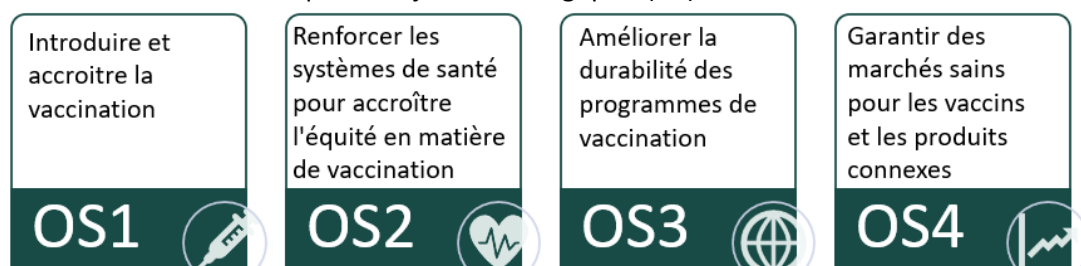


RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

Entre sa création en 2000 et 2022, Gavi a contribué à immuniser plus d'un milliard d'enfants dans le cadre de programmes de vaccination de routine et à administrer 1,8 milliard de vaccins dans le cadre de campagne préventive.¹ Des millions d'enfants sont aujourd'hui en vie et en bonne santé grâce à la contribution de Gavi à la vaccination.

La stratégie quinquennale de Gavi pour la période 2021-2025 (Gavi 5.0) a été approuvée par le Conseil d'administration de Gavi (le Conseil d'administration) en 2019, avant le début de la pandémie de COVID-19, avec pour vision de "n'oublier personne avec la vaccination" et pour mission de sauver des vies et de protéger la santé des populations en augmentant l'utilisation équitable et durable des vaccins. Ses quatre objectifs stratégiques (OS) sont les suivants :



Les nouveaux domaines d'intervention sont les suivants:

- atteindre les enfants zéro dose (ZD) et les communautés manquées en faisant de l'équité le principe organisateur;
- fournir des approches plus différenciées, adaptées et ciblées pour les pays éligibles à Gavi ;
- l'accent mis de plus en plus sur la durabilité des programmes; et
- offrir un soutien limité et catalytique à certains pays à revenu intermédiaire (PRI), anciens ou jamais éligibles au programme Gavi, afin d'éviter un recul de la couverture vaccinale et de favoriser l'introduction durable des principaux vaccins manquants.

À la mi-2020, la pandémie de COVID-19 était devenue la principale préoccupation en matière de santé mondiale, Gavi apportant un soutien à grande échelle, y compris aux PRI post-transition, par l'intermédiaire de l'accès mondial aux vaccins COVID-19 (COVAX).¹ En réponse aux retards de mise en œuvre qui en ont résulté, le conseil d'administration a approuvé un recalibrage de Gavi 5.0 (5.1) en décembre 2022, avec pour priorités essentielles de rattraper le retard en matière de couverture et d'atteindre les enfants ZD grâce à la vaccination systématique. Le conseil d'administration a également affirmé le rôle essentiel de Gavi dans la lutte contre les épidémies et la préparation et la riposte aux pandémies (PRP) et a approuvé une stratégie COVID-19, tout en explorant son intégration future avec la programmation de base de Gavi. Parmi les autres initiatives, citons la prolongation de la phase de transition accélérée de cinq à huit ans, la relance du vaccin contre le papillomavirus humain (HPV), le soutien à la fabrication de vaccins en Afrique et dans d'autres régions, et le soutien aux pays et aux communautés confrontés à de multiples problèmes de santé.

Gavi a commandé une évaluation à mi-parcours (MTE) pour fournir au Conseil d'administration et au Secrétariat une évaluation indépendante et objective de la mise en œuvre de Gavi 5.0/5.1, en se concentrant sur la question de savoir si la conception de Gavi 5.0 était appropriée, cohérente et mise en œuvre de manière efficace.² L'évaluation à mi-parcours doit permettre de corriger le cap de

¹ COVAX a également été mis à la disposition des pays qui n'ont jamais été éligibles au programme Gavi.

² Étant donné que le MTE est destiné à évaluer la performance au cours de la période 2021-23 et qu'il englobe donc au moins le démarrage de 5.1, nous utiliserons dorénavant le terme "5.0/5.1" pour couvrir la période évaluée.

Gavi 5.0/5.1 et d'éclairer l'élaboration de Gavi 6.0 pour la période 2026-30. Cette synthèse résume la méthodologie de la MTE et fournit des conclusions sur les forces et les faiblesses de la stratégie actuelle, avec des résultats, des recommandations et des leçons apprises à l'appui, afin de maximiser l'orientation stratégique et l'accessibilité pour le Conseil d'administration.

Méthodes

Nous avons rassemblé des preuves substantielles, notamment

- l'examen de plus de 1 000 documents de Gavi et de documents externes, dont 450 ont été codés et analysés de manière thématique; et
- 184 entretiens avec des informateurs clés - 104 au niveau mondial (secrétariat de Gavi, membres du conseil d'administration, Alliance et autres partenaires concernés) et 80 au niveau national (hauts responsables nationaux, partenaires de l'Alliance dans les pays et autres partenaires concernés, notamment les ministères de la santé/programmes élargis de vaccination, les groupes consultatifs techniques nationaux sur la vaccination (GTCV) et les organisations de la société civile (OSC)).

Nous avons utilisé une série de méthodes analytiques, notamment

- l'analyse par rapport à la théorie du changement (TdC) élaborée pour Gavi 5.0, y compris les hypothèses développées par l'équipe de la MTE;
- le codage thématique et la triangulation des preuves, ainsi que l'évaluation de la solidité des preuves;
- l'analyse des facteurs clés des résultats observés, à l'aide d'analyses de champ de forces et d'arbres de réalité présente;
- sept études thématiques³ pour approfondir des sujets clés; et
- L'analyse a porté sur tous les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, à l'exception de l'efficacité.

Solidité des preuves - les résultats sont présentés à l'aide d'un système transparent d'évaluation de la solidité des preuves en quatre points (Tableau 1), reflétant le niveau de triangulation des preuves disponibles. Ces notes sont indiquées à côté des résultats principaux.

Tableau 1: Évaluation de la robustesse des principaux résultats

Évaluation	Évaluation des résultats en fonction de la solidité des preuves
Fort 1	Les preuves comprennent plusieurs sources de données, tant internes (par exemple, le secrétariat et le conseil d'administration de Gavi) qu'externes (bonne triangulation à partir d'au moins deux sources différentes, par exemple, examen des documents et entretiens avec les parties prenantes ou plusieurs entretiens avec différentes catégories de parties prenantes), généralement de bonne qualité. Lorsque les sources de données sont moins nombreuses, les preuves à l'appui sont plus factuelles que subjectives.
Modéré 2	Les preuves comprennent plusieurs sources de données (bonne triangulation) de moindre qualité, ou la conclusion est étayée par moins de sources de données (triangulation limitée, par exemple, uniquement des documents ou des entretiens avec une catégorie de parties prenantes) de qualité décente, mais qui sont peut-être davantage fondées sur la perception que sur les faits.
Limitée 3	Les preuves comprennent peu de sources de données à travers des groupes de parties prenantes limités (triangulation limitée) et sont basées sur des perceptions, ou généralement basées sur des sources de données considérées comme étant de moindre qualité.
Pauvre 4	Les preuves comprennent des preuves très limitées (source unique) ou des preuves incomplètes ou peu fiables. Des preuves supplémentaires doivent être recherchées.

³ Les études thématiques ont porté sur les sujets suivants : **facteurs** influant sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs de Gavi 5.0, **plausibilité** de la contribution de la stratégie Gavi 5.0 aux objectifs stratégiques 1, 2 et 3, **innovation**, **analyse de l'horizon**, **mobilisation des ressources** (MR) nationales, **PRI** et **objectifs stratégiques 4**. Pour plus de détails, voir les annexes 9 à 12 du volume II.

Valeur ajoutée et liens avec les examens et évaluations précédents – La MTE s'appuie sur les conclusions de trois évaluations indépendantes récentes commandées par Gavi : la réponse initiale de Gavi au COVID-19, l'opérationnalisation de la stratégie et la contribution de Gavi à la réalisation de l'objectif "zéro dose et communautés manquées" (ZD). Le MTE intègre également des analyses et des rapports récents du Secrétariat, notamment EVOLVE et l'examen à mi-parcours de 2023. La MTE apporte une valeur ajoutée (voir encadré 1) en analysant des données globales non disponibles dans les autres évaluations, en élargissant, en approfondissant et en consolidant les données et les conclusions des évaluations, et en identifiant et en analysant les moteurs et les obstacles aux résultats.

Boîte 1: Valeur ajoutée de la MTE

- **Collecte de données complémentaires** - collecte et consolidation d'informations non disponibles pour les évaluations précédentes afin d'obtenir une image plus complète des résultats et des effets dans le cadre de Gavi 5.0/5.1; par exemple, sur la planification complète du portefeuille ou les lignes directrices du programme.
- **Analyse élargie** – a fourni une perspective globale sur Gavi 5.0/5.1, ce qui n'a pas été le cas pour d'autres processus.
- **Approfondissement de l'analyse pour répondre à la question du "pourquoi"** - exploration des raisons pour lesquelles les résultats observés se sont produits.

Conclusions et résultats à l'appui

Dans cette section, nous présentons sept conclusions générales, avec des résultats clés, des points forts et des défis relatifs à Gavi 5.0/5.1 et Gavi 6.0. Bon nombre de nos résultats et conclusions s'alignent sur la propre analyse de Gavi et sur les initiatives correspondantes (annexe 16). Nos recommandations, présentées ci-dessous, reflètent les commentaires des participants à l'atelier des parties prenantes du 15 février 2024, qui s'est concentré sur l'optimisation de l'utilité et de la faisabilité de la mise en œuvre.⁴

Conclusion 1: Au cours des trois premières années de Gavi 5.0/5.1, une période de perturbation et d'incertitude exceptionnelles, l'Alliance peut se prévaloir de quelques réalisations et réformes organisationnelles notables, notamment en aidant les pays à contenir le recul de la couverture de la vaccination systématique tout en fournissant près de 2 milliards de doses de vaccin COVID-19 et en augmentant l'étendue de la protection [QE6, QE7, QE9].

