie du changement reconstituée selon laquelle un ajustement satisfaisant sera réalisé entre les différents intérêts des partenaires pour trouver une solution durable n'est pas encore prouvée (bien que des projets comme Unilever soient prometteurs). • Les projets INFUSE peuvent générer de l'intérêt et de bonnes histoires, et certaines innovations ont donné des résultats prometteurs et ont été étendues à d'autres pays. Neuf Pacesetters sont considérés comme suffisamment efficaces pour figurer dans le catalogue des innovations de Gavi (qui comprend 21 innovations), ainsi que 5 des projets stratégiques ou opérationnels, même si les données d'évaluation ne sont pas encore disponibles. • Une question subsiste sur le rôle et la capacité de Gavi lorsque d'autres entreprennent des actions similaires sur le plan de l'innovation, y compris autour de la vaccination (p. ex. UNICEF et Bill and Melinda Gates Foundation). Il convient également de savoir si Gavi engage des projets au bon moment (après la validation de la preuve de concept, mais pas encore à l'étape de mise à l'échelle d'un pays, ou pour démontrer la rentabilité). Gavi doit réfléchir à sa capacité à fournir le soutien nécessaire à l'adaptation ; elle doit également examiner la nécessité éventuelle d'un changement vers la coordination des autres pour endosser ces rôles et soutenir l'intensification des approches éprouvées. • En ce qui concerne la pertinence par rapport au contexte et à l'expérience du pays dans la mise en œuvre - il pourrait y avoir de meilleures façons de gérer cela au sein de Gavi afin d'assurer une implication appropriée des compétences clés et des responsabilités claires dans l'engagement et la mise en œuvre du pays.
Économie et efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Il pourrait être nécessaire que Gavi rationalise son portefeuille de projets (p. ex., pour abandonner les projets lents et peu performants). La PSEA a laissé certains Pacesetters de côté et a abandonné certains projets avec de grandes entreprises car la collaboration n'était pas satisfaisante. Il est alors possible de se demander si les problèmes ont été repérés et si les décisions ont été prises pour y mettre un terme assez rapidement ? Était-il possible de maintenir de bonnes relations avec les partenaires du secteur privé ? (p. ex., le projet Mastercard a considérablement évolué en Mauritanie). • Les processus de la PSEA ne sont pas intégrés à d'autres mécanismes de Gavi, p. ex., le Comité d'examen indépendant (qui examine les propositions des pays) et le suivi des progrès réalisés au

	<p>niveau des pays. L'intégration avec d'autres travaux de Gavi sur les plans et examens nationaux semble présenter un potentiel important de gains d'efficacité (bien qu'il puisse également y avoir des risques pour les partenariats).</p>
Équité	<ul style="list-style-type: none"> ● L'accent mis sur l'équité est limité dans les processus de la PSEA – bien que l'examen et le plan d'action dédié au genre d'un consultant pour INFUSE traitent en partie de cette question. D'autres éléments d'équité doivent être inclus – une attention plus claire sur l'équité pourrait être intégrée dans les critères et les thèmes, et les projets examinés à chaque étape par rapport aux objectifs d'équité de Gavi. ● L'approche devrait également reconnaître que tous les projets n'incluront pas une dimension d'équité, p. ex., certains se concentreront sur l'amélioration de l'efficacité des systèmes de vaccination.
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ● Les risques pour la réputation ont été pris en considération de manière satisfaisante et jusqu'à présent, n'ont pas été une source de problèmes pour Gavi dans l'ensemble du portefeuille. ● Risque de technologies émergentes en quantités insuffisantes – davantage d'apports techniques externes pourraient pallier le manque (p. ex., dans la définition de thèmes de l'initiative INFUSE). ● Risque de faire preuve de trop de prudence et de manquer les véritables « grands changements » (bien qu'il soit difficile d'obtenir des preuves à ce sujet). ● Comme ci-dessus, les risques liés à la mise en œuvre peuvent nécessiter une surveillance plus étroite. Les rapports et les examens des progrès et des dépenses par rapport aux plans de l'ensemble du portefeuille, au moins une fois par an, pourraient aider à repérer les risques et les déséquilibres émergents dans la mise en œuvre.
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> ● Les voies permettant de maintenir le soutien au déploiement et à la poursuite des projets doivent être définies à un stade précoce – il conviendrait d'examiner les besoins en matière de financement, l'accessibilité financière pour les pays bénéficiant du soutien de Gavi et les pays en transition, les mécanismes de financement, etc. Gavi a commencé à étudier les mécanismes de financement en s'appuyant sur la réflexion actuelle dédiée aux innovations et au développement du Catalogue des innovations.
Évaluation globale de l'optimisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ● Aucune évaluation systématique ou régulière de l'optimisation des ressources n'a été trouvée au sein ou entre les projets. ● Il ne semble exister aucun examen annuel de l'optimisation des ressources dans l'ensemble du portefeuille de la PSEA, bien qu'il y ait une documentation pertinente à ce sujet dans les rapports de mobilisation des ressources présentés au Conseil.

Annexe 9 : Examen de comparaison détaillé

Cette annexe présente l'examen comparatif complet qui a permis d'éclairer la réponse des évaluateurs à la Sous-question 3.5 de l'évaluation. Cette sous-question portait sur ce qui suit : par une revue de la littérature, des informations sont fournies sur : a) la comparaison de l'approche exploratoire de Gavi en matière d'engagement du secteur privé avec les efforts d'organisations similaires et b) les enseignements qu'il est possible de tirer de cette analyse.

Analyse de comparabilité

Cette composante de l'évaluation vise à comparer l'approche de Gavi en matière d'engagement du secteur privé avec celle d'organisations similaires afin de comprendre les similitudes, les différences et les enseignements pouvant être tirés. Cet exercice est également mené dans le but de comprendre plus facilement comment les efforts de Gavi ont contribué à façonner la manière dont d'autres institutions multilatérales collaborent avec le secteur privé.

Comme convenu lors de la phase initiale, cette analyse porte sur les organisations ayant une mission similaire et celles pour lesquelles il existe une base de données probantes raisonnable. Les principales organisations identifiées sur cette base étaient le Fonds mondial et l'UNICEF (voir Annexe 3). Il a également été convenu que les évaluateurs procéderaient à un examen superficiel du Fonds mondial d'innovation (GIF) et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et examineraient d'autres publications pertinentes (voir la bibliographie de l'Annexe 13).

Une contrainte importante entourait cet examen, à savoir qu'il n'était possible d'obtenir qu'un très petit nombre d'entrevues avec des principaux informateurs pour cette composante de l'évaluation.⁶⁸ En outre, l'analyse se limitait aux informations disponibles dans le domaine public. Ces informations pouvaient, évidemment, être sélectives et éventuellement partiales, illustrant des exemples plus réussis. Des questions ont également été posées sur la pertinence des enseignements tirés de certaines des organisations de comparaison énumérées ci-dessus, compte tenu de leurs différentes missions et structures organisationnelles (en particulier la présence de bureaux de pays) et des implications potentielles du secteur privé dans leurs domaines thématiques.

Des détails sur les contributions du secteur privé à l'UNICEF et au Fonds mondial figurent dans des notes complémentaires à la fin de la présente annexe. En termes de contributions au processus d'engagement du secteur privé, le Fonds mondial n'évalue pas actuellement son niveau d'effort dans ce domaine. Il se concentre plutôt sur la quantification des avantages par le biais du développement de son cadre de suivi-évaluation. La quantification des contributions est considérée comme importante et un objectif à plus long terme. La plus grande partie du coût est assumée par l'équipe dédiée à l'engagement du secteur privé dans le but explicite de réduire au minimum la charge pesant sur les équipes de pays.

Politique et stratégie globales

Les institutions examinées citent des raisons similaires de s'engager auprès du secteur privé. Les objectifs suivants sont communs :

- Accroître la capacité en mobilisant des ressources financières ou non financières
- Accroître l'efficacité en améliorant les méthodes de travail

⁶⁸ Les entretiens avec des principaux informateurs ont été menés avec deux informateurs du Fonds mondial et un représentant de l'UNICEF. Il y a eu deux non-réponses.

- Changer les comportements internes, p. ex. par le développement des compétences ou l'innovation
- Changer le comportement des partenaires

Alors que les trois premiers objectifs, et en particulier le premier, tendent à attirer l'attention, l'UNICEF, par exemple, met fortement l'accent sur le dernier et l'intégration des droits de l'enfant dans les politiques d'emploi des partenaires. Le Fonds mondial reconnaît clairement la nécessité de renforcer les efforts et voit des avantages en termes de contributions monétaires et non monétaires, de possibilité d'influencer le comportement des partenaires et d'accroissement de la capacité à influencer les déterminants sociaux ou la santé, ainsi que la capacité à plaider au nom du Fonds.

Il est difficile de juger de l'importance relative de ces objectifs étant donné que les institutions ne définissent pas d'objectifs explicites d'amélioration dans ces domaines.

Contrairement à Gavi, bon nombre des institutions examinées n'ont pas d'objectifs explicites pour mener leurs stratégies. Lorsque des objectifs sont définis, il apparaît généralement qu'ils tendent à se concentrer sur des variables plus faciles à mesurer, comme les revenus générés. Le Fonds mondial, par exemple, en est actuellement aux premiers stades de l'évaluation de sa PSEA. Cela sera axé sur la prestation des services de santé et se penchera d'abord sur les interactions avec le secteur privé à but lucratif, sur la prise en considération du contexte et le développement de typologies pour mieux comprendre les options possibles à l'avenir. La deuxième phase de ce travail prévue pour 2021 comportera un examen plus approfondi du secteur privé à but lucratif, élargira l'analyse au secteur sans but lucratif et mettra l'accent sur les recommandations pour l'avenir.