Le champ d'action de Gavi s'est considérablement élargi au cours de la période Gavi 5.0/5.1. Il s'agissait notamment d'élargir le portefeuille de vaccins, les cohortes de vaccinés et les canaux nécessaires pour les atteindre, l'engagement des PRI, les nouveaux partenariats, les programmes et le personnel, tout en minimisant les perturbations majeures induites par la COVID-19 en ce qui concerne les engagements de cofinancement et les approvisionnements en immunisation de routine (IR). La direction du Secrétariat a lancé des réformes indispensables telles que l'excellence opérationnelle, EVOLVE, la planification intégrale du portefeuille (FPP), le cadre de suivi des programmes nationaux et de gestion des performances (CPMPM), la différenciation pour réduire les goulets d'étranglement administratifs et les charges qui pèsent sur les pays soutenus par Gavi, en augmentant la flexibilité, en accélérant la prise de décision et en faisant mieux entendre la voix des pays. La mise en œuvre réussie de ces réformes nécessite des changements majeurs dans la culture organisationnelle de l'ensemble de l'Alliance - le conseil d'administration, les partenaires principaux

⁴ Chaque conclusion est présentée avec les questions d'évaluation (QE) pertinentes qui nous ont été posées dans le cadre de l'évaluation.

et le secrétariat. Au sein du Secrétariat, il s'agit notamment de définir clairement les responsabilités, de déléguer davantage, d'établir des priorités et d'avoir une plus grande appétence pour le risque.

Principaux constats⁵

2

Constat 1.1 : Gavi est globalement sur la bonne voie en ce qui concerne les décaissements par rapport au budget 5.0, grâce aux dépenses liées aux vaccins. La performance est équivalente à celle de Gavi 4.0 à la même période, ce qui est remarquable compte tenu des défis externes et de l'absorption accrue requise pour les fonds COVID-19 de soutien à la fourniture de vaccins (CDS). Gavi prévoit des dépenses complètes pour 5.0/5.1, bien que cela repose sur des subventions en espèces plus lentes à programmer, pour lesquelles les décaissements sont plus difficiles à prévoir.

1

Constat 2.1 : Fin 2022, comme le montrent les données de WUENIC, de nombreux indicateurs de Gavi 5.0 avaient retrouvé leur niveau de 2019. Cela reflète une amélioration depuis 2021. Mais, conformément à la propre analyse de Gavi, les chiffres de réduction du DTC3, de l'équité géographique, du MCV1 et du ZD n'étaient pas sur la bonne voie. Les résultats ne sont pas uniformes d'un pays à l'autre, les pays principaux et les pays en phase de post-transition étant plus en difficulté que les autres segments.

Points forts

- Les mesures prises par Gavi pour atténuer l'impact du COVID-19 sur l'IR semblent avoir contribué à empêcher un recul plus important.
- Gavi prévoit une utilisation totale du budget 5.0/5.1, ce qui est remarquable dans le contexte des contraintes opérationnelles liées au COVID-19. Cela démontre qu'avec des priorités claires (et en temps de crise), le modèle de Gavi peut produire des résultats exceptionnels. Si les efforts d'efficacité et d'excellence opérationnelle mentionnés dans la conclusion 4.3 sont couronnés de succès, Gavi sera bien placé pour remplir ses fonctions essentielles dans Gavi 6.0.

Défis

- Le versement des subventions en espèces, qui sont plus lentes à programmer et plus difficiles à absorber par les pays, en plus des autres sources de financement externe hors Gavi, sera difficile pendant la durée restante de Gavi 5.1. La limitation de l'espace budgétaire et le surendettement peuvent également ralentir les décaissements lorsque des ressources nationales sont nécessaires pour la mise en œuvre.
- La poursuite des résultats de la mise en œuvre de Gavi 5.0/5.1 à ce jour (et, par extension, de Gavi 6.0) dépendra d'une série de facteurs examinés dans les conclusions suivantes. Au premier rang de ces facteurs figurent les défis liés à la transition, à la durabilité (conclusions 5 et 6) et à la réponse à l'incertitude dans l'environnement opérationnel de Gavi (conclusion 7).

Conclusion 2: Certains objectifs stratégiques (OS) 1 à 3, mais pas tous, seront atteints d'ici 2025, tandis que la plupart des objectifs de l'OS 4 seront atteints. [QE1, QE4, QE5, QE9, QE12]

Notre analyse de la plausibilité d'atteindre les objectifs de couverture de Gavi 5.0/5.1 appelle plusieurs mises en garde. La première concerne la confiance que l'on peut accorder aux changements annuels relativement faibles qui se produisent dans les données WUENIC. Le numérateur (nombre de vaccinations) et le dénominateur (population cible) sont tous deux sujets à des erreurs de dénombrement, mais les données du WUENIC ne sont pas assorties de limites de

⁵ Les numéros de constatation renvoient à la constatation dans le texte principal ci-dessous (lien).

confiance et ne correspondent pas nécessairement à celles des enquêtes auprès des ménages. Deuxièmement, il y a un décalage d'un an avant que les données officielles sur la couverture ne soient disponibles ; par exemple, les estimations de la couverture pour 2023 ne seront disponibles qu'en juillet 2024. Notre analyse ne reflète donc les données que jusqu'en 2022, soit deux ans après la mise en œuvre de la stratégie Gavi 5.0/5.1. Troisièmement, certains indicateurs de la stratégie de Gavi manquent de cibles ou de points de données. Compte tenu de ces réserves, la probabilité que les pays soutenus par Gavi atteignent les objectifs de la stratégie 5.0/5.1, par ordre croissant, est présentée dans la figure 1.

Figure 1: Possibilité d'atteindre les objectifs Gavi 5.0/5.1



* En attendant l'introduction de pays tels que l'Inde et le Nigéria, qui modifieront considérablement la couverture moyenne pondérée globale.

** Ralentissement dans les principaux pays

Principaux constats

1 **Constat 1.2** : La plupart des interventions du cadre d'engagement des partenaires (PEF) sont axées sur les objectifs stratégiques 1 et 2, et peu sur l'objectif stratégique 3.

2 **Constat 1.3** : les indicateurs de stratégie (et de mise en œuvre de la stratégie) axés sur les processus/résultats (SI et SII), le CPMPM et les indicateurs du tableau de bord prospectif reflètent également davantage de

Points forts

- Sur la base des indicateurs actuels, les OS1 et OS3 sont pour la plupart sur la bonne voie, ce qui laisse penser que Gavi est bien placé dans la phase 6.0 pour poursuivre son mandat principal, à savoir l'accès durable aux vaccins.
- Alors que le OS2 semble être sur la mauvaise voie, l'activité au niveau de l'intervention suggère que l'accent mis sur ZD s'est traduit par une action au sein du

progrès au niveau de l'intervention en ce qui concerne les objectifs stratégiques 1 et 2 que l'objectif stratégique 3.

2 **Constat 1.6** : Les progrès et les hypothèses sont plus cohérents sur des chemins du changement de l'OS1 de la TdC. Les progrès sur les des chemins du changement de l'OS2-OS4 de la TdC sont mitigés, en partie à cause des grandes variations dans les contextes, de la mise en œuvre limitée de l'OS3 et des progrès variables dans les sous-domaines de l'OS4. Le tableau est mitigé/négatif en ce qui concerne les hypothèses des TdC liées à la capacité du pays et à l'efficacité et la durabilité des interventions soutenues par Gavi.

1 **Constat 2.2** : La plausibilité varie d'un OS à l'autre (voir Figure 1). La plausibilité de la réalisation des objectifs ne peut être calculée pour certains indicateurs, principalement parce que les objectifs pertinents n'ont pas été fixés.

2 **Constat 2.15** : Les indicateurs OS4 sont sur la bonne voie, peu influencés par la COVID-19.

1 **Constat 2.28** : Même si les indicateurs OS4 seront probablement atteints, il convient de mettre davantage l'accent sur les domaines où la santé du marché reste faible.

Secrétariat (voir la conclusion 4 pour les résultats concernant les partenaires de l'Alliance). C'est probablement un bon signe pour Gavi 6.0.

Défis

- Il convient de mettre davantage l'accent sur la durabilité, à la fois en termes de mesures, de programmation et de cohérence (conclusion 6).
- Avec des résultats variés - les pays du noyau dur et de l'après-transition sont plus en difficulté que les autres segments - la nécessité d'une différenciation est évidente (voir Conclusion 4).
- Gavi s'efforce de répondre simultanément à des priorités multiples, changeantes et complexes.
- Il convient de mettre davantage l'accent sur le façonnage du marché et la santé de la demande avant la mise en œuvre de la stratégie d'investissement en faveur de la vaccination (SIV).

Conclusion 3: La contribution de Gavi aux objectifs stratégiques 5.1 par le biais de la programmation 5.0/5.1 ne sera pas visible avant la mi-2025, mais il est probable qu'elle sera positive. La contribution de Gavi 4.0 semble importante, mais le recalibrage des priorités stratégiques 5.0 a eu un impact limité. [QE4, QE5, QE6, QE7, QE8]

La mesure de la contribution de Gavi aux OS est problématique, notamment en raison de problèmes liés aux dispositions de suivi/rapport des pays et des partenaires, à la nature échelonnée de l'octroi des subventions, aux retards dans l'opérationnalisation de Gavi 5.0/5.1, au choix des indicateurs (notamment l'absence d'indicateurs de résultats et l'accent mis sur les indicateurs OS3 et OS4) et aux points de données manquants - bien que la résolution de ces problèmes ne soit pas évidente. Malgré des améliorations récentes, telles que le tableau de bord prospectif, les systèmes de gestion pour la planification et le suivi des contributions aux OS sont insuffisants pour permettre l'apprentissage, la correction de trajectoire et la hiérarchisation des travaux. L'accès en temps utile aux données disponibles pose également des problèmes, ce qui peut empêcher les observateurs externes de porter des jugements appropriés.

Principaux constats

3 **Constat 1.5** : Gavi ne suit pas systématiquement les progrès accomplis au niveau des résultats et il existe donc peu d'éléments permettant de déterminer si les

Points forts

- Le degré élevé de continuité entre Gavi 4.0 et 5.0/5.1 semble être une caractéristique positive de la contribution aux résultats.

interventions menées dans le cadre de chaque OS se traduisent par les résultats escomptés.

2 **Constat 1.20** : les résultats en termes d'IR, d'atteinte des ZD, de déploiement des vaccins COVID-19 et de protection des finances nationales sont mitigés, la contribution du recalibrage aux résultats n'étant pas claire.

1 **Constat 2.3** : la contribution actuelle de la stratégie 5.0/5.1 aux résultats n'est pas claire, étant donné les retards dans l'opérationnalisation/le décaissement des principaux volets de la subvention (FPP et financement accéléré de l'équité), la nature échelonnée du processus d'octroi des subventions et les retards dans l'établissement des rapports.

1 **Constat 2.4** : la contribution de Gavi 4.0 aux résultats actuels a été substantielle, notamment en ce qui concerne l'introduction de vaccins, l'amélioration des équipements de la chaîne du froid et l'aide apportée aux pays pour contenir l'impact d'une pandémie sur l'IR.

2 **Constat 2.5** : Nous ne pouvons pas encore estimer la contribution future de Gavi 5.0/5.1 aux résultats de 2025 et au-delà, mais les premiers éléments indiquent qu'il est possible d'atteindre davantage d'enfants avec un nombre toujours plus grand d'antigènes vitaux.

2 **Constat 2.20** : L'attention accrue portée à la santé de la demande a été un changement clé dans Gavi 5.0, mais l'appétit moindre des pays pour l'adoption de nouveaux vaccins et les changements de produits a limité les possibilités d'amélioration.

Défis

- Le COVID-19 a entravé les deux premières années de la mise en œuvre de Gavi 5.0/5.1, aggravé par une série de facteurs internes (conclusion 4), qui risquent de se poursuivre au cours de la période 6.0 si aucune mesure n'est prise.
- En raison des retards dans l'établissement des rapports et de la nature échelonnée du processus d'octroi des subventions, l'impact de Gavi 5.0/5.1 sur l'immunisation ne sera pas visible dans les rapports de WUENIC avant le milieu de l'année 2025. Cette situation est bien comprise, mais il est difficile d'y remédier.
- La programmation de Gavi 5.0/5.1 ne sera finalisée qu'en 2024, ce qui entraînera des chevauchements avec la période 6.0. Cela impose des contraintes pratiques sur ce qui peut être fait dans le cadre de Gavi 6.0, et les objectifs doivent être fixés en conséquence.
- Le suivi des progrès au niveau des résultats est conceptuellement complexe et probablement irréaliste. La conception d'indicateurs SMART⁶ pour des mesures telles que le renforcement des capacités, l'innovation, l'engagement politique et la collaboration serait un défi. Les mesures seraient lourdes tant pour les pays que pour le Secrétariat et ne s'appliqueraient pas toujours à des contextes différents.

Conclusion 4: Gavi déploie des efforts concertés pour atteindre les objectifs 5.1. Pour continuer à progresser, il faut s'attaquer à la manière dont l'Alliance influence la programmation de la vaccination dans les pays, tout en respectant l'appropriation par les pays. Il faut également accélérer et approfondir les réformes internes en cours, qui sont indispensables pour rationaliser les systèmes et les processus de Gavi. [QE2, QE8, QE11]

Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de Gavi 5.0/5.1 sont décrits dans la conclusion 2. La réussite de la mise en œuvre du reste de Gavi 5.1, et par extension de Gavi 6.0, dépendra de la mise en œuvre des multiples processus de réforme en cours décrits dans la Conclusion 1. Ces réformes prendront probablement du temps et seront également influencées par le cycle d'octroi des subventions, qui reflète à son tour les différents cycles de planification des pays. Il est donc probable

⁶ Indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, utilisés pour le suivi et l'évaluation.

que le processus de réforme ne sera pas entièrement mis en œuvre avant une bonne partie de la période Gavi 6.0. En tant que priorités, les récentes évaluations de l'opérationnalisation de la stratégie de Gavi et de la contribution de Gavi à l'atteinte des enfants ZD et des communautés manquées soulignent toutes deux le besoin urgent de réduire la complexité et les coûts de transaction pour les pays, de simplifier les processus et d'accélérer les approbations de subventions et les décaissements.

Le modèle opérationnel actuel, qui implique de multiples exigences des donateurs et leviers de financement déterminés au niveau central, impose des coûts administratifs lourds aux pays, peut les empêcher de faire entendre leur voix et peut également être incompatible avec les systèmes budgétaires nationaux, même lorsqu'ils sont alignés sur les cycles de planification des pays. Cette question, qui n'est pas propre à Gavi, doit être réexaminée afin de mieux tenir compte des priorités des pays, d'assurer la cohérence avec les mécanismes budgétaires et les cycles de planification nationaux et de prendre en considération les différents niveaux de besoins et de capacités institutionnelles. Le succès dépend également de l'efficacité des partenariats, tant au sein de l'Alliance qu'avec les gouvernements et les OSC.

La voix des pays et le soutien aux priorités nationales sont des principes fondamentaux, mais il peut y avoir des tensions entre la réalisation des priorités stratégiques de l'Alliance et la garantie de l'appropriation par les pays. Nous reconnaissons que la réforme est difficile dans un partenariat complexe entre plusieurs pays et plusieurs agences, mais il est urgent de trouver des solutions dynamiques, fondées sur des données et adaptées au contexte, ainsi qu'une plus grande accessibilité aux données pour améliorer le contrôle des performances. Nous notons que Gavi agit dans ces domaines importants, notamment par le biais d'EVOLVE et des efforts visant à renforcer le fonctionnement général de l'Alliance.

4.1 Capacité du secrétariat et des partenaires [QE2, QE8, QE11]

Principaux constats

- 1** **Constat 1.7** : les partenaires principaux supportent fermement la stratégie ZD de Gavi. Le soutien aux autres priorités est fort en principe mais, comme l'indique l'évaluation de l'opérationnalisation de la stratégie, il est mitigé en termes d'opérationnalisation et de hiérarchisation.
- 2** **Constat 1.8** : Les partenariats d'alliance peuvent bien fonctionner, mais le manque de cohérence des capacités et de la responsabilité des principaux partenaires suscite des inquiétudes.
- 1** **Constat 1.9** : Au-delà des contraintes de capacité, les partenaires principaux sont confrontés à toute une série de difficultés, notamment le manque de clarté des rôles, des lignes de décision et des processus de financement complexes et évolutifs de Gavi, autant d'éléments qui peuvent réduire la confiance et l'efficacité des relations de travail au sein de l'Alliance.
- 3** **Constat 1.10** : Les partenaires principaux au niveau régional jouent un rôle essentiel pour faire avancer la stratégie de Gavi et les progrès vers les objectifs stratégiques, y compris dans les PRI, mais cela n'est pas toujours le cas.
- 1** **Constat 1.23** : il existe un degré élevé de convergence sur une série d'obstacles clés, notamment les délais de candidature/décaissement, l'alignement sur les priorités nationales, la qualité des données et les faiblesses des capacités du Secrétariat et des partenaires.
- 2** **Constat 2.21** : il existe une lacune dans le soutien en aval/pays à la prise de décision fondée sur des données probantes concernant l'utilisation des vaccins et les changements de vaccins, qui n'est que partiellement comblée par les ressources limitées du secrétariat et de l'Alliance.

Points forts

- Les partenaires de l'Alliance jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des stratégies de Gavi, notamment en veillant à ce que Gavi puisse atteindre les populations marginalisées et travailler dans les pays fragiles.

Défis

- L'Alliance a été confrontée à des vents contraires importants au cours de Gavi 5.0, principalement liés aux pressions exercées par la COVID-19. Les efforts déployés pour "réinitialiser" les relations de l'Alliance sont louables. Néanmoins, il reste du travail à faire à l'approche de Gavi 6.0 pour atténuer les tensions et garantir des attentes communes concernant les rôles et les responsabilités, les capacités, les performances et l'obligation de rendre compte, sur la base d'une confiance mutuelle et d'une communication efficace.
- Le cadre d'engagement de la société civile et des communautés (CSCE) fournit une orientation sur les trois piliers fondamentaux de la relation de Gavi avec les OSC - la prestation de services, la génération de la demande et le renforcement des capacités. Toutefois, les efforts déployés pour accroître et élargir l'engagement des OSC et des partenaires non principaux ont créé certaines tensions avec les partenaires principaux et les gouvernements des pays.

4.2 Appropriation et capacité au niveau national [QE2, QE3, QE8, QE10, QE11]

Principaux constats

1 **Constat 1.12** : la capacité nationale des partenaires principaux et des gouvernements n'est peut-être pas optimale, ce qui est exacerbé par la complexité des processus de demande de Gavi. La capacité des pays à utiliser les fonds de Gavi est un problème dans certains pays, avec de nombreux pays fragiles connaissant une très faible utilisation au cours de la période 2021-22, et certains pays fragiles et principaux ayant du mal à utiliser les fonds jusqu'en 2023.

2 **Constat 1.14** : Il existe des tensions entre les principes d'appropriation par les pays et la mesure dans laquelle Gavi fait avancer des priorités telles que l'équité et la stratégie ZD dans divers contextes nationaux.

1 **Constat 2.7** : le secrétariat de Gavi et l'alliance élargie travaillent de différentes manières pour s'assurer que les priorités stratégiques de Gavi se reflètent dans les demandes et les priorités des pays ; certaines sont plus efficaces que d'autres.

1 **Constat 2.10** : il existe une forte convergence entre une longue liste d'obstacles aux résultats au niveau stratégique, également largement cohérente entre OS1 et OS2, liée à la faiblesse des systèmes de santé, à la demande (y compris l'hésitation à l'égard des vaccins), aux contraintes en matière de ressources, à la COVID-19, à l'accès, aux données ainsi qu'aux systèmes et processus de Gavi.

1 **Constat 2.11** : le COVID-19 a été un obstacle majeur à la réalisation des objectifs stratégiques de Gavi 5.0/5.1, mais d'autres facteurs, tels que les systèmes complexes, sont antérieurs à la pandémie.