Principes clés

La boîte à outils de l'OCDE⁶⁹ souligne l'importance d'adopter les principes de base de l'efficacité de l'aide dans le développement des programmes d'engagement du secteur privé,⁷⁰ ainsi que dans la garantie que les mécanismes ne nuisent pas et ne faussent pas les marchés. Parmi les autres domaines qui font l'objet d'une attention significative, citons la nécessité de la transparence (en particulier en termes de clarté sur l'additionnalité apportée par les partenariats et de mesure de cette dernière), la gestion de la dynamique du pouvoir (tout particulièrement en intégrant et même en encourageant le droit d'exprimer son désaccord) et le respect de la valeur fondamentale de l'organisation (l'UNICEF met fortement l'accent sur les droits des enfants).

Proposition de valeur/avantage comparatif

L'examen du HCR souligne l'importance de définir clairement la proposition de valeur d'une organisation - ce qui la rend différente et ses caractéristiques uniques au moment de décider de la pertinence de l'engagement avec le secteur privé et de la marche à suivre en vue de la collaboration. Par exemple, il cite le Programme alimentaire mondial comme suit : « nous sommes connus pour faire les choses » et World Vision International comme « diversité internationale, sectorielle, avec une présence géographique vaste et à long terme en ce qui concerne les opérations sur le terrain ». En complément de ces déclarations de haut niveau, il souligne également la nécessité d'un énoncé large et flexible, fondé sur l'avantage comparatif de l'organisation. Il reconnaît que la préservation de la réputation doit être au centre des activités, mais il souligne également qu'il est difficile pour certaines organisations d'y parvenir.

⁶⁹ OCDE/CAD. (2016). Note d'orientation 1 sur l'Apprentissage par les pairs dans le secteur privé : La boîte à outils holistique pour l'engagement du secteur privé dans la coopération en faveur du développement. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/1-Holistic-Toolbox-for-Private-Sector-Engagement-in-Development-Co-operation.pdf>

⁷⁰ Alignement de la propriété : Résultats de l'harmonisation : Responsabilité mutuelle

Un principal informateur du Fonds mondial a mentionné la capacité de se développer en tant que caractéristique clé qu'il partageait avec Gavi.

Mise en œuvre

Processus de sélection

La boîte à outils de l'OCDE⁷¹ indique clairement que travailler avec le secteur privé est un moyen d'atteindre une fin - et non une fin en soi - et qu'il devrait y avoir une évaluation claire de l'additionnalité qu'apporte un partenariat. Le point de départ est de comprendre le besoin non satisfait - l'identification des partenaires potentiels ne venant que dans un second temps, et non l'inverse. L'examen du HCR cite l'approche du Programme alimentaire mondial en indiquant « nous commençons par ce dont nous avons besoin : nous parvenons parfaitement à dire non ». Le programme Small Business Technology Transfer (STTR) aux États-Unis⁷² (semblable à INFUSE) se montre prometteur, principalement en raison de sa capacité à répondre à des besoins non satisfaits - dans ce cas, le « soutien financier nécessaire, les incitations institutionnelles, et l'expertise de commercialisation biomédicale ».

L'examen de l'OCDE souligne également la nécessité d'exploiter les compétences essentielles des partenaires du secteur privé – « leurs contributions devraient prévaloir sur leur identité ».⁷³

La littérature reconnaît généralement que le développement de partenariats demande beaucoup de temps et exige de nombreuses ressources, ce qui souligne la nécessité de processus de sélection efficaces permettant une diligence raisonnable et de réduire au minimum les coûts de transaction, tout en maximisant la probabilité d'obtenir des partenariats mutuellement bénéfiques. Bien qu'il n'y ait pas d'informations spécifiques disponibles publiquement, le Programme alimentaire mondial affirme, par exemple, qu'il accorde la priorité à des partenariats « moins nombreux, plus grands et meilleurs ».⁷⁴ Le Fonds mondial d'innovation soutient que seulement environ 10 % des candidats font l'objet d'une proposition complète. L'approche est conçue pour être légère, les coûts de transaction n'augmentant que pour les quelques propositions qui atteignent les étapes ultérieures. Le Fonds mondial d'innovation transmet également des propositions à n'importe quelle étape - absence d'approche basée sur un cycle.⁷⁵

L'accent mis sur les besoins pourrait impliquer une approche plus proactive à l'égard des partenaires potentiels, plutôt que d'attendre que des partenaires potentiels se présentent et proposent de s'impliquer. Le Fonds mondial d'innovation prétend parvenir à un équilibre entre des approches plus passives et proactives. Le principal informateur du Fonds mondial a souligné l'importance de choisir les bons partenaires.

Le rapport du HCR⁷⁶ fait également référence aux préoccupations des institutions qui estiment souvent ne pas être en mesure de s'adapter au rythme imposé/préféré par les partenaires du secteur privé. Bien que les exigences de diligence raisonnable puissent rendre cela inévitable, cela suggère que des efforts sont faits pour tenter de rationaliser les processus afin de supprimer les étapes inutiles et d'éviter les retards injustifiés dans la mesure du possible. Les partenaires potentiels devraient certainement être informés des délais probables.

⁷¹ OCDE/CAD. (2016). Op. cit.

⁷² Identification grâce à un entretien avec des principaux informateurs : Initiatives Small Business Innovation Research (SBIR) et Small Business Technology Transfer (STTR).

⁷³ OCDE/CAD. (2016). Op. cit.

⁷⁴ Examiné par le HCR. (2019). Évaluation de l'engagement du HCR dans le Rapport d'évaluation du secteur privé, décembre 2019

⁷⁵ Voir Fonds mondial d'innovation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.globalinnovation.fund/>

⁷⁶ UNHCR. (2019). Ibid.

L'examen de l'OCDE⁷⁷ a mis en évidence le fait que, bien que les institutions devraient utiliser un éventail flexible de mesures financières et financières de manière stratégique et en conformité avec les priorités globales, elles devraient également éviter de multiplier les mécanismes.

Le principal informateur du Fonds mondial a suggéré que Gavi et le Fonds pourraient étudier utilement les options de collaboration dans le développement de partenariats liés aux systèmes de santé. Bien qu'il soit en principe en concurrence avec Gavi pour le financement, il a vu des opportunités « d'augmenter sa part du gâteau » à la fois en termes de financement des donateurs et d'écosystème de partenariat.

Progression à ce jour/surveillance

Bien que l'UNICEF et le Fonds mondial fournissent publiquement beaucoup d'informations sur leur engagement avec le secteur privé (voir Annexe 13), ces informations sont quelque peu fragmentaires et ne fournissent pas une image complète. Tous deux fournissent des détails sur les divers partenariats auxquels ils participent. Le Fonds mondial, par exemple, a publié une série d'études de cas décrivant certains de ses partenariats et présentant des évaluations (auto-déclarées) de l'impact et des enseignements tirés. Il n'y a pas de références sur les partenariats qui se sont soldés par des échecs et sur les déclencheurs qui pourraient être utilisés pour mettre fin aux partenariats.

Le rapport du HCR⁷⁸ décrit les défis auxquels sont confrontées les institutions pour mesurer et quantifier les progrès et décrit les efforts d'un certain nombre d'organisations en ce sens. Le Programme alimentaire mondial est décrit comme ayant tenté de définir des mesures multidimensionnelles pour évaluer les progrès accomplis

L'approche du Fonds mondial d'innovation en matière de suivi des progrès et de l'impact est explicite et fortement quantifiée et, bien qu'elle ne s'applique pas directement à Gavi, ⁷⁹ peut être une source de enseignements tirés utiles. Par exemple, le Fonds mondial d'innovation mesure l'impact par rapport à un certain nombre de dimensions :

- Ampleur de l'impact (nombre de personnes à faible revenu en Année 10)
- Portée de l'impact (avantage par personne comparé au revenu national moyen) avec des résultats décrits comme transformatifs, salvateurs, significatifs ou perceptibles)
- Probabilité de réussite (en Année 10)

Dans le cadre de cette approche, il est en mesure de projeter non seulement les avantages probables d'ici l'Année 10 (voir également le point ci-dessous sur les horizons temporels), mais aussi la probabilité d'atteindre des niveaux spécifiques d'avantages.⁸⁰ Bien qu'il soit toujours possible de remettre en question les jugements et évaluations individuels, l'argument serait qu'une telle approche force une institution à examiner les progrès réalisés dans son portefeuille de manière systématique et présente probablement aussi une base utile pour discuter des progrès et des priorités avec les donateurs.

La littérature souligne l'importance d'approches flexibles (les partenariats peuvent évoluer) et d'adopter une perspective à long terme (les avantages prennent souvent du temps à émerger).

⁷⁷ OCDE/CAD. (2016). Op. cit.

⁷⁸ UNHCR. (2019). Op. cit.

⁷⁹ Il convient de noter que certains investissements du Fonds mondial de l'innovation concernent le secteur de la santé - santé mentale, pharmacie

⁸⁰ P. ex., 25 % de chances d'atteindre X.

L'examen du HCR a toutefois mis en évidence les tensions entre les cycles budgétaires annuels/pluriannuels et le soutien aux programmes à long terme.

Une autre caractéristique intéressante de l'approche du Fonds mondial d'innovation est la reconnaissance du fait que les résultats ne peuvent être attendus que sur une longue période qui, bien qu'ils soient explicitement liés à des innovations plus précoces, peuvent être largement pertinents pour l'ensemble des partenariats privés.