1 **Constat 2.23** : l'influence de Gavi sur la santé de la demande a été limitée, en raison de la politique actuelle de cofinancement, de la méthode d'allocation des fonds aux pays et du contrôle exercé par les pays sur le choix du fournisseur de vaccins et la présentation des produits.

1 **Constat 3.6** : La politique de Gavi est depuis longtemps axée sur les pays, mais de nombreuses personnes interrogées, y compris des membres du conseil d'administration et des représentants de pays,

Points forts

- Gavi s'est engagé à ce que les pays s'approprient le programme et a pris des mesures au cours des phases 5.0/5.1 pour renforcer l'engagement et les capacités des pays. Ces efforts ont connu un certain succès et doivent être poursuivis dans la version 6.0.

Défis

- Le modèle d'engagement différencié est essentiel, mais il doit être affiné pour mieux refléter les capacités et les besoins du secrétariat et des pays. L'approche adoptée pour Gavi 5.0/5.1 et 6.0 devrait garantir que le soutien est disponible en cas de besoin et que les décisions sont déléguées au niveau approprié.
- Dans les pays où l'espace budgétaire est limité, l'expansion des programmes de vaccins financés par Gavi et les options de présentation justifie de reconsidérer l'équilibre entre le choix du pays et les besoins de santé du marché.
- Réaliser les priorités stratégiques de Gavi tout en garantissant l'appropriation par les pays peut s'avérer difficile.

ont noté les tensions entre les "pays décideurs" et les initiatives mondiales et les leviers de financement déterminés de manière centralisée.

4.3 Faiblesses des systèmes et processus de Gavi [QE8, QE11]

Principaux constats

1 **Constat.1.11** : Comme l'ont montré les évaluations et examens précédents, les parties prenantes des pays ont noté que les processus de demande de Gavi sont complexes et lourds. Certains considèrent le FPP comme un pas dans la bonne direction, tandis que d'autres continuent à subir des retards importants dans l'approbation et le décaissement, ce qui a des conséquences significatives sur le terrain. Les recommandations/résultats de l'évaluation du Comité d'examen indépendant (CEI) et du processus EVOLVE visent à résoudre bon nombre de ces problèmes.

1 **Constat 1.17** : L'expérience montre qu'il est possible d'accélérer la prise de décision, mais cela doit être institutionnalisé.

1 **Constat 1.23** : Il existe un degré élevé de convergence sur une série d'obstacles clés à l'opérationnalisation, notamment les délais de demande/décaissement, l'alignement sur les priorités nationales et la qualité des données.

1 **Constat 1.24** : Les causes profondes de ces obstacles sont variées. Celles qui sont le plus souvent citées sont fortement dans le collimateur de Gavi, avec des travaux en cours et des programmes d'action importants.

1 **Constat 2.8** : La mesure dans laquelle nous avons pu évaluer l'influence de Gavi sur les intentions de programmation de la vaccination dans les pays a été limitée par des facteurs liés au suivi, à la responsabilité et à l'apprentissage.

1 **Constat 2.13** : Lorsque nous avons pu identifier des causes profondes, celles-ci sont liées à la manière dont Gavi est structuré et doté en ressources et sont donc davantage sous le contrôle de Gavi. Elles ont souvent été affectées par les circonstances exceptionnelles liées à la COVID-19.

Points forts

- Gavi reconnaît que les processus complexes et la lenteur de la prise de décision doivent être résolus d'urgence. Les diverses causes profondes sont désormais largement prises en compte par Gavi.
- L'initiative d'excellence opérationnelle fournit une approche critique et réfléchie pour diagnostiquer et identifier des solutions, mais à ce stade précoce de la mise en œuvre, nous ne pouvons pas évaluer la probabilité de succès. Ces initiatives resteront importantes jusqu'à la fin de la période Gavi 5.1 et jusqu'à la période 6.0.

Défis

- Les défis associés aux systèmes et processus complexes de Gavi sont connus depuis au moins 2016. Les mesures proposées dans EVOLVE et l'excellence opérationnelle (qui concernent le personnel et la culture) nécessiteront des efforts efficaces de gestion du changement pendant toute la durée de Gavi 6.0.
- Des solutions aux principaux obstacles ont été identifiées précédemment, notamment dans le cadre d'autres évaluations. Il s'est avéré difficile de s'attaquer à ces obstacles, en partie parce que d'autres questions, telles que la COVID-19, étaient prioritaires. Toutefois, les efforts déployés pour surmonter ces obstacles n'ont guère fait l'objet d'un suivi, et il s'agit là d'une lacune importante à combler dans le cadre de Gavi 5.1 et 6.0.
- La volonté d'ajouter de nouveaux leviers pour soutenir de nouvelles initiatives ou résoudre des crises immédiates peut être très forte et l'emporter sur les efforts de simplification des processus. Parvenir à un accord avec le conseil d'administration sur un modèle révisé et simplifié, assorti d'un suivi clair, pourrait contribuer à réduire les facteurs de complexité internes et externes.
- Les pays ont du mal à s'engager dans les processus de Gavi, ce qui exacerbe les contraintes de capacité existantes au niveau national.

2 **Constat 2.16** : Les indicateurs de performance organisationnelle OS4 ne sont pas bien alignés pour mesurer le travail de Gavi en matière de structuration du marché. Le suivi des activités au niveau opérationnel sur les indicateurs OS4 n'est pas bien défini ni transparent.

- Les faiblesses des rapports opérationnels peuvent réduire la responsabilité et la transparence des priorités, ainsi que les possibilités d'apprentissage et de correction de trajectoire.

Conclusion 5 : des systèmes de santé solides et résistants sont essentiels pour assurer la viabilité des programmes de vaccination. [QE12, QE13, QE14]

Gavi investit depuis longtemps dans des aspects du renforcement des systèmes de santé (RSS), tels que la chaîne d'approvisionnement et le stockage frigorifique, qui ont également contribué à renforcer les soins de santé primaires (SSP). Gavi reconnaît que des systèmes de soins de santé primaires solides sont essentiels pour garantir un accès équitable aux vaccins, pour réaliser le programme ZD (avec des possibilités d'intégrer l'approche ZD dans le système de soins de santé primaires au sens large) et pour assurer la durabilité. Gavi élabore pour la première fois une stratégie des systèmes de santé pour Gavi 6.0, une initiative importante et opportune, même si l'histoire suggère que la mise en œuvre, qui nécessite une coopération renforcée avec les partenaires, sera difficile. La stratégie reconnaît probablement qu'un élément clé est d'articuler la façon dont les investissements de Gavi renforceront les systèmes de santé, et comment ces investissements fourniront un soutien programmatique plus spécifique. Le récent processus Future of Global Health Initiatives (FGHI) a noté qu'"il est d'autant plus urgent de renforcer l'alignement, en particulier autour du RSS et d'un écosystème mondial de la santé plus durable, que le monde est confronté à des changements épidémiologiques et démographiques de plus en plus importants et à des inégalités en matière de santé au niveau mondial".ⁱⁱ Gavi peut citer plusieurs exemples récents de collaboration renforcée en matière de RSS avec des partenaires clés tels que le Fonds mondial et la Banque mondiale.

L'évaluation à mi-parcours n'a révélé que peu d'interventions soutenues par Gavi pour améliorer, par exemple, l'efficacité budgétaire au niveau national (voir également la conclusion 6), la connaissance du marché et la transparence des prix des vaccins pour les PRI, ou le soutien aux performances en matière d'approvisionnement et de passation de marchés dans les pays proches de la transition ou après celle-ci, malgré le rôle essentiel de ces interventions pour la viabilité des investissements. Sans une attention particulière à ces questions, les pays pourraient ne pas être en mesure d'introduire de nouveaux vaccins, ni même de maintenir les investissements existants.

Principaux constats

2 **Constat 2.6** : On ne sait pas si Gavi 5.0/5.1 renforcera les systèmes de santé ou la durabilité des investissements dans la vaccination.

1 **Constat 2.9** : Les parties prenantes s'accordent fortement sur un nombre restreint d'éléments facilitateurs des OS, notamment la capacité du système de santé.

2 **Constat 2.17** : La conception de la stratégie de façonnage du marché (MMS) 2021-2025 de Gavi est complète, stratégiquement ciblée et répond aux

Points forts

- Gavi élabore actuellement une nouvelle stratégie en matière de systèmes de santé pour Gavi 6.0, qui pourrait fournir une orientation stratégique plus claire, une plus grande coopération avec les partenaires et des mécanismes permettant de démontrer les résultats en matière de santé et de sécurité.
- Les travaux de Gavi sur le façonnage du marché se sont accélérés au cours de la première partie de Gavi 5.0/5.1 et devraient se poursuivre jusqu'en 2025. Les capacités/processus du secrétariat en matière de demande saine ont été renforcés.

recommandations de l'évaluation précédente, à deux exceptions près.

1

Constat 3.1 : L'environnement opérationnel de Gavi restera probablement marqué par des turbulences et des incertitudes jusqu'à la fin de Gavi 5.1 et 6.0. Gavi doit veiller à ce que ses systèmes puissent répondre aux différents contextes nationaux par une programmation souple et opportune.

Défis

- Il est important de préparer et de mettre en œuvre une stratégie holistique des systèmes de santé pour Gavi 6.0 qui, en collaboration avec les principaux partenaires, soutienne des systèmes solides de soins de santé primaires et de distribution de vaccins, y compris dans les pays en transition.
- Soutenir les performances en matière d'approvisionnement et d'achat dans les pays proches de la transition et améliorer les données sur le marché pour les PRI et les pays de Gavi qui n'ont jamais été éligibles, dans le cadre d'une approche globale de la durabilité et de la transition.

Conclusion 6 : malgré un élan accru vers les objectifs 5.1, la transition et la durabilité suscitent de vives inquiétudes, car certains pays risquent à nouveau de régresser à une époque où la fragilité sociale, politique et économique s'accroît à l'échelle mondiale. [QE4, QE5, QE9, QE10, QE13]

Le modèle de cofinancement créé il y a plus de 15 ans pour faciliter l'introduction de vaccins dans les pays à faible revenu a été couronné de succès - de 2008 à 2023, les pays membres de Gavi ont versé environ 1,7 milliard d'USD au titre du cofinancement.ⁱⁱⁱ Cependant, comme de plus en plus de pays cessent de bénéficier du soutien de Gavi, l'empreinte et l'impact de Gavi diminueront, alors même qu'un grand nombre d'enfants ne sont toujours pas vaccinés. L'Alliance reconnaît qu'elle ne peut pas atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et les objectifs mondiaux de vaccination, ni soutenir efficacement la vaccination tout au long de la vie, sans impliquer les PRI clés, anciens ou jamais éligibles au soutien de Gavi, où réside une proportion importante d'enfants non vaccinés ou insuffisamment vaccinés.

Avec l'augmentation du nombre de vaccins financés par Gavi, la présentation de nouveaux fournisseurs, les difficultés à trouver un équilibre entre les préférences des pays en matière de produits et l'offre disponible, l'augmentation du nombre de pays en transition ou qui financent déjà eux-mêmes leurs vaccins, et l'augmentation du nombre de pays en situation de détresse économique, le défi consiste à établir des priorités et à optimiser les portefeuilles de vaccins afin d'obtenir un bon rapport qualité-prix et la sécurité de l'approvisionnement. Le modèle actuel d'admissibilité, de cofinancement et de transition ne tient pas suffisamment compte de l'accessibilité financière, de la viabilité de l'IR et des nouvelles introductions pour les pays à faible revenu (PFR) et les pays en transition qui n'ont pas accès à moyen terme à des prix de vaccins similaires à ceux de Gavi, et n'est donc plus adapté.⁷ En préparation de Gavi 6.0, Gavi révisé les politiques d'éligibilité, de transition et de cofinancement (ELTRACO) par l'intermédiaire d'un groupe de travail informel du conseil d'administration, qui vise à mieux prendre en compte les pays présentant des profils spécifiques et différents, ainsi que les pays dont l'environnement fiscal/financier est plus difficile.

⁷ Des prix similaires à ceux de Gavi sont négociés au nom des pays en transition pour certains antigènes et pour une durée déterminée - en théorie, ces engagements ne nécessiteront pas de renégociation puisque les prix différenciés de l'UNICEF et une meilleure santé du marché en général devraient garantir l'accès à des vaccins abordables pour les pays en transition et les pays industrialisés. Toutefois, ces actions, bien que nécessaires, pourraient ne pas être suffisantes compte tenu de la fragilité financière croissante de ces pays.

Principaux constats

1 **Constat 1.2** : Les données relatives aux étapes du PEF montrent que l'accent est très peu mis sur les interventions liées au OS3.

1 **Constat 2.1** : Les résultats obtenus par rapport aux indicateurs Gavi 5.0/5.1 ne sont pas uniformes, les pays principaux et les pays en phase de post-transition étant plus en difficulté que les autres segments.

1 **Constat 2.1** : Le cofinancement est resté à 100 % entre 2019 et 2022, à l'exception des dérogations.

1 **Constat 2.2** : OS3 (Objectif de durabilité): Les deux indicateurs stratégiques (IS) pour lesquels on dispose de suffisamment de données (3.1 et 3.2) ont respectivement une forte probabilité et une bonne probabilité d'être atteints. On peut toutefois se demander dans quelle mesure il s'agit des indicateurs les plus significatifs pour mesurer les progrès et fixer des ambitions en matière de durabilité.

1 **Constat 2.23** : l'influence de Gavi sur la santé de la demande a été limitée en raison de la politique actuelle de cofinancement, de la méthode d'allocation des fonds aux pays et du contrôle exercé par les pays sur le choix du fournisseur de vaccins et la présentation des produits.

1 **Conclusions de l'étude sur la mobilisation des ressources** :⁸ Le cofinancement n'est pas un indicateur suffisant de la viabilité des vaccins.

1 **Conclusions de l'étude sur la mobilisation des ressources** : Les accords actuels avec les fabricants pour maintenir l'accès aux prix Gavi pour les anciens pays éligibles à Gavi, non disponibles pour les pays à revenu intermédiaire qui n'ont jamais été éligibles, doivent expirer en 2025 sans solution systémique.

1 **Conclusions de l'étude sur la mobilisation des ressources** : Gavi n'a jamais estimé le coût total de l'achat et de la livraison des vaccins dans les PFR et les

Points forts

- Les pays ont maintenu leurs niveaux de cofinancement, malgré les vents contraires de l'économie.
- L'approche des PRI s'est avérée être une innovation bienvenue, qui a permis de tirer des enseignements importants.

Défis

- Les portefeuilles de vaccination sont de plus en plus coûteux, alors que les pays sont confrontés à des contraintes financières. Un meilleur suivi financier et économique avec les partenaires est essentiel à la fois pour identifier et atténuer les risques et pour contrôler la durabilité du modèle de Gavi.
- L'expérience acquise à ce jour dans la mise en œuvre de l'approche des PRI a permis d'identifier les possibilités d'adaptation, notamment l'amélioration de la transparence des prix des vaccins, le soutien du RSS, la révision des critères de transition et la définition plus précise des modalités de travail en partenariat.
- La transition vers la prochaine cohorte est problématique, car certains pays n'ont pas la stabilité, la maturité du système de santé ou la capacité financière nécessaires pour maintenir les acquis de l'IR. Nous comprenons que Gavi a l'intention de relever ces défis dans le cadre du processus de conception de la version 6.0.
- Le modèle d'allocation actuel, la politique de cofinancement et les politiques relatives au choix des vaccins par les pays ne donnent pas la priorité à la gestion des risques et à la durabilité des programmes de vaccination.

⁸ Voir l'annexe 10 pour les résultats de l'étude thématique sur les PRI et l'annexe 11 pour les résultats de l'étude sur la mobilisation des ressources.

PFMR. Ces informations sont essentielles pour préparer la campagne 6.0 et garantir la pérennité des investissements actuels dans les vaccins.

2

Conclusions de l'étude sur les PRI :

L'utilisation par Gavi des données relatives au revenu national brut (RNB) pour décider de l'éligibilité au soutien des PRI et améliorer la durabilité de l'IR suscite des interrogations, suggérant plutôt un indicateur composite pour mieux cibler les ressources de Gavi.

Conclusion 7 : nous sommes d'accord avec l'analyse de Gavi concernant les obstacles à l'utilisation des vaccins pendant la période 6.0, notamment les conflits, le changement climatique et les catastrophes naturelles, l'hésitation à l'égard des vaccins, la faiblesse des systèmes de santé et les perturbations économiques. La mesure dans laquelle l'Alliance peut les surmonter dépend essentiellement du succès des efforts actuels visant à surmonter les obstacles de longue date à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles [QE10, QE15]. [QE10, QE15]

Les turbulences économiques, sociales et politiques seront probablement la norme, ce qui donnera une priorité élevée à la rationalisation des processus, à la prise de décision et à l'accessibilité des données. Si le soutien international à la mission de Gavi reste élevé, le volume réel de l'aide financière doit encore être établi face à de multiples priorités concurrentes. De récents documents et évaluations du conseil d'administration ont également souligné les compromis entre le programme "de base" de Gavi 5.1 et la poursuite de l'expansion et de l'approfondissement de l'engagement. Ces compromis sont réels, mais il ne s'agit pas d'un choix binaire, étant donné l'évolution rapide des demandes adressées à l'Alliance. Il sera essentiel de maintenir l'attention sur la mise en œuvre efficace et efficiente du programme Gavi 5.1, tout en se concentrant judicieusement sur les nouvelles initiatives et les innovations qui peuvent réduire considérablement le fardeau mondial des maladies infectieuses. Pour que Gavi 6.0 soit couronné de succès, il sera essentiel de trouver un équilibre entre ces compromis et d'établir des critères clairs pour établir des priorités entre des demandes concurrentes et des ressources limitées, tant au sein du secrétariat que dans les pays, ainsi que de définir clairement les responsabilités au sein de l'Alliance. Dans le même temps, il sera essentiel pour l'efficacité de Gavi de s'assurer qu'il dispose des systèmes et des mécanismes adéquats pour élaborer des approches personnalisées et s'adapter à l'évolution de son contexte opérationnel.

Principaux constats

1

Constat 2.12 : Notre analyse souligne l'influence probable de facteurs exogènes sur lesquels Gavi n'a qu'un contrôle ou une influence limitée, tels que la fragilité et les conflits, l'augmentation des cohortes de naissance et les difficultés/le manque d'incitations à accéder aux personnes difficiles à atteindre, en particulier dans un contexte de priorités concurrentes.

Points forts

- Gavi est conscient des risques susceptibles d'affecter ses résultats et prévoit d'y faire face. L'analyse des risques effectuée par Gavi est complète et de grande qualité.

Défis

- Gavi n'a qu'un contrôle ou une influence limitée sur les nombreux facteurs exogènes qui peuvent affecter les performances. La manière dont ces facteurs affecteront les

- 1** **Constat 3.1** : Gavi 5.0/5.1 a été marqué par des perturbations sans précédent dues au COVID-19 et à des chocs économiques et sociaux. L'environnement opérationnel de Gavi continuera probablement à être turbulent et incertain pendant le reste de la période Gavi 5.1 et la période 6.0.
- 1** **Constat 3.2** : Le soutien financier international n'est pas assuré pour Gavi 6.0, en raison de nombreuses priorités concurrentes.
- 2** **Constat 3.3** : Le nationalisme et l'hésitation en matière de vaccins pourraient à nouveau se manifester lors de futures pandémies et, comme dans le cas de la COVID-19, pourraient entraver l'accès aux vaccins et leur distribution dans les pays à faible revenu lors d'une future pandémie.

activités de Gavi variera d'un pays à l'autre et au sein d'un même pays et ne peut pas être facilement prédite. La capacité de réaction de Gavi dépendra de son appétit pour le risque, d'une "approche différenciée de la matérialité"⁹ et, dans une large mesure, de sa capacité à surmonter les obstacles internes pour une plus grande efficacité et efficacité.

Recommandations

Étant donné que bon nombre de nos recommandations s'appliquent aux étapes finales de Gavi 5.1 et au futur Gavi 6.0, elles ne sont pas réparties entre les deux périodes stratégiques. Lorsque les recommandations sont spécifiques à l'une ou l'autre, cela est indiqué. Nos recommandations sont cohérentes et s'appuient sur celles des récentes évaluations de la contribution de Gavi à l'atteinte des communautés ZD et des communautés manquées, ainsi que sur l'opérationnalisation de la stratégie de Gavi. Elles reflètent également les commentaires des participants à l'atelier de cocréation de Gavi du 15 février 2024, que nous remercions pour leurs suggestions constructives et leur aide. L'Alliance travaille déjà sur certains des domaines couverts par nos recommandations et un résumé de ces actions figure à l'annexe 16.