Composantes organisationnelles de renforcement des capacités/incitations

L'examen de l'OCDE met l'accent sur l'importance d'investir dans la capacité du personnel ; l'examen du HCR soutenant qu'un éventail de compétences est essentiel. Il soutient fermement, par exemple, que le personnel ayant des compétences en matière de collecte de fonds n'est pas nécessairement celui qui est le mieux placé pour établir et maintenir des partenariats et souligne un certain nombre d'organisations validant cette constatation.⁸¹

L'examen de l'UNICEF met en lumière la question du manque d'incitations pour les individus qui estiment qu'ils se voient confier des tâches supplémentaires et hors du cadre de leur travail quotidien. Le HCR suggère en outre que les types d'activités qui participent à la création et au renforcement des partenariats, dont les activités de négociation et de rassemblement, sont précisément celles qui ont tendance à être moins visibles et plus difficiles à quantifier et à récompenser.

Un problème auquel font face de nombreuses institutions examinées est la meilleure façon de combiner la nécessité d'une fonction centrale de surveillance avec des compétences spécialisées clés pour soutenir les approches d'engagement, ainsi que les compétences plus larges requises pour savoir ce qui est nécessaire et ce qui pourrait être efficace au niveau national. Les défis sont quelque peu différents pour les organisations comme Gavi qui n'ont pas de présence dans les pays, par rapport à celles comme l'UNICEF et le HCR qui ont des bureaux dans les pays.

La tendance semble être à l'établissement d'arrangements plus formels impliquant des entités dédiées. Le modèle recommandé pour le HCR était la création d'un Centre de soutien dédié aux partenariats pour renforcer et superviser le développement de ses partenariats et d'un Centre de partenariat pour renforcer les liens entre les équipes du siège. Il est entendu que le Programme alimentaire mondial prévoit de créer une équipe de gestion des partenariats techniques. L'évaluation de l'UNICEF reflète le manque de clarté quant à la question de savoir si la concentration des compétences en innovation dans les équipes spécialisées ou l'intégration de l'approche serait davantage bénéfique pour l'UNICEF. Le principal informateur du Fonds mondial a fermement plaidé contre l'intégration, soulignant la nécessité d'établir une masse critique d'expertise pour diriger les progrès.

Une leçon primordiale est l'importance d'un message clair et cohérent depuis le sommet de la hiérarchie. Cela pourrait impliquer des déclarations claires dans les plans stratégiques - comme cela est le cas en ce qui concerne l'innovation pour l'UNICEF - ainsi qu'un renforcement continu. Des questions sont soulevées sur la façon dont les visions et les stratégies de haut niveau sont traduites en soutien au niveau opérationnel. L'expérience suggère que, bien que des conseils détaillés puissent être utiles, le personnel a vraiment tiré profit de modèles et d'exemples concrets de bonnes pratiques. L'examen du HCR recommande également vivement de nommer un interlocuteur unique à des fins de clarté.

⁸¹ Il fait spécifiquement référence à la Partnership Brokers Association et à la Partnership Initiative.

Gestion des risques

La boîte à outils de l'OCDE souligne l'importance en toute première chose de comprendre les risques, mais ensuite, sur cette base, d'être prêt à prendre des risques responsables, y compris en permettant à l'innovation de se développer. Toutes les institutions examinées sont parfaitement conscientes des risques potentiels pour la réputation associés à la collaboration avec le secteur privé et ont généralement une liste de partenaires « indésirables » habituellement caractérisés par leur domaine d'activité (p. ex., les armes et le tabac). Les fournisseurs de services du secteur privé sont aussi généralement exclus par crainte de conflits d'intérêts (p. ex. Partenariat mondial pour l'éducation, Fonds mondial).

En termes de risques opérationnels, le modèle du Fonds mondial d'innovation est intéressant dans la mesure où il accepte explicitement les compromis entre les risques et les retombées potentielles (c'est-à-dire qu'il exprime une volonté de prendre des risques plus importants sur les investissements potentiellement transformatifs) et, en examinant et en réévaluant régulièrement les avantages et les risques potentiels, est capable d'adopter une perspective plus globale sur le rôle du programme dans son ensemble

Enseignements tirés

L'évaluation de l'UNICEF met en lumière les défis posés par la collecte et le partage des enseignements tirés émergents. L'examen du HCR a mis en évidence « l'absence de communication formelle ou informelle entre les équipes pour le partage et l'apprentissage des enseignements tirés » en raison de la présence de silos organisationnels et suggère le développement de communautés de pratique comme moyen visant à renforcer les capacités et partager les enseignements tirés avec potentiellement le soutien de spécialistes externes en gestion des partenariats. Il note que le Programme alimentaire mondial prévoit la création d'un Centre d'excellence pour synthétiser et partager les enseignements tirés.

Le Fonds mondial d'innovation fait de l'apprentissage des enseignements tirés une condition préalable à l'investissement, l'un des quatre critères d'investissement étant la qualité des processus de mesure des progrès et des enseignements tirés d'apprentissage.

Notes complémentaires sur les contributions du secteur privé au Fonds mondial et à l'UNICEF

Notes sur le Fonds mondial

Définition du secteur privé par le Fonds mondial

Les documents de politique du Fonds mondial font référence à plusieurs types de partenaires du secteur privé. Les principaux types sont les suivants :

- **Sociétés** - désigne généralement une société ou un groupe de personnes autorisées à agir en tant que personne morale et reconnues comme telles par la loi. Il s'agit d'entreprises commerciales, publiques ou privées, qui sont destinées à faire des bénéfices pour leurs propriétaires. Elles opèrent généralement dans un environnement de conformité juridique et financière réglementé (en particulier si elles sont cotées en bourse).
- **Fondations privées** - désigne les entités privées sans but lucratif telles que les fondations et les fiducies, dont les actifs sont fournis par les donateurs et dont les revenus sont dépensés à des fins socialement utiles. Ces entités opèrent généralement dans un environnement similaire à celui des entreprises lorsqu'il s'agit de normes de fonctionnement dans les pays développés, mais le cadre juridique, bureaucratique et politique des fondations et des fiducies dans le monde en développement tend à être plus varié.
- **Particuliers** - désigne principalement les particuliers à valeur nette élevée. Les partenariats avec ces personnes et leurs familles sont généralement axés sur la philanthropie, par le biais de dons individuels, de fondations familiales ou d'autres facteurs comme les fonds conseillés par les donateurs.

Les contributions de sources privées au Fonds mondial ont été multipliées par 10 au cours de sa durée de vie, avec près de 1,13 milliard de dollars promis pour la période 2020-2022. La part des engagements du secteur privé a plus que doublé, passant de 3,2 % en 2001-5 à 2020-2022. Les contributions réelles ont eu tendance à dépasser les engagements pour les années 2000 - ce qui s'est inversé au cours des années 2010 bien que la proportion des engagements reçus reste légèrement plus élevée pour les bailleurs de fonds privés. La grande majorité du financement privé - plus de 85 % au cours de la durée de vie du Fonds - provient de la Bill & Melinda Gates Foundation et de Product Red

Promesses de dons

Tableau 27: Promesses de dons du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps

Millions de dollars US	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2001-2005	4 700	156			4 855
2006-2007	4 545	205			4 750
2008-2010	9 440	351	37	212	10 039
2011-2013	9 545	494	48	221	10 308
2014-2016	11 619	698	28	105	12 449
2017-2019	11 338	875	30	537	12 780
2020-2022	13 065	1 130	142	0	14 338
	64 251	3 909	285	1 075	69 520

Tableau 28: Répartition en pourcentage des promesses de dons du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps

Pourcentage (%)	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2001-2005	96,8	3,2	0,0	0,0	100,0
2006-2007	95,7	4,3	0,0	0,0	100,0
2008-2010	94,0	3,5	0,4	2,1	100,0
2011-2013	92,6	4,8	0,5	2,1	100,0
2014-2016	93,3	5,6	0,2	0,8	100,0
2017-2019	88,7	6,9	0,2	4,2	100,0
2020-2022	91,1	7,9	1,0	0,0	100,0
Général	92,4	5,6	0,4	1,5	100,0

Contributions réelles

Tableau 29: Contributions réelles du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps

Millions de dollars US	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2001-2005	4 700	156			4 855
2006-2007	4 545	259			4 803
2008-2010	8 936	459	37	212	9 644
2011-2013	9 483	552	48	221	10 304
2014-2016	10 913	668	28	105	11 713
2017-2019	10 519	815	27	537	11 898
2020-2022	1 241	97	139	-	1 478
	50 336	3 006	279	1 075	54 695

Tableau 30: Répartition en pourcentage des contributions du secteur privé au Fonds mondial au fil du temps

Pourcentage (%)	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2001-2005	96,8	3,2	-	-	100,0
2006-2007	94,6	5,4	-	-	100,0
2008-2010	92,7	4,8	0,4	2,2	100,0
2011-2013	92,0	5,4	0,5	2,1	100,0
2014-2016	93,2	5,7	0,2	0,9	100,0
2017-2019	88,4	6,8	0,2	4,5	100,0
2020-2022	84,0	6,6	9,4	-	100,0
	92,0	5,5	0,5	2,0	100,0

Contributions en % des promesses de dons

Pourcentage (%)	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2001-2005	100,0	100,0			100,0
2006-2007	100,0	126,2			101,1
2008-2010	94,7	130,8	100,0	100,0	96,1

Pourcentage (%)	Publiques	Privées et ONG	Debt 2 Health	AMFM	Total
2011-2013	99,3	111,8	100,0	100,0	100,0
2014-2016	93,9	95,7	100,0	100,0	94,1
2017-2019	92,8	93,1	89,6	100,0	93,1
2020-2022	9,5	8,6	97,8		10,3

Tableau 31: Contributions du secteur privé au Fonds mondial par donateur

Donateur - millions de dollars US	2001-2005	2006-2007	2008-2010	2011-2013	2014-2016	2017-2019	2020-2022	Grand total
Fondation Bill & Melinda Gates	150,0	200,0	300,0	450,0	502,8	639,5	760,0	3 002,3
Product (RED)	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	100,0	100,0	150,0	350,0
Autre secteur privé	- ,0	- ,0	0,0	0,1	15,0	35,8	86,4	137,3
Tahir Foundation	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	11,0	38,2	30,0	79,2
Chevron Corporation	- ,0	- ,0	30,0	25,0	5,0	0,0	- ,0	60,0
Comic Relief	- ,0	- ,0	3,3	- ,0	7,2	24,7	17,0	52,2
Children's Investment Fund Foundation	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	6,2	4,0	25,0	35,2
United Methodist Church	- ,0	- ,0	- ,0	6,4	13,7	7,9	- ,0	28,0
Idol Gives Back	- ,0	3,0	13,6	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	16,6
Takeda Pharmaceutical	- ,0	- ,0	1,1	3,2	2,7	2,8	5,3	15,0

Notes sur l'UNICEF

Définition du secteur privé par l'UNICEF

Les documents de l'UNICEF examinés ne définissent que le secteur privé par rapport au financement. Dans ce contexte, le financement du secteur privé est décrit comme un financement reçu d'un regroupement de partenaires ressources qui comprend les Comités nationaux de l'UNICEF, le Bureau de pays de l'UNICEF pour la collecte de fonds dans le secteur privé (PSFR), les organisations non gouvernementales (ONG), les fondations privées, les entreprises et les particuliers.