Pour chaque recommandation, le type d'action est décrit à l'aide des trois termes suivants :

- **CONTINUER** : choisir de donner la priorité à ce domaine de travail existant dans Gavi 5.1 et dans 6.0 ;
- **ADAPTER** : modifier les travaux existants pour tenir compte de l'expérience et de l'analyse de la MTE et/ou d'autres évaluations ; et
- **ARRÊTER** : arrêter le développement ou la mise en œuvre de processus ou d'initiatives dans les domaines mis en évidence.

Recommandation	Conclusion
<p>1 Tirer parti de l'impulsion donnée par Gavi 5.1 pour atteindre les quatre objectifs stratégiques de Gavi et poursuivre dans cette voie dans la version 6.0.</p> <p>a. Comme il est probable que Gavi 5.1 et 6.0 se déroulent simultanément pendant un certain temps, veillez à ce que les programmes Gavi 5.1 en cours ne soient pas "noyés" sous de nouvelles initiatives 6.0 lorsque la 6.0 commencera en 2026. [ADAPTER]</p>	<p>Conclusions 1, 2, 3, 7</p>

⁹ Citation d'un informateur clé

Recommandation	Conclusion
<p>2 Pour améliorer la réactivité et l'impact de Gavi pendant Gavi 5.1 et avant 6.0, accélérer, tester et contrôler la mise en œuvre, à l'échelle de l'organisation, des initiatives d'excellence opérationnelle et des recommandations de l'évaluation de l'opérationnalisation de la stratégie convenue.</p> <p>a. Donner la priorité et accélérer les réformes de la culture opérationnelle identifiées par EVOLVE et l'évaluation de l'opérationnalisation de la stratégie afin de réduire les coûts de transaction des pays et d'accroître la réactivité face aux crises et à l'évolution des contextes.¹⁰ Dans ce contexte, réduire fortement la durée actuelle de 21,4 mois (à compter de janvier 2024) entre le lancement du processus FPP et le décaissement.^{iv} [CONTINUER/ADAPTER]</p> <p>b. Gérer le risque que l'excellence opérationnelle soit considérée comme une "solution miracle" à tous les défis organisationnels en veillant à ce qu'elle définisse des objectifs clairs et réalistes et des critères de référence pour mesurer les progrès accomplis. [ADAPTER]</p> <p>c. Dans un premier temps, concentrer le modèle opérationnel cible¹¹ sur les réformes (par exemple les processus simplifiés) qui sont particulièrement utiles dans les contextes fragiles/conflictuels et qui contribuent à la mise en œuvre des priorités stratégiques (par exemple la passation de contrats avec les OSC pour soutenir la prestation de services d'IR, la génération de demandes, le plaidoyer et l'agenda ZD dans son ensemble). [CONTINUER]</p> <p>d. Consolider les 17 leviers de financement actuels et limiter l'ajout de nouveaux leviers afin de réduire les coûts de transaction et la complexité opérationnelle des pays. En s'appuyant sur l'analyse de la MTE, identifier les facteurs internes et externes à l'origine de la multiplicité des leviers de financement ainsi que les obstacles à la consolidation, et résoudre les problèmes avant la mise en œuvre de Gavi 6.0. Planifier la consolidation des leviers de manière à l'harmoniser avec les processus et les préférences des pays. Par exemple, n'adopter un nouveau levier de financement que si les mécanismes de financement existants (même révisés) ne fonctionnent pas ET si les pays concernés conviennent que le nouveau levier peut être facilement intégré dans les processus nationaux, y compris le FPP. [ARRÊTER]</p> <p>e. Mettre en place des processus de gestion du changement¹² pour s'assurer que les réformes relatives à l'excellence opérationnelle sont pleinement mises en œuvre avant le lancement de Gavi 6.0, étant donné que les efforts de réforme organisationnelle précédents ont connu un succès mitigé. Veiller à ce que des processus, des ressources humaines et financières et des structures suffisants soient en place pour soutenir la mise en œuvre, et que les moteurs et les obstacles aux réformes soient bien compris.¹³ Veiller à ce que tous les services concernés du Secrétariat (opérationnel, national, financier) soient impliqués. Cartographier les impacts potentiels des</p>	<p>Conclusions 4 (4.3), 7</p>

¹⁰ Comme indiqué précédemment, la nécessité de réformes opérationnelles est apparue depuis au moins 2016.

¹¹ Le modèle de fonctionnement cible EVOLVE a identifié un ensemble de réformes comprenant une vision de bout en bout avec des parcours différenciés, des processus simplifiés, des rôles et responsabilités clairs, l'automatisation, la concentration sur les activités qui ajoutent de la valeur, le rééquilibrage des efforts tout au long du cycle de gestion des subventions, la prise de décision fondée sur des données, la suppression du travail en double, la consolidation des leviers de financement, et des plateformes intégrées.

¹² Par exemple, le leadership (y compris la fixation d'objectifs ambitieux et le respect des plans convenus en cas de difficultés), la planification et la supervision, l'implication des parties prenantes, la communication, la formation, les mesures).

¹³ Notre mandat ne prévoyait pas d'examen de l'organisation ou de la gouvernance et nous n'avons pas été informés de l'examen de l'organisation réalisé par McKinsey en 2019. Cependant, il ressort clairement des données disponibles et de notre analyse que les systèmes, les processus, les structures, les ressources et la gouvernance de Gavi peuvent être mieux harmonisés.

Recommandation	Conclusion
<p>réformes sur tous les segments de pays (essentiels, à fort impact et fragiles) et tester ces réformes en les pilotant dans différents contextes. [CONTINUER]</p> <p>f. Suivre ces processus de réforme en fonction des critères convenus et informer régulièrement le conseil d'administration des progrès accomplis et des goulets d'étranglement. [ADAPTER]</p>	
<p>3 Revoir le modèle d'engagement des pays, y compris l'approche différenciée, afin que le soutien de Gavi soit mieux aligné sur les priorités nationales en matière de vaccination et que les mécanismes de soutien soient suffisants et adaptés aux besoins, aux capacités et au potentiel d'impact des pays.</p> <p>a. Accélérer le travail avec les pays et les partenaires pour s'assurer que des stratégies nationales de vaccination (NIS) durables sont en place et donner aux pays les moyens d'aligner le soutien de Gavi sur leur NIS. En outre, élaborer des objectifs stratégiques au niveau national, en alignant les programmes, le cas échéant, sur d'autres institutions de santé mondiale. [ADAPTER]</p> <p>b. Conformément aux propositions EVOLVE, différencier l'engagement des pays sur la base d'un ensemble d'indicateurs tels que la performance, la capacité, le risque fiduciaire et programmatique, et l'impact potentiel, plutôt que par segment. Par exemple, dans un pays très performant avec une bonne couverture vaccinale et un faible risque fiduciaire, donner au pays les moyens de choisir ses priorités dans un menu de soutien de Gavi. Dans le même temps, gérer les tensions entre l'appropriation par le pays et les priorités déterminées au niveau central¹⁴ par le biais de conseils politiques et techniques efficaces pour aider et influencer les pays à identifier le soutien pertinent de Gavi (voir la recommandation 3c).¹⁵ [ADAPTER]</p> <p>c. Déléguer la prise de décision et la responsabilité des programmes et priorités nationaux aux gestionnaires principaux de pays (SCM).¹⁶ Leur donner les moyens de prendre, après avoir dûment consulté les parties prenantes internes et externes concernées, des décisions efficaces et opportunes sur les priorités nationales et des décisions, dans la limite des plafonds financiers convenus, sur des actions telles que les réaffectations.¹⁷ Identifier et lever les obstacles internes et externes à la décentralisation et à la délégation de pouvoirs, évaluer les lacunes actuelles en matière de compétences et prendre les mesures appropriées (par exemple, formation, placement de</p>	<p>Conclusions 3, 4 (4.1, 4.2), 7</p>

¹⁴ Donner plus de choix aux pays nécessiterait que Gavi gère les implications (en termes de réduction du contrôle sur la réalisation des engagements mondiaux) et envisage de nouvelles façons de rendre compte du portefeuille des différents choix des pays (voir recommandation 8).

¹⁵ Nous reconnaissons que Gavi offre déjà aux pays un menu de soutien aux vaccins ainsi que des subventions pour le RSS et TCA. Mais nous constatons également que les priorités déterminées au niveau central font partie des processus d'examen des demandes, à la fois par le biais d'exigences officielles (par exemple, l'enveloppe EAF ne peut être utilisée que pour des activités identifiées comme essentielles pour atteindre les enfants ZD et les communautés manquées) et de manière non officielle (par le biais des documents de demande et des processus d'examen du CEI), par exemple, en encourageant l'inclusion d'activités liées à la ZD et au genre. Cela crée des tensions entre l'appropriation par les pays et les objectifs globaux. Cette recommandation vise à résoudre cette tension en mettant davantage l'accent sur la facilitation de programmes sur mesure à partir d'un menu d'options de soutien de Gavi.

¹⁶ Les SCM jouent un rôle important dans l'interface entre les pays et le secrétariat, mais leur pouvoir de décision réel semble assez limité malgré leur statut de haut fonctionnaire, en partie en raison des processus de décision/d'approbation à plusieurs niveaux documentés par EVOLVE et de la culture de prise de décision par consensus au sein du secrétariat.

¹⁷ Actuellement, il semble que les SCM n'aient que peu d'autorité en matière de prise de décision financière, car toutes les réaffectations et reprogrammations doivent être approuvées par les chefs de région ou la haute direction. Nous prenons note de la récente délégation d'autorité pour les approbations programmatiques du PDG/chef des services financiers au directeur général et aux directeurs de l'équipe chargée de la mise en œuvre des programmes nationaux, mais nous soutenons que cette autorité devrait être déléguée aux SCM jusqu'à concurrence d'un montant convenu.

Recommandation	Conclusion
<p>talents, autres ressources) pour faire en sorte que les responsables de la gestion des programmes et leurs équipes disposent des ressources et des capacités nécessaires pour soutenir la mise en œuvre réussie de programmes nationaux sur mesure.¹⁸ [ADAPTER]</p> <p>d. Définir des critères pour l'adoption de nouvelles initiatives "hors plan" (non prévues dans le NIS du pays) (voir recommandation 2b). [ADAPTER].</p>	
<p>4 <i>Définir clairement les rôles et les responsabilités des principaux partenaires afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de Gavi, en particulier dans des domaines difficiles tels que l'égalité des sexes et les partenariats élargis. Identifier/mettre en œuvre des mécanismes appropriés pour suivre la mise en œuvre de Gavi 5.1 par les partenaires financés par Gavi et les intégrer dans 6.0.</i>¹⁹</p> <p>a. Veiller à ce que des mécanismes de gouvernance appropriés soient en place aux niveaux mondial, régional et national pour faciliter l'alignement, la communication et l'action coordonnée entre les partenaires de l'Alliance et en leur sein. Cela pourrait, par exemple, s'appuyer sur des exemples réussis d'engagement de partenaires principaux au niveau régional dans le cadre de l'approche des PRI. [CONTINUER]</p> <p>b. Convenir d'un mandat avec les partenaires principaux et élargis (à chaque niveau géographique, le cas échéant) qui précise les rôles et les responsabilités des partenaires pour atteindre les objectifs stratégiques et réaliser les objectifs 5.1 et 6.0 de Gavi. Ces accords doivent préciser comment les partenaires individuels utiliseront les fonds de Gavi pour soutenir les priorités et les objectifs stratégiques identifiés et inclure des critères de référence pour suivre les progrès, ainsi que des rapports réguliers au conseil d'administration. S'assurer que les partenaires disposent des capacités et des compétences nécessaires, en particulier au niveau national, et déterminer les éventuelles mesures correctives à prendre. Envisager une évaluation indépendante périodique des processus et des performances afin d'identifier toute correction de trajectoire nécessaire. [ADAPTER]</p> <p>c. Utiliser les évaluations conjointes menées par les pays pour suivre régulièrement les progrès réalisés dans tous les pays. [ADAPTER].</p>	<p>Conclusions 4 (4.1), 7</p>

¹⁸ Ce changement critique de la culture organisationnelle a également été identifié dans le cadre du processus EVOLVE.

¹⁹ L'impact de Gavi dépend essentiellement de la manière dont les partenaires de l'Alliance travaillent ensemble. Nous reconnaissons que la structure de l'Alliance rend ces discussions difficiles, mais la clarté des rôles et des responsabilités des principaux partenaires sera très importante pour la réussite de la mise en œuvre de la 6.0. Nous comprenons que des discussions sont en cours entre les partenaires principaux sur ces questions.

Recommandation	Conclusion
<p>5 Compte tenu de la fragilité et de la vulnérabilité croissantes dans de nombreux pays de Gavi,²⁰ réviser le modèle d'éligibilité, de transition et de cofinancement dans la version 6.0 afin d'améliorer la viabilité financière et programmatique.</p> <p>Dans ce contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mettre l'accent sur la viabilité financière, notamment en poursuivant les travaux avec les principaux partenaires et d'autres institutions afin de mieux comprendre et d'atténuer l'impact des contraintes financières nationales sur la réalisation des priorités et des objectifs de Gavi 5.1/6.0. Veiller à ce que l'impact des contraintes budgétaires et la disponibilité ou l'indisponibilité des ressources nationales soient pris en compte dans la conception de toutes les initiatives futures. [ADAPTER] b. Garantir une définition et une approche globales de la durabilité en tenant compte des éléments clés de la durabilité des programmes, tels que l'équité, le genre et les environnements réglementaires/juridiques favorables au niveau mondial, régional et national. [CONTINUER/ADAPTER]. c. Pour maximiser la viabilité programmatique et financière, identifier les critères dans Gavi 6.0 (par exemple, la fragilité, l'endettement, la capacité des SSP et les cadres juridiques et réglementaires) afin de déterminer la vitesse de transition pour les pays éligibles et l'éligibilité au soutien des PRI pour les pays qui n'ont jamais été éligibles. [ADAPTER] d. Dans le contexte de changements majeurs sur le marché des vaccins (par exemple, élargissement des portefeuilles de vaccins et augmentation des coûts), promouvoir l'accès aux vaccins et leur caractère abordable dans les PRI et les pays proches de la transition ou en transition en : i) soutenant les performances en matière d'approvisionnement et d'achat (voir recommandation 9g) ; ii) améliorant les données d'information sur le marché des vaccins concernant les PRI et les pays de Gavi n'ayant jamais été éligibles; et iii) accordant la priorité à l'identification de sources de financement nouvelles et innovantes (c'est-à-dire non nationales) pour les PRI n'ayant jamais été éligibles et les pays en transition. [ADAPTER] 	<p>Conclusions 2, 5, 6, 7</p>
<p>6 Concevoir une stratégie des systèmes de santé à temps pour Gavi 6.0, décrivant comment Gavi, avec ses partenaires, investira dans la mise en place de systèmes de soins de santé primaires viables dans les pays. Cela est essentiel pour une vaccination équitable et durable et pour l'agenda ZD. La stratégie devrait refléter le récent accord de Lusaka qui incorpore un objectif de durabilité programmatique,²¹ et également refléter les efforts passés (datant d'au moins 15 ans) pour harmoniser les investissements des partenaires dans les systèmes de santé, y compris la gestion des coûts de transaction élevés qui y sont associés. [ADAPTER]</p>	<p>Conclusion 5</p>

²⁰ Voir également la recommandation 9a.

²¹ Le programme de Lusaka permet de dégager un consensus autour de cinq changements clés pour l'évolution à long terme des GHI, y compris Gavi - et de l'écosystème de la santé au sens large - et met en évidence plusieurs priorités à court terme pour catalyser l'action. Ces cinq changements sont les suivants : contribuer davantage aux soins de santé primaires en renforçant efficacement les systèmes de santé ; jouer un rôle de catalyseur pour des services de santé et des fonctions de santé publique durables et financés au niveau national ; renforcer les approches conjointes pour parvenir à des résultats sanitaires équitables ; parvenir à une cohérence stratégique et opérationnelle ; et coordonner les approches conjointes en matière de recherche et de développement de produits et de fabrication régionale pour remédier aux défaillances du marché et des politiques dans le domaine de la santé au niveau mondial.

Recommandation	Conclusion
<p>7 <i>S'appuyer sur l'expérience de Gavi 5.1 pour préciser l'éventail du soutien technique/conseil de l'Alliance aux PRI afin de promouvoir une transition durable pour les pays anciennement éligibles et l'adoption durable de nouveaux programmes de vaccination pour les pays anciennement éligibles et ceux qui ne l'ont jamais été.</i> Ceci est particulièrement important car la majorité des enfants ZD vivent dans des pays à revenu intermédiaire et ces pays ont une charge de morbidité élevée qui pourrait être réduite par des vaccins en cours de recherche et de développement. [ADAPTER]</p>	<p>Conclusions 6, 7</p>
<p>8 <i>Mettre en place des systèmes de suivi appropriés pour Gavi 6.0, qui fournissent en temps utile des preuves des progrès accomplis par les pays dans la réalisation des objectifs stratégiques et de la contribution de Gavi à ces progrès. Étudier si ces systèmes peuvent être repensés pour être moins lourds en termes de transactions pour les pays, tout en permettant à Gavi d'accéder à des données clés pour évaluer les progrès et la contribution. Documenter les raisons de la configuration des systèmes internes, y compris les compromis,²² et examiner périodiquement la suffisance, la pertinence et l'efficacité des dispositions de suivi avec le conseil d'administration.</i> Dans ce contexte, il convient d'aborder deux questions clés soulevées à maintes reprises par les évaluations externes (et bien connues de Gavi) :</p> <p>a. Questions méthodologiques concernant la mesure des résultats et la prévision des tendances futures. Les données WUENIC constituent la principale source de données pour estimer la couverture, mais leurs limites incluent de longs décalages dans le temps et de larges limites de confiance des données. Envisager des efforts supplémentaires pour renforcer les systèmes nationaux d'information sur la gestion de la santé et des investissements complémentaires dans les données d'enquête (y compris les enquêtes rapides). [ADAPTER]</p> <p>b. Renforcer le suivi de la contribution de Gavi aux résultats observés et futurs. Il pourrait s'agir de renforcer les mécanismes internes d'établissement de rapports,²³ y compris les rapports des partenaires, afin de suivre les activités par rapport aux plans et les résultats par rapport aux produits et aux effets des TdC de Gavi. Il pourrait également s'agir d'approches de suivi au niveau du portefeuille adoptées par d'autres institutions telles que la Banque mondiale.²⁴ [ADAPTER]</p>	<p>Conclusion 3, 4 (4.2)</p>
<p>9 <i>Continuer à améliorer l'offre et la viabilité de vaccins à des prix abordables en intensifiant les efforts et en surmontant les obstacles dans les domaines nécessitant des efforts accrus et une meilleure coordination entre le Secrétariat et les partenaires (par exemple, la santé de la demande, le façonnage du marché à long terme et la viabilité du programme de vaccins).</i> Dans ce contexte :</p>	<p>Conclusions 5, 6</p>

²² Il existe des compromis entre le suivi exhaustif des données qui permet à Gavi de rendre compte de la mise en œuvre et de la contribution aux objectifs stratégiques et les coûts de transaction associés pour les pays et les partenaires dans le cadre de l'établissement de rapports exhaustifs sur les programmes de Gavi. Les systèmes de suivi doivent néanmoins être renforcés (par exemple, les évaluations conjointes et les rapports des partenaires sur la mise en œuvre) afin que des éléments probants soient périodiquement recueillis par rapport aux réalisations et aux résultats convenus au niveau national, qui peuvent être incorporés dans une vue d'ensemble au niveau du portefeuille.

²³ L'importance du suivi au niveau des activités et des résultats est accrue dans les cas où les interventions de Gavi nécessitent plus de temps pour produire des résultats qu'un cycle stratégique de Gavi. L'utilité du CPMPM en tant qu'outil d'estimation de la contribution est quelque peu limitée car les indicateurs du CPMPM ne correspondent pas étroitement aux indicateurs stratégiques (IS).