Au cours des 5 dernières années, l'UNICEF a recueilli un peu moins de 1,5 milliard de dollars par an du secteur privé, ce qui représente un peu plus d'un quart de son financement global. Plus de la moitié de cette somme a été restreinte ces dernières années - le solde n'étant pas affecté.

Tableau 32: Financement du secteur privé à l'UNICEF au fil du temps

	Total (millions de dollars US)			Pourcentage (%)		
	Secteur public	Secteur privé	Autres revenus	Public	Privé	Autres revenus
2005	1 543	1 165	55	55,8	42,2	2,0
2006	1 792	799	190	64,4	28,7	6,8
2007	1 969	868	176	65,4	28,8	5,8
2008	2 295	987	108	67,7	29,1	3,2
2009	2 251	916	89	69,1	28,1	2,7
2010	2 440	1 188	55	66,3	32,3	1,5
2011	2 568	1 089	55	69,2	29,3	1,5
2012	2 621	1 244	80	66,4	31,5	2,0
2013	3 327	1 437	89	68,6	29,6	1,8
2014	3 679	1 396	94	71,2	27,0	1,8
2015	3 456	1 457	97	69,0	29,1	1,9
2016	3 318	1 445	121	67,9	29,6	2,5
2017	4 423	1 465	139	73,4	24,3	2,3
2018	4 434	1 453	172	73,2	24,0	2,8
2019	4 740	1 457	203	74,1	22,8	3,2

Annexe 10 : Théorie du changement annotée

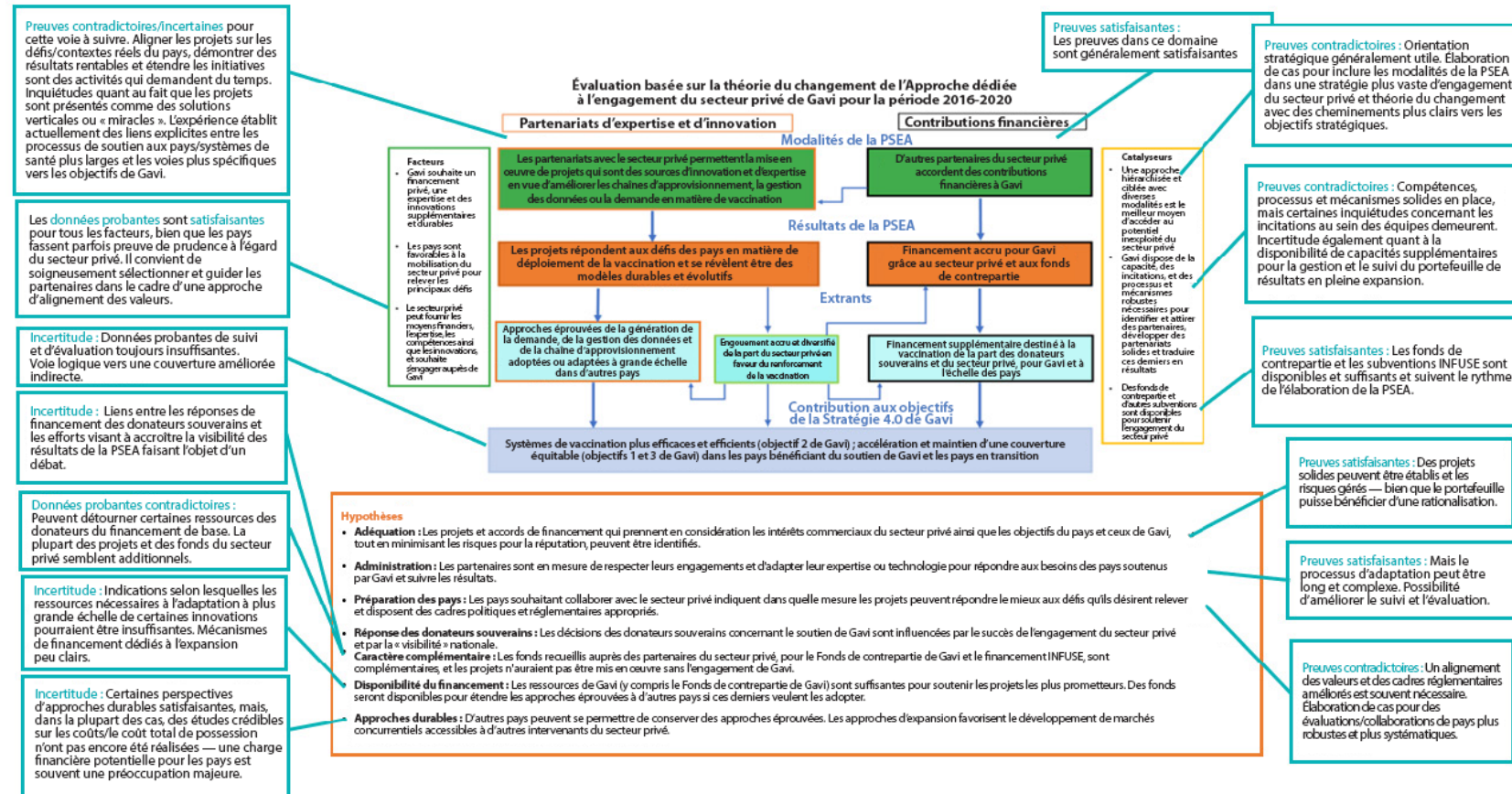
Dans le diagramme ci-dessous, les évaluateurs ont annoté la théorie du changement reconstituée fondée sur les conclusions de cette évaluation. Cet examen de la théorie du changement souligne que, bien que la PSEA ait fait de bons progrès vers les objectifs prévus (et probablement les résultats financiers), il existe un moyen de démontrer des contributions mesurables aux résultats en ce qui concerne à la fois la vaccination et les objectifs de la Stratégie 4.0 de Gavi.

Cet examen confirme plusieurs des hypothèses et facteurs identifiés pour la théorie du changement reconstituée. Toutefois, des incertitudes subsistent quant aux principales hypothèses concernant : les liens entre les réponses de financement des donateurs souverains et la visibilité de Gavi ; la viabilité du projet ; la disponibilité des ressources prévisibles pour la mise à l'échelle ; et la rigueur des évaluations de l'état de préparation des pays. À mesure que le portefeuille de la PSEA se développe, une question émerge quant à un facteur clé lié à la capacité du Secrétariat à gérer et surveiller un portefeuille fortement diversifié et vaste.

Ces observations soulignent la nécessité d'une mise à jour de la théorie du changement de la PSEA pour la période stratégique 5.0 qui soit alignée sur un cadre de suivi-évaluation distinct et un programme d'apprentissage pour l'approche.

Note des évaluateurs : Dans la Figure 16 ci-dessous, les références aux « données probantes » dans les notes d'annotation sont fondées sur l'évaluation par les évaluateurs de l'importance générale des éléments de preuve agrégés générés au cours de l'évaluation. Il s'agit notamment d'une évaluation différente de la solidité de la preuve utilisée dans la section principale de ce rapport, qui vise à évaluer la crédibilité des ensembles de résultats générés par la méthode de triangulation.

Figure 16 : Théorie du changement annotée



Pour compléter l'examen de la théorie du changement reconstituée par les évaluateurs, l'équipe des Partenariats et innovations du secteur privé a livré une synthèse des données probantes tirées du présent rapport afin de résumer les réalisations par rapport aux buts et aux objectifs de la PSEA. À des fins de transparence, nous avons inclus le tableau de synthèse d'auto-évaluation de l'équipe des Partenariats et innovations du secteur privé ci-dessous.

Tableau 33 : Auto-évaluation des réalisations par l'équipe des Partenariats et innovations du secteur privé par rapport aux buts et objectifs de la PSEA

Sujet	But/objectif	Résumé de l'auto-évaluation de Gavi
Mobilisation des fonds :	150 millions de dollars US en nouveaux investissements du secteur privé	Cet objectif a été atteint par de nouveaux investissements totalisant 397 millions de dollars US provenant de la reconstitution de 2020 et des activités de collecte de fonds de 2016-2019.
	Utiliser pleinement le Fonds de contrepartie de Gavi	Cet objectif a été atteint pour l'engagement des fonds disponibles en 2016-2020, bien que les fonds ne soient pas encore entièrement dépensés. Environ un tiers du Fonds de contrepartie de Gavi pour la période 5.0 de Gavi a été alloué jusqu'à présent.
Diversification :	50 % des investissements de nouveaux partenaires du secteur privé	Cet objectif a été atteint avec 53 % du financement provenant de sources du secteur privé issues de nouveaux partenaires du secteur privé pour une utilisation au cours de la période 2016-2020 (à l'exclusion du Fonds de contrepartie de Gavi et des subventions INFUSE). Jusqu'à présent, la majorité des promesses de reconstitution des ressources sont émises par de nouveaux partenaires.
	25 % des partenaires issus des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi	Cet objectif a été atteint avec les partenaires de projets des marchés émergents et des pays bénéficiant du soutien de Gavi dans 10 des 20 projets distincts en cours de mise en œuvre. Les sources de financement sont beaucoup moins diversifiées, avec plus de 90 % des pays à revenu élevé.
Visibilité :	Améliorer la visibilité de Gavi auprès des principales parties prenantes	Gavi a présenté des projets et des innovations de la PSEA au moyen de publications, des médias, de forums et d'événements. Les preuves de l'évaluation – sont très limitées par le fait que cela est directement lié à l'augmentation du financement des donateurs souverains ; cela semble contribuer en renforçant l'image de marque de Gavi au moment d'identifier et de sensibiliser les parties prenantes aux questions de vaccination.
Expertise :	Tirer parti de l'expertise, y compris des nouvelles technologies, pour la mission de Gavi	Cet objectif a été atteint par Gavi qui est parvenue à établir 20 partenariats privés distincts couronnés de succès reposant sur l'expertise du secteur privé, y compris les nouvelles technologies. L'efficacité et la répliquabilité de ces éléments ne sont pas encore démontrées dans la plupart des cas.
Expertise :	Établir 5 partenariats évolutifs et innovants d'ici 2020	Cet objectif a été atteint avec cinq partenariats répondant aux critères convenus.
Pertinence de la composante :	Contribuer aux objectifs pertinents de la Stratégie 4.0 de Gavi	Les évaluateurs ont besoin de théories du changement plus complètes sur le projet et de données de suivi-évaluation vérifiées sur les résultats pour évaluer les contributions aux objectifs et résultats de la Stratégie 4.0 de Gavi.
	Contribuer aux objectifs pertinents de l'approche d'engagement du secteur privé	Cet objectif a été atteint avec le portefeuille de partenariats du secteur privé de Gavi couvrant les projets de contributions financières, les projets stratégiques/opérationnels et les projets des Pacesetters INFUSE, ce qui confirme que, dans l'ensemble, la conception et le développement des partenariats sont conformes aux objectifs de la PSEA.
Performances de la composante :	Atteindre les objectifs spécifiques et les résultats escomptés pour la composante des contributions financières	Le niveau de performance est resté élevé pour attirer des engagements financiers supplémentaires.
	Atteindre les objectifs spécifiques et les résultats escomptés pour la composante stratégique/opérationnelle	De bons progrès dans l'établissement de partenariats visant à mobiliser l'expertise et l'innovation du secteur privé.

	<p>Atteindre les objectifs spécifiques et les résultats escomptés pour la composante INFUSE</p>	<p>Des progrès remarquables ont été réalisés dans l'identification d'un ensemble de Pacesetters ayant mis au point des innovations bien établies, susceptibles de s'étendre à différents environnements de mise en œuvre, en fonction de la demande et des ressources du pays.</p>
<p>Processus d'engagement :</p>	<p>Processus d'engagement transparents, concurrentiels et efficaces établis pour les partenaires du secteur privé</p>	<p>De solides données probantes attestent de l'efficacité des structures, procédures et processus du Secrétariat de Gavi et soutiennent adéquatement la transparence et la gestion satisfaisantes des partenariats avec le secteur privé. Toutefois, les commentaires des partenaires indiquent que la capacité d'adaptation et de soutien au développement et à la mise en œuvre des projets est à mise à rude épreuve ; la poursuite du développement du portefeuille d'accords de projet s'ajoutera à cela.</p> <p>La gestion des risques pour les projets est établie de manière satisfaisante au début et pourrait être étendue par la mise en œuvre, y compris des rapports financiers et de progression plus systématiques pour l'ensemble du portefeuille. Le mécanisme INFUSE implique un processus concurrentiel pour l'engagement des partenaires du secteur privé (Pacesetter).</p> <p>Il est possible d'améliorer la clarté des lignes directrices internes sur l'établissement de partenariats et de mieux définir les rôles et responsabilités dans les phases de mise en œuvre et d'examen.</p>
<p>Optimisation des ressources :</p>	<p>Démontrer l'optimisation des ressources</p>	<p>Dans la mesure où les données sur les résultats et les coûts ne sont générées qu'à la fin des projets, il était trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur les critères d'optimisation des ressources inhérents à l'efficacité, la rentabilité et la durabilité au sein des partenariats ou entre ceux-ci.</p> <p>Une plus grande attention portée à la durabilité des projets et de l'approche est requise dès le début.</p>

Annexe 11 : Liste des personnes interrogées

Nom	Poste/Organisation
Entretiens initiaux	
1. Bineta MBacke	Manager en chef – Partenariats opérationnels mondiaux
2. Eduard Molnar	Gestionnaire principal, Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé et Financements novateurs
3. Guillaume Grosso	Directeur, Développement des affaires internationales et Stratégie européenne
4. Li Zhang	Directrice, Innovation stratégique et nouveaux investisseurs
5. Marie-Ange Saraka-Yao	Directrice générale, Directrice générale Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé et Financements novateurs
6. Mozammil Siddiqui	Gestionnaire principal, Innovation stratégique, Centre des nouveaux investisseurs Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique
7. Paula Gonzalez	Gestionnaire, Mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé et Financements novateurs
8. Sarah van Beers	Analyste, Centre des nouveaux investisseurs Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique
9. Seb Meaney	Gestionnaire, Stratégie pour le Royaume-Uni
Entretiens de la Phase 1	
Secrétariat	
10. Aichatou Cisse	Responsable du programme, Assistance aux pays
11. Alex De Jonquières	Directeur, Systèmes de santé et renforcement de la vaccination
12. Ashutosh Mishra	Gestionnaire de stratégie
13. Carine Gachen	Gestionnaire principal de programmes – Suivi et mesure de la performance des pays
14. Christine Le Doeuil	Gestionnaire principale, Comptabilité des subventions, Finances
15. Emmanuel Bor	Directeur national en chef RDC
16. Helene Guadin de Villaine	Conseillère juridique
17. Hope Johnson	Directrice du Secrétariat de Gavi pour le Suivi et l'évaluation
18. Iryna Mazur	Manager en chef, Engagement des médias internationaux et nationaux
19. Jacob Van der Blij	Responsable de la Gestion des risques
20. Johannes Ahrendts	Responsable de la Stratégie
21. Nick Davis	Conseiller, Bureau administratif

22.	Pascal Barollier	Directeur général, Département de l'Engagement public et des services d'information
23.	Pascal Bijleveld	Directeur, Soutien au pays + groupe de travail INFUSE
24.	Seth Berkley	Directeur exécutif de Gavi
25.	Susan Mackay	Spécialiste principal, Renforcement de la demande, des systèmes de santé et de la vaccination
26.	Thierry Vincent	Gestionnaire principal de pays, Sénégal et Angola

Alliance Gavi

27.	Carla Blauvelt	Village Reach
28.	Hassan Mtenga	PATH
29.	Joseph Roussel	Village Reach
30.	Kristoffer Gandrup-Marino	UNICEF
31.	Mohamed Ba	ITU

Conseil d'administration de Gavi

32.	Bill Roedy	Membre du Conseil d'administration de Gavi
33.	Rafael Vilasanjuan	Représentant de la société civile

Donateurs soutenant la PSEA

34.	Al Anood Hassan Mohammad	EAU
35.	Magdalena Robert	Fondation Bill et Melinda Gates
36.	Rashed Mohamed Awadh	EAU
37.	Wieneke Vullings	Chef de la production et du commerce durables, Pays-Bas ; Membre suppléant du Conseil d'administration de Gavi

Donateurs ne soutenant pas la PSEA

38.	Lizzie Noonan	USAID
-----	---------------	-------

Experts

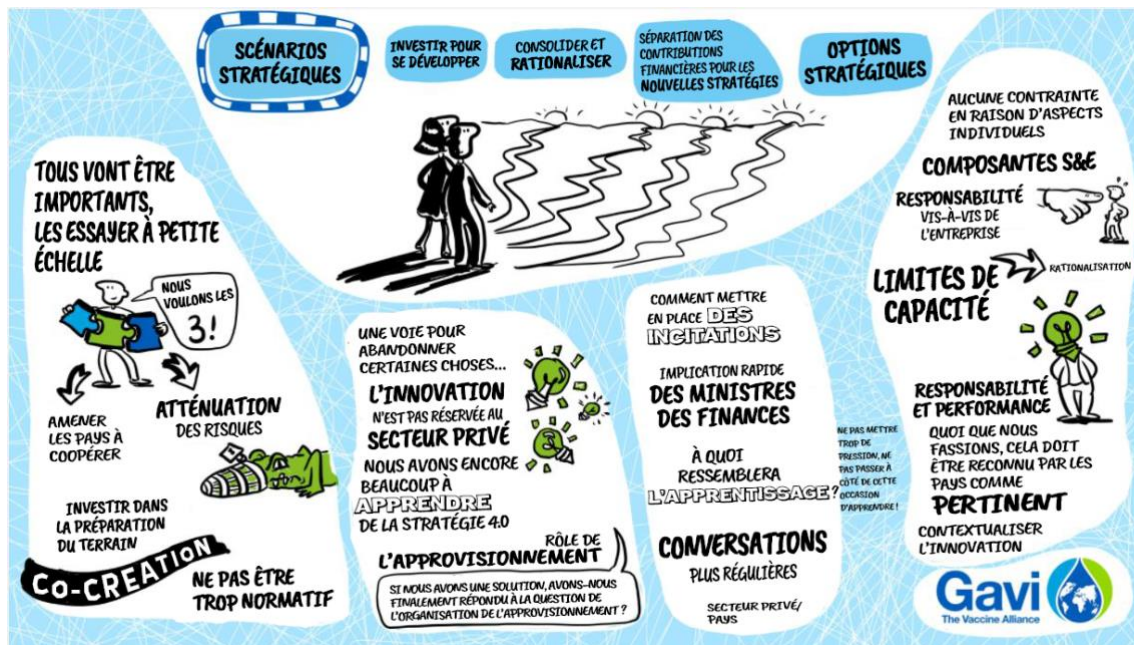
39.	Bobby Pittman	Kupanda Capital
40.	Dan Newman	Organisateur d'ateliers INFUSE, Matter Group
41.	Michelle Kreger	Chef du Portefeuille de la santé mondiale au sein d'IDEO.org
42.	Nina Probst	McKinsey
43.	Sean Buckley	Kupanda Capital