²⁴ <https://scorecard.worldbank.org/en/scorecard/home>

- a. Poursuivre le déploiement efficace des outils existants de façonnage du marché qui facilitent l'innovation, la concurrence et la consolidation de la demande (par exemple, le soutien aux travaux de la stratégie de hiérarchisation des priorités en matière d'innovation vaccinale (VIPS), la préqualification de l'OMS et des autorités réglementaires nationales, et les appels d'offres de l'UNICEF) et une approche stratégique de façonnage du marché alignée sur celle des partenaires (principalement par le biais du processus de feuille de route pour les antigènes). Améliorer l'efficacité du partage des données entre les partenaires de Square,²⁵ clarifier les rôles et les responsabilités, et améliorer les processus et les outils utilisés pour le façonnage du marché, notamment en alignant le niveau d'effort sur l'impact attendu et le contenu et le calendrier du produit sur son utilisation prévue. **[ADAPTER]**
- b. Poursuivre les travaux visant à affiner les plans de l'Accélérateur africain de fabrication de vaccins (AVMA), tout en atténuant les risques d'impact. D'autres décisions de conception bénéficieraient d'une modélisation économique du point de vue des entreprises individuelles ciblées par l'AVMA, ainsi que du point de vue du marché global des antigènes ciblés. **[CONTINUER]**
- c. Dans le contexte d'une expansion sans précédent de la gamme de vaccins et de présentations soutenus par Gavi, il convient de renforcer et d'étendre les efforts en matière de santé de la demande. Cela devrait inclure : i) de meilleures façons de communiquer les choix de vaccins aux pays et des mécanismes pour soutenir les GTCV dans les décisions de gestion du portefeuille de vaccins, ainsi que de nouveaux forums de communication entre les équipes chargées des programmes et de l'élaboration des marchés; ii) une nouvelle répartition des rôles et des responsabilités ; iii) de nouvelles politiques relatives à la façon dont les équipes chargées des programmes et de l'élaboration des marchés travaillent ensemble ; et iv) des objectifs plus cohérents en matière de santé de la demande, créés collectivement par les équipes du Secrétariat. **[ADAPTER]**
- d. Accroître l'attention portée par les entreprises à la mesure des attributs de la santé de la demande (par exemple, le pourcentage de la demande non contrainte satisfaite dans un certain délai et le nombre de changements de produits vers des présentations plus appropriées) en tant qu'indicateurs distincts. **[ADAPTER]**
- e. Examiner l'influence de la politique de cofinancement, du modèle d'allocation budgétaire et des politiques permettant au pays de contrôler le fournisseur de vaccins et la présentation du produit sur la matérialisation de la demande de vaccins, l'optimisation du portefeuille, la gestion axée sur les résultats et la viabilité. Analyser l'impact du passage à un modèle d'allocation du plafond budgétaire national et/ou de la modification des politiques relatives au choix par le pays du fournisseur de vaccins et de la présentation du produit sur : i) l'efficacité de l'allocation au niveau du portefeuille global de Gavi ; ii) la prise de décision en matière de gestion axée sur les résultats au niveau national en ce qui concerne les choix de programmes de vaccins ; et iii) l'effet de levier permettant d'influencer la santé du marché. Réviser la politique de cofinancement afin d'encourager la gestion axée sur les résultats dans tous les pays, et pas seulement dans les pays en transition. **[ADAPTER]**

²⁵ Partenariat des partenaires de Gavi qui façonnent le marché : Secrétariat de Gavi, UNICEF-SD, OMS-IVB et BMGF-VDPC (Stratégie de Gavi pour le développement du marché 2021-2025).

- f. Lorsque l'avantage comparatif de Gavi et les besoins du marché le justifient, intervenir plus tôt avec des mécanismes de traction (dans le cycle Gavi pré-stratégie d'innovation en matière de vaccins jusqu'à l'introduction du vaccin) pour éviter les défaillances du marché, préparer les marchés au lancement de programmes optimisés et garantir une meilleure réactivité et un accès plus rapide aux vaccins en cas de flambée ou d'épidémie. [ADAPTER]
- g. Mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation de la stratégie d'achat et d'approvisionnement convenue pour 2020 afin : i) de soutenir les performances en matière d'approvisionnement et d'achat dans les pays proches de la transition ou en phase de post transition et d'améliorer les données d'information sur le marché des vaccins concernant les PRI et les pays de Gavi qui n'ont jamais été éligibles; et ii) de renforcer le suivi et l'évaluation des activités opérationnelles. Ce dernier point devrait équilibrer les coûts de transaction et l'utilité (responsabilité et enseignements) tout en tenant compte de la confidentialité des données de la feuille de route sur les antigènes en identifiant des mesures significatives, mais non sensibles, qui peuvent être partagées. [ADAPTER].

Enseignements tirés

Cette section détaille les leçons²⁶ dont Gavi pourrait s'inspirer pour la stratégie Gavi 6.0, sur la base de l'expérience acquise lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de Gavi 5.0/5.1, sous deux rubriques principales : i) adaptabilité et flexibilité ; et ii) contrôle et suivi de la mise en œuvre. Ces leçons sont basées sur les résultats de la MTE et ne sont pas nécessairement tirées de la propre analyse de Gavi.

Sur la capacité d'adaptation et la flexibilité

1. Après le COVID-19, il est acquis que Gavi peut s'adapter et réagir rapidement à une crise émergente. Toutefois, dans un environnement moins marqué par les crises, des facteurs contradictoires sont à l'œuvre. Par exemple, la nécessité de simplifier les systèmes de Gavi reflète les demandes des pays en matière de réduction des coûts de transaction et de processus moins contraignants. Toutefois, les donateurs, qui doivent rendre des comptes à différentes parties prenantes, peuvent formuler des demandes qui augmentent la complexité et les coûts de transaction. Bien que des progrès aient été accomplis au cours de la période Gavi 5.0/5.1, dans la pratique, il y a eu trop peu de réformes au cours de la dernière décennie. Il reste encore beaucoup à faire pour surmonter les obstacles inhérents à une organisation vaste et complexe, composée de diverses parties prenantes, chacune relevant d'organes directeurs distincts. Surmonter ces obstacles est complexe et nécessite une gestion déterminée du changement, du sommet à la base de l'organisation, ainsi qu'un accord explicite avec le conseil d'administration sur les implications et/ou les compromis qui en découlent.
2. Une redéfinition rapide des priorités peut s'avérer nécessaire en période de crise, ainsi qu'un ajustement approprié des attentes. Cela suppose des partenariats efficaces (souples et réactifs) - avec les partenaires principaux et élargis de l'Alliance, avec les parties prenantes dans les pays et au sein du Secrétariat. Il est essentiel de définir les rôles et les responsabilités et d'aligner les attentes sur les priorités révisées, sur la base d'une confiance mutuelle et d'une communication

²⁶ Selon la définition du CAD, les enseignements doivent mettre en évidence les points forts ou les faiblesses de la préparation, de la conception et de la mise en œuvre ; à cet égard, nous constatons un chevauchement avec les points forts et les défis identifiés pour chaque conclusion dans le résumé analytique.

efficace. Des ressources suffisantes seront nécessaires pour gérer ces processus, qui doivent fonctionner avant la prochaine crise.

3. La capacité de Gavi à identifier les changements nécessaires et à les mettre en œuvre dépend de la mesure dans laquelle les SCM, dont les capacités peuvent être réparties entre plusieurs pays, disposent de l'autorité déléguée, des ressources, des capacités et des partenariats nécessaires à la mise en œuvre du changement.
4. Les modèles qui ont fonctionné pour Gavi dans le passé peuvent ne pas fonctionner aussi bien dans les contextes qui sont susceptibles de prédominer dans Gavi 6.0 - par exemple, la fragilité et les conflits, à la fois entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci, et la majorité des enfants ZD vivant dans les PRI. Il est donc particulièrement important que Gavi 6.0 se concentre sur l'éligibilité, la transition et la durabilité, la structuration du marché et le RSS.

Sur le suivi des progrès et de la mise en œuvre

5. Le suivi de la mise en œuvre et des résultats stratégiques et l'utilisation de ces informations pour rectifier le tir et s'engager avec les parties prenantes nécessitent des systèmes de haute qualité qui fournissent des données pertinentes, opportunes et accessibles au public. La définition de l'ensemble minimal d'informations requises et la recherche d'un équilibre avec des coûts de transaction acceptables pour la collecte, le regroupement et l'accessibilité constituent un exercice difficile, impliquant des choix et des compromis. Il s'agit d'un défi de longue date dont la meilleure solution consiste à documenter explicitement les objectifs et les décisions.
6. Les résultats de la mise en œuvre d'une stratégie quinquennale peuvent ne se concrétiser qu'au cours de la période stratégique suivante, ce qui pose un problème de responsabilité et d'information des parties prenantes sur les progrès accomplis. Il est important de gérer les attentes quant à ce qui peut être réalisé au cours d'une phase quinquennale, en particulier si l'on va au-delà des "activités principales" de Gavi, tout comme l'utilisation d'indicateurs à long terme couvrant plusieurs périodes stratégiques.
7. La définition d'objectifs mesurables et d'indicateurs cohérents dans tous les contextes pose des problèmes pour l'appropriation par les pays, et Gavi n'est pas le seul à connaître les tensions qui en résultent entre la responsabilité envers les donateurs et le principe de l'appropriation par les pays. Gavi devra être conscient qu'une évolution vers l'appropriation par les pays peut affaiblir sa capacité à s'engager sur des objectifs globaux et des exigences spécifiques aux donateurs. Le prochain cycle de reconstitution des ressources devrait tenir compte de ces défis dans son dossier d'investissement et ses leviers de financement.

ⁱ Gavi. Notre impact. <https://www.gavi.org/programmes-impact/our-impact>, consulté en avril 2023.

ⁱⁱ Future of Global Health Initiatives. <https://futureofghis.org>, consulté en avril 2023.

ⁱⁱⁱ Gavi. Septembre 2023. Cofinancement 2022 pour FCDO.

^{iv} Données extraites du CPMPM 2.0 au 31 janvier 2024.