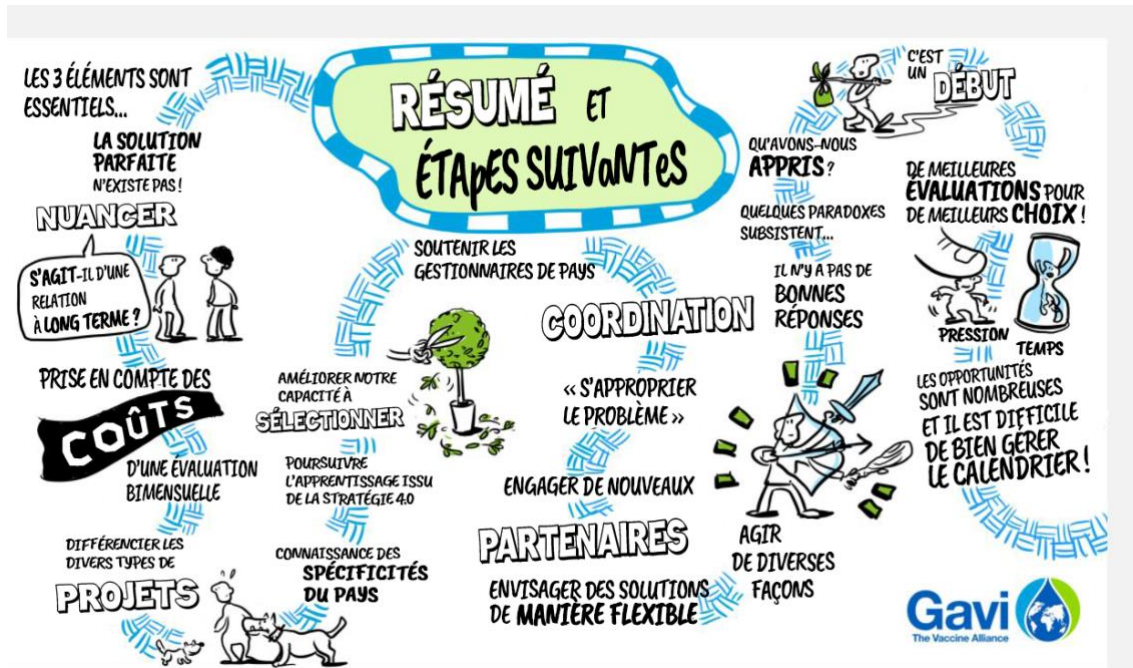
Entrevues d'étude de cas de la Phase 2

La Caixa

44. Carlota Moya Sanchez	La Caixa Foundation
45. Cyril Nogier	Haut responsable pays de Gavi
46. Eduard Molnar	Chargé de comptes
Mastercard	
47. Bineta MBacke	Chargé de comptes
48. Komi Ahawo	Haut responsable pays de Gavi
49. Louise Holden	Vice-président du département Humanitaire et développement, Mastercard
Unilever	
50. Dalveer Singh	Partenaire de mise en œuvre, Groupe M
51. Helena Dollimore	Manager en chef, Durabilité mondiale, Unilever
52. Homero Hernandez	Haut responsable pays de Gavi
UPS-Zipline	
53. Ed Martinez	Président de la Fondation UPS
54. Israel Bimpe	Responsable Mise en œuvre mondiale, Zipline
55. Rachel Belt	Haut responsable pays de Gavi
Nexleaf Analytics	
56. Esther Mtumbuka	Clinton Health Access Initiative, Tanzanie
57. Karan Sagar	Spécialiste en chef, Vaccination, Programme de pays
58. Moz Siddiqui	Gestionnaire principal, Innovation stratégique
59. Nithya Ramanathan	PDG + Co-fondatrice de Nexleaf Analytics
Zenysis	
60. Hamidreza Setayesh	Haut responsable pays de Gavi
61. Jonathan Stambolis	Représentant en chef de Zenysis
Khushi Baby	
62. Homero Hernandez	Haut responsable pays de Gavi
63. Ruchit Nagar	PDG, Khushi Baby

Annexe 12 : Atelier de cocréation – graphiques récapitulatifs





Annexe 13 : Bibliographie

Documents de Gavi examinés pour l'analyse mondiale

- L'Alliance Gavi. (Juin 2013). Examen de mi-parcours et mise à jour sur la collecte de fonds. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2013/11-june/13%20-%20Mid-term%20review%20and%20fundraising%20update%20document.pdf>
- L'Alliance Gavi. (Novembre 2013). Parcours de reconstitution des ressources 2016-2020 : Ressources pour la demande à long terme de Gavi. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2013/21-nov/12%20-%20The%20road%20to%20replenishment%202016-2020.pdf>
- L'Alliance Gavi. (Juin 2014). Parcours de reconstitution des ressources 2016-2020. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2014/18-june/10%20-%20The%20Road%20to%20Replenishment%202016-2020%20REVISED.PDF>
- Gavi. (2015). Mise à jour sur la mobilisation des ressources et les partenariats avec le secteur privé [diapositives PowerPoint]. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2015/2-dec/presentations/05%20-%20Resource%20Mobilization%20and%20Private%20Sector%20Partnerships%20update%20presentation.pdf>
- Gavi. (2016). Approche dédiée à l'engagement du secteur privé pour la période 2016-2020 décidée par Gavi – faire de l'innovation un facteur d'impact [diapositives PowerPoint]. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2016/22-june/Technical%20briefing%20-%20Private%20sector%20engagement%20approach.pdf>
- Gavi. (2016). Financement GOP des partenariats avec le secteur privé [diapositives PowerPoint]. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:p:/t/RMP/EQJiDLL0BGIOkyp9uF_-yckBcL8RQ2Msyb7HU4rKEzXPbw?e=9kp6cU
- Gavi. (2016). Politique d'investissement socialement responsable. Version 4.0, août 2016. Extrait de : <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/corporate-policies/Gavi%20Socially%20Responsible%20Investment%20policy.pdf>
- Gavi. (Juin 2017). Mise à jour sur la mobilisation des ressources (narrative). Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2018/14-june/14%20-%20Resource%20mobilization%20update%20document.pdf>
- Gavi. (Juin 2017). Mise à jour de la mobilisation des ressources [diapositives PowerPoint]. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2018/14-june/presentations/14%20-%20Resource%20mobilization%20update%20presentation.pdf>
- Gavi. (2017). Cycle de vie d'un partenariat de Gavi avec le secteur privé [diapositives PowerPoint]. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:p:/t/RMP/EWwyDZ8ACDRGhpQMY6ITo5QBfL_F9L4uZpudz44lKKNQWg?e=2i7ZVS
- Gavi. (2017). Cadre de suivi-évaluation, Stratégie de Gavi 2016-2020, Version : 2 (octobre 2017). Extrait de : <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/gavi-monitoring-and-evaluation-framework-and-strategy-2016-2020pdf.pdf>
- Gavi. (2018). Résumé de l'annonce sur l'évaluation à mi-parcours, 7 décembre 2018. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:w:/t/PAP/mon/Ee_Mclm2getMih9fErgkRzMBalCn2hZcfEYUv_aGN9qpuQ?e=yyAemT
- Gavi. (Novembre 2018). Procès-verbal du Comité permanent MD pour Parsyl et Mastercard. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:b:/t/PAP/mon/EVsa3SEvanpNqCWjowURXjgBwBxiWcMM0LnVCuY8rMbBHq?e=Jcao2V>
- Gavi. (2018). Présentation finale SMT – Engagement du secteur privé en faveur de Gavi [diapositives PowerPoint]. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:b:/t/PAP/mon/EUAilo-DbqBOjDXvMZ2YXV4BdYi8FG-7WIMyJpCCwO4xcA?e=S33E1e>
- Gavi. (2018). Annexes de la présentation finale SMT – Engagement du secteur privé en faveur de Gavi [diapositives PowerPoint]. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:b:/t/PAP/mon/EUw7fN_TCyBBrrBbe0kmaZMB5uq0dyebCLYSmVwiYayodA?e=nibF1I
- Gavi. (2018). Normes logicielles ciblées pour les systèmes d'information de la chaîne d'approvisionnement en vaccins. Septembre 2018. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/target-software-standards-for-vaccine-supply-chain-information-systemspdf.pdf>

Gavi. (Décembre 2019). Cadre d'engagement avec les partenaires et budget du Secrétariat 2020. Extrait de <https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2019/4-dec-06b%20-%20PEF%20and%20Secretariat%20Budget%202020.pdf>

Gavi. (Juin 2019). La voie vers la reconstitution des ressources. Extrait de https://www.gavi.org/sites/default/files/board/minutes/2019/2019-Mtg-1_05%20-%20The%20Road%20to%20Replenishment.pdf

Gavi. (2019). Présentation de l'Initiative INFUSE. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:w:/t/RMP/EapIROWv-wBKhADguTCSto4BKvt58TKLFTfn1CyZyiT5A?e=KgnXvc>

Gavi. (Juin 2019). Feuille de calcul principale de diligence raisonnable, juin 2019. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:x:/t/RMP/EYHLx7rNTd5KqkUGYq6pa0B-8Atapfi7fWhajvBHqfrDQ?e=syOnK6>

Gavi. (2019). Feuille de calcul principale PSP de diligence raisonnable, juin 2019. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:x:/t/RMP/EYHLx7rNTd5KqkUGYq6pa0B-8Atapfi7fWhajvBHqfrDQ?e=syOnK6>

Gavi. (2019). Dépenses de partenariat opérationnel – Q4 2019. V7. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:x:/t/PAP/mon/EaH6DrTO2EFJoPLEE0ZdH9oBYJrWycxUQ9mkatccWkxb2Q?e=lyAiVW>

Gavi. (Décembre 2019). Lignes directrices pour la mobilisation des ressources et partenariats avec le secteur privé. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:b:/t/RMP/EZ3XjworsdOpzF1dBFZCIBR02453eU5Aoi9OGC8Tly-w?e=7reG52>

Gavi. (Octobre 2019). Dernière mise à jour de l'OCDE sur le secteur privé_ octobre 2019. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:p:/t/RMP/Ef80Q4GdiLtEmC0TdKZ2tXAB9ouBMBHrpWNZ0h0sblicOQ?e=xnZyQY>

Gavi. (2019). Plate-forme d'optimisation des équipements de la chaîne du froid : Guide technologique. Octobre 2019. Extrait de : <https://www.gavi.org/sites/default/files/publications/Cold-chain-equipment-technology-guide.pdf>

Gavi. (Octobre 2019). Annonce préliminaire du partenariat avec le secteur privé du Comité des risques [diapositives PowerPoint]. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:p:/t/RMP/EY1MM3FPMS9GvseoqoK6Ea8BHgsagEoffReEZJPMvQhXBQ?e=CNha10>

Gavi (2020). Partenariat avec les entreprises. Extrait du 16 juin 2020 de <https://www.gavi.org/investing-gavi/partnering-business>

Gavi. (2020). Outil de suivi de la contribution du secteur privé Q1 2020. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:x:/t/PAP/mon/EaH6DrTO2EFJoPLEE0ZdH9oBYJrWycxUQ9mkatccWkxb2Q?e=lyAiVW>

Gavi. (2020). Secteur privé [Rapport narratif interne], Q1 2020. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:w:/t/PAP/mon/Eed4UCyHbvtNvDd-JOxcinwB-xhFtDAalGq7wR_5yza3Q?e=OLqxuG

Gavi. (2020). Feuille de calcul principale sur la diligence raisonnable encadrant les partenariats avec le secteur privé, Q1 2020. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:x:/t/PAP/mon/ET8xoxy1OIZFtaKa7MYV0qIBklurk24tElecBRkfuRCFqQ?e=6kBqo9>

Gavi. (2020). Maintien, rétablissement et renforcement de la vaccination : Catalogue de l'innovation de Gavi. Disponible à l'adresse suivante : https://www.gavi.org/sites/default/files/2020-09/Gavi_Innovation-catalogue.pdf

Gavi (n.d.). Annexe finale 1 de l'approche en matière d'engagement du secteur privé. Extrait de <https://gavinet.sharepoint.com/:w:/t/PAP/mon/EfiAPSEEMgFCkALi8BpN6xcB2Uj0t0LanGRuiNZ5YcqDCw?e=4tSrhh>

Gavi. Rapports de situation annuels. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/programmes-impact/our-impact/progress-reports>

Documents supplémentaires examinés pour les études de cas

La Caixa

Accord de partenariat entre la Fundacion Bancaria Caixa d'Estalvis I Pensions de Barcelona et l'Alliance Gavi, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.

Profils des donateurs de Gavi. (2020). « La Caixa » Banking Foundation, <https://www.gavi.org/investing-gavi/funding/donor-profiles/la-caixa-banking-foundation>

Gavi. (Mai 2019). L'utilisation du total des fonds mobilisés par « La Caixa » pour les programmes de Gavi en 2018 : Rapport final à la Fondation « La Caixa » (pour Gavi)

Entrepôt de données de l'UNICEF. (2020). Taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans, 2008-2019.

Entrepôt de données de l'UNICEF. (2020). Pourcentage de nourrissons survivants qui ont reçu la troisième dose du vaccin antipneumococcique conjugué (VPC), 2013-2018

Entrepôt de données de l'UNICEF. (2020). Nombre de naissances, 2018.

Atelier avec les organisations de la société civile, Maputo, 3 décembre 2007, Rapport de synthèse

Sitoe A, Breiman R, et Bassat Q. (2018). Mortalité infantile au Mozambique : examen des tendances récentes et des causes attribuables, <https://link.springer.com/article/10.1007/s40475-018-0156-4>.

NHS. (2020). Présentation du vaccin antipneumococcique.

Mastercard

Gavi. (N.d.) Mastercard – Présentation de la solution Wellness Pass. Extrait de https://gavinet.sharepoint.com/:u:/t/PAP/mon/EazFNarY5DZEKYYDDbTLCWvgBpaMosLKKz-k_xz8LcbyDfg?e=r0X2B1

Mastercard Foundation. (2019). Mise à jour du rapport d'évaluation conjointe (JA) 2019. https://www.gavi.org/sites/default/files/document/2020/Mauritania%20Joint%20Appraisal%20EN_0.pdf. Consulté le 18-09-2020

Gavi. (Nov 2018). Procès-verbal du Comité permanent MD pour Parsyl et MasterCard. 5 novembre 2018

Unilever

Unilever. (2016) Convention de partenariat entre UK Central Resources Limited et Gavi, décembre 2016.

Gavi-Dialogue Factory. (2017). Annexe 1 : Cadre des résultats de la proposition de projet. RFP-GUIAH062017

Convention de partenariat entre Unilever UK Central Resources Limited et Gavi, décembre 2016.

Kantar Public (n.d.). Présentation PowerPoint sur les résultats de la recherche par Kantar Public

UPS-Zipline

Notes de réunion entre Rwanda Biomedical Centre-Zipline-UPS et Gavi, 26-09-2018

Zipline. (2018). Administration sûre des vaccins : Solution et validation de l'emballage des vaccins. Novembre 2018. Rapport

Zipline. (2017) : Lancement, phase d'essai et premières opérations au Rwanda. Rapport

Nexleaf

Examen du site Web de Nexleaf :

<https://nexleaf.org/impact/coldtrace-real-time-data/>

<https://nexleaf.org/impact/coldtrace-real-time-data/>

<https://nexleaf.org/reports/Nexleaf-why-fridges-fail-part2-rtm-data-for-maintenance-website.pdf>

<https://nexleaf.org/vaccines/>

Sommet mondial de la Chaîne d'approvisionnement en santé 2019, Johannesburg Afrique du Sud. Extrait de : <https://slideplayer.com/slide/17755586/>

Questions de la ELMA Vaccines and Immunization Foundation sur les rapports 2019 - réponses de Nexleaf et Gavi, mars 2020

Document de Gavi intitulé « Description de l'outil intelligent de planification et de maintenance », date inconnue.

Rapport GRM ELMA/Gavi, mars 2020.

Rapport de progression sur la Mise en œuvre au Kenya de la subvention des Émirats arabes unis à Gavi, janvier-juin 2020.

Résumé d'une page sur l'IMPT

Mise à jour sur l'IMPT _ Copenhague, juin 2019

Mise à jour sur l'IMPT, EO_21.01.19

Extension de l'IMPT-Tanzanie-Résumé-10 février 2017

Nexleaf-Gavi-ELMA-Note-finale de conception, mars 2020

Nexleaf - Présentation de Google : Engagement des Pacesetters INFUSE pour 2016, 16 août 2016

Zenysis

Gavi. (Mars 2019). Gavi et Zenysis Technologies renforcent les programmes de vaccination grâce aux données et à l'intelligence artificielle.

Zenysis Technologies (2018). Intégration de données pour renforcer la vaccination dans la Province du Sind : Présentation du projet Zenysis.

NHS. (2020). Vaccination contre la polio.

Gavi. (2018). Proposition initiale de partenariat de Zenysis (nom du document : PRF_ZENYSIS_MSIDDQUI_11.06.18)

Gavi. (2018). Proposition initiale de partenariat de Zenysis (nom du document : PVF_ZENYSIS_MS_17.08.18)

Dash. (2019). Données importantes dans le secteur de la santé : gestion, analyse et perspectives d'avenir, <https://journalofbigdata.springeropen.com/articles/10.1186/s40537-019-0217-0>.

Khushi Baby

Khushi Baby. (2016). Rapport annuel.

Gavi INFUSE (2017). Proposition finale de financement de Khushi Baby.

Khushi Baby. (2019). Gavi/KB Rapport de novembre 2019.

Khushi Baby. (2020). Rapport sur les KPI.

Khushi Baby. (2019). Gavi/KB Rapport de novembre 2019.

Documents révisés pour les examens de comparaison

Fonds mondial d'innovation. (2019). Rapport d'impact 2019

Fonds mondial d'innovation. Examen de :

- <https://www.globalinnovation.fund/> (par rapport aux règles d'application)
- <https://www.globalinnovation.fund/apply/about/>
- <https://www.globalinnovation.fund/what-we-do/our-approach/>
- <https://www.globalinnovation.fund/gif-portfolio/>
- <https://www.globalinnovation.fund/practical-impact-assessment/>

Fonds mondial. (2017). Stratégie du Fonds mondial 2017-2022. Extrait de : https://www.theglobalfund.org/media/2531/core_globalfundstrategy2017-2022_strategy_en.pdf?u=637341380581430000

Fonds mondial. (2019). Cadre sur l'engagement du secteur privé, mars 2019. Extrait de : https://www.theglobalfund.org/media/8382/core_privatesectorengagement_framework_en.pdf?u=637319004183730000

Fonds mondial. (2019). Partenaires du secteur privé pour l'innovation dans le cadre de la Sixième reconstitution des ressources du Fonds mondial, 9 octobre 2019. Extrait de : https://www.theglobalfund.org/media/8898/replenishment_2019sixthreplenishmentconferenceinnovationpartners_list_en.pdf

Fonds mondial. (2020). Rapport sur les résultats du Fonds mondial 2020. Extrait de : https://www.theglobalfund.org/media/10103/corporate_2020resultsreport_report_en.pdf?u=637356227598900000

Fonds mondial. Le pouvoir des partenariats. Extrait de : https://www.theglobalfund.org/media/8703/publication_privatesectorpartnerships_focuson_en.pdf?u=637319004600830000

Fonds mondial. Examen de : https://www.theglobalfund.org/media/8898/replenishment_2019sixthreplenishmentconferenceinnovationpartners_list_en.pdf

Partenariat mondial pour l'éducation. (2018). Rapport final pour ActionAid International. Francine Menashy, Université du Massachusetts Boston. Avril 2018

Partenariat mondial pour l'éducation. (2019). Document sur la Stratégie dédiée à l'engagement du secteur privé 2019-2022

Partenariat mondial pour l'éducation. (2020). Rapport de résultats 2020

Partenariat mondial pour l'éducation. Stratégie dédiée à l'engagement du secteur privé : Exploiter le pouvoir du monde des affaires pour innover et transformer les systèmes éducatifs : Fiche technique

Partenariat mondial pour l'éducation. Analyse du soutien à l'engagement du secteur privé dans les pays bénéficiaires du Partenariat mondial pour l'éducation

OCDE. (2012). Recommandation du Conseil sur les principes de gouvernance publique des partenariats public-privé, mai 2012.

OCDE (2016), *Engagement du secteur privé pour le développement durable : Enseignements tirés du CAD*, OECD Publishing, Paris. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/9789264266889-en>. Rapport principal et faits saillants :

- [Résumé de politique 1 : La boîte à outils holistique pour l'engagement du secteur privé dans la coopération en faveur du développement](#)
- [Résumé de politique 2 : Capacité d'engagement du secteur privé dans la coopération au développement](#)
- [Résumé de politique 3 : Garantir des résultats lors de la participation du secteur privé à la coopération au développement](#)
- [Résumé de politique 4 : Engagement du secteur privé pour lutter contre le changement climatique et promouvoir la croissance écologique](#)
- [Inventaire 1 : Comprendre les termes et composantes clés de l'engagement du secteur privé dans la coopération au développement](#)
- [Inventaire 2 : Évaluations des engagements du secteur privé par les membres du CAD](#)

Programmes SBIR et STTR. (2019). Examen du Programme Research Evaluation and Commercialization Hubs (REACH). Extrait de : <https://www.sbir.gov/sites/default/files/NIH-Phase0-Report-2019.pdf>

Examen de : <https://www.sbir.gov/about>

UNHCR. (2019). Évaluation de l'engagement du HCR dans le Rapport d'évaluation du secteur privé. Décembre 2019.

UNICEF. (2018). Collecte de fonds et partenariats privés, Rapport annuel 2018

UNICEF. (2019). Recueil de financement 2019

UNICEF. (2019). Évaluation de l'innovation dans le Rapport de synthèse des travaux de l'UNICEF, février 2019

Documents/publications supplémentaires examinés

Better Evaluation. (2018). Triangulation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/triangulation>

Blampied C. (2016). Quelle est la prochaine étape de l'efficacité réelle du développement ? Construire un consensus renouvelé. Note 1 de la Conférence de l'ODI. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/events-documents/10936.pdf>

Cambridge Economic Policy Associates. (2019). Évaluation des politiques d'admissibilité, de transition et de cofinancement de Gavi, disponible à l'adresse suivante : <https://www.gavi.org/sites/default/files/document/evaluations/ELTRACO-policies-evaluation-CEPA-Final-report.pdf> ; également la Revue annuelle 2018 de l'Investissement britannique en faveur de Gavi, l'Alliance du Vaccin (2016-2020), disponible à l'adresse suivante : <https://devtracker.fcdo.gov.uk/projects/GB-1-204240/documents>

DFID. (24 mars 2020). Documents du projet DevTracker GB-1-201185. Extrait de <https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-201185/documents>

DFID. (24 mars 2020). Documents du projet DevTracker GB-1-204240. Extrait de <https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-204240/documents>

DFID. (24 mars 2020). Documents du projet DevTracker GB-1-200735. Extrait de <https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-200735/documents>

Gilson L. (2012). Health Policy and Systems Research: A Methodology Reader. Alliance pour la recherche sur les politiques et les systèmes de santé, Organisation mondiale de la Santé

Partenariat mondial pour une Coopération efficace au service du développement. (2019). Engagement efficace du secteur privé par le biais de la Coopération au service du développement durable : Vers des principes et des lignes directrices. 17^e Réunion du Comité directeur, 26-27 mars 2019 – Kampala, Ouganda.

Forum de recherche indépendant. (2015). Document de référence 4. Partenariats multipartites internationaux : Renforcer l'impact de la collaboration public-privé pour les ODD. Disponible à l'adresse suivante : <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1738Global%20Multistakeholder.pdf>

International Finance Corporation. (2012). Note d'orientation sur l'environnement commercial pour des modèles commerciaux inclusifs. Washington: Banque mondiale, SFI.

Martens, J. et Seitz, K. (2019). Rules of engagement between the UN and private actors: Towards a regulatory and institutional framework. Disponible à l'adresse suivante :

https://www.misereor.org/fileadmin/user_upload_misereororg/publication/en/shaping_economic_processes/publication-rules-of-engagement-un-private-actors.pdf

McKinsey. (2019). Cinq manières de créer de la valeur grâce aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

Académies nationales des sciences, de l'ingénierie et de la médecine. 2020. Value Proposition and Innovative Models for Multi-Sectoral Engagement in Global Health: Proceedings of a Workshop. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25501>

OCDE/CAD. (2019). De meilleurs critères pour de meilleures évaluations. Révision des critères d'évaluation, définitions adaptées et principes d'utilisation. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

Palinkas, L. A. et al. (2015). Échantillonnage ciblé pour la collecte et l'analyse de données qualitatives dans le cadre de la recherche sur la mise en œuvre de méthodes mixtes. Administration et politique en matière de santé mentale vol. 42,5 (2015) : 533-44.

Porter M. & Kramer M. (2011). Création d'une valeur commune. Harvard Business Review ; Jan/Fév 2011, Vol. 89 Pub. 1/2, p62-77.

Contributions du secteur privé à la couverture sanitaire universelle. Déclaration de regroupement du secteur privé en faveur de la Couverture de santé universelle 2030. Disponible à l'adresse suivante : https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/uhc2030/Documents/Key_Issues/Private_Sector/UHC2030_Private_Sector_Constituency_Joint_Statement_on_UHC_FINAL.pdf

Sharp N.L., Bye R.A., Cusick A. (2019) Analyse narrative. Dans: Liamputtong P. (eds) Handbook of Research Methods in Health Social Sciences. Springer, Singapour. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_106

Ulwick, T. (2027). Outcome-Driven Innovation: JTBD Theory in Practice. Disponible à l'adresse suivante : <https://jobs-to-be-done.com/outcome-driven-innovation-odi-is-jobs-to-be-done-theory-in-practice-2944c6ebc40e>

UNICEF. (2018). L'approche de l'UNICEF en matière de santé numérique. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unicef.org/innovation/sites/unicef.org/innovation/files/2018-11/UNICEF's%20Approach%20to%20Digital%20Health%20released%2022%20Oct%202018.pdf>

Ressources recommandées en matière de suivi-évaluation

Évaluation de l'engagement du secteur privé :

OCDE/CAD. (2018). Measuring the results of private sector engagement through development co-operation. Document de travail pour l'atelier communautaire des résultats de l'OCDE/CAD. 10-11 avril 2018, Paris. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/dac/results-development/docs/results-pse-results-workshop-apr-18.pdf>

Thomas C. (2020). The Public-Private Sector Ecosystem: Factors for effective engagement. Publication de blog. Disponible à l'adresse suivante : https://r4d.org/blog/the-public-private-sector-ecosystem-factors-for-effective-engagement/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=R4D-Insights-October-2020

Mesures de suivi-évaluation des innovations en matière de santé numérique dans les pays à revenu faible et intermédiaire :

Organisation panaméricaine de la santé. (2017). Registre électronique de vaccination : Considérations pratiques pour la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation. Washington, D.C. : OPS.

PATH. (2019). Données sur la vaccination : Preuve d'action. Un examen réaliste de ce qui fonctionne pour améliorer l'utilisation des données pour la vaccination, Données provenant de pays à revenu faible et intermédiaire. Seattle : PATH ; Washington, DC : Organisation panaméricaine de la santé ; 2019.

Organisation mondiale de la Santé, PATH. (2013). Planification d'un projet de systèmes d'information : Une boîte à outils pour les gestionnaires de la santé publique. Seattle: PATH.

Evaluating health sector initiatives in complex settings

Bamberger. M. & Mabry L. (2019). Real World Evaluation Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints. Troisième édition. Sage Publishing.

Gilson L. (éd.). (2012). Health Policy and Systems Research: A Methodology Reader. Genève : Alliance pour la recherche sur les politiques et les systèmes de santé, Organisation mondiale de la Santé, 2012.

Howard White (2009) Theory-based impact evaluation: principles and practice, Journal of Development Effectiveness, 1:3, 271-284.

