

---

## Rapport du Directeur exécutif

---

Le 29 novembre 2023

Chers membres du Conseil d'administration,

À l'approche de notre réunion du Conseil d'administration de décembre qui va avoir lieu au Ghana, je souhaite partager avec vous quelques réflexions personnelles sur l'année écoulée et poser le cadre de nos discussions à venir.

Mais tout d'abord, quelques informations pratiques. Pour la présentation de ce premier rapport au Conseil d'administration en tant que Directeur exécutif par intérim, j'ai voulu m'écarter quelque peu du format précédent. Conscient des nombreuses contraintes de temps auxquelles vous êtes soumis, j'ai choisi de vous présenter un bref rapport de synthèse accompagné de diapositives (sous format PDF) qui serviront à guider nos discussions, sans pour autant reproduire ou anticiper les exposés détaillés et les délibérations qui nous attendent.

La confiance que vous m'avez accordée m'emplit d'humilité. Je suis également convaincu que nous sommes globalement en bonne voie pour atteindre nos objectifs prioritaires (accomplissement de Gavi 5.1 et mise en œuvre des mesures d'excellence opérationnelle, élaboration d'une stratégie ambitieuse pour Gavi 6.0 et préparation de la reconstitution des ressources) et que ce sont là les objectifs les plus pertinents dans ce contexte mondial en pleine évolution.

### *La résilience de Gavi face à l'incertitude*

La réunion de notre Conseil d'administration va se dérouler dans un contexte régional et mondial de fortes tensions géopolitiques, de turbulences dans l'économie mondiale et d'une multitude de facteurs de risque et de vulnérabilité interdépendants, susceptibles d'affecter lourdement la couverture vaccinale et l'incidence des maladies évitables par la vaccination dans de nombreux pays bénéficiant de l'aide de Gavi.

L'année dernière a été marquée par la réémergence continue de maladies évitables par la vaccination telles que le choléra et la rougeole dans des régions où elles étaient jusqu'alors bien contrôlées, tandis que le nombre total d'épidémies de maladies évitables par la vaccination a continué à augmenter. Parmi les facteurs sous-jacents et souvent interdépendants de cette augmentation figurent les conflits armés et l'insécurité, la fragilité des systèmes de santé, les lacunes dans la couverture vaccinale de routine, les dérèglements climatiques, l'urbanisation et les déplacements de population.

Parallèlement, beaucoup de nos donateurs et des pays soutenus par Gavi ressentent les effets de l'incertitude économique mondiale et de l'inquiétude croissante face aux

conflits géopolitiques, qui peuvent avoir des répercussions imprévisibles sur l'économie politique des pays.

Notre Alliance a plus de 22 ans. Au cours de toute cette période, elle a traversé des tempêtes qui ont affecté le monde entier, du krach financier à la pandémie de COVID-19, ce qui ne l'a pas empêchée d'aider à vacciner plus d'un milliard d'enfants et d'éviter à terme plus de 17 millions de décès. Mais l'autosatisfaction est un luxe que nous ne pouvons en aucun cas nous permettre.

La convergence des risques à affronter en 2023 et au-delà a renforcé notre détermination à atteindre nos objectifs prioritaires et, par là même, à faire en sorte que Gavi ait la souplesse nécessaire pour répondre rapidement aux besoins des pays bénéficiant de son soutien, pour saisir les opportunités dès qu'elles se présentent et préserver son efficacité, sa résilience et sa continuité dans un contexte opérationnel et financier incertain. Ensemble, nous avons franchi les étapes les plus importantes de ce parcours et, en nous concentrant sur le renforcement des leviers opérationnels qui sous-tendent l'aide de Gavi aux pays, nous progressons vers les objectifs incontournables qu'il nous faut atteindre impérativement.

#### *Leadership et évolution culturelle dans un contexte de santé mondiale en pleine mutation*

Tant par nécessité que par choix, et pour assurer son avenir, nous avons commencé en juillet dernier à travailler au renforcement de Gavi, quand nous avons officiellement annoncé nos objectifs d'excellence opérationnelle en matière de dépenses de fonctionnement et d'effectifs. En août, nous avons entamé la première phase de réorganisation de notre équipe de direction et de nos pratiques. Au cours des quatre derniers mois, nous avons commencé à constituer une nouvelle équipe de direction soudée, intégrée et responsable, dont la structure et les méthodes de travail ont été simplifiées : *One Gavi*. Il s'agit là des premières étapes, les plus importantes, de notre démarche vers un changement de culture, qui nous permettra de planifier et d'établir des priorités de manière efficace, de réagir, de nous adapter et de faire preuve de rapidité et d'agilité lorsque cela sera nécessaire, de mettre à exécution avec célérité nos priorités stratégiques, et de renforcer les grands partenariats et les collaborations majeures de Gavi au sein d'une architecture mondiale de la santé en constante évolution.

La revitalisation de notre équipe de direction nous a permis de progresser dans d'autres domaines prioritaires et de rendre le travail de Gavi plus efficace, plus ciblé, plus proche des pays bénéficiaires et plus réactif, et de commencer à créer un lieu de travail plus sûr et plus convivial dans lequel chacun des membres de Gavi pourra mieux s'épanouir et se sentir soutenu. Nos décisions se sont appuyées sur des enquêtes, des données externes indépendantes et un processus de consultation avec les parties intéressées, les employés et les dirigeants de Gavi.

### *La collaboration pour un meilleur impact*

Les collaborations et les partenariats sont d'une importance vitale pour la mission de Gavi dans le contexte actuel de la santé mondiale, ce qu'illustre parfaitement la Facilité COVAX. Depuis sa création en avril 2020, ce mécanisme a joué un rôle central en permettant aux pays à revenu faible ou intermédiaire bénéficiant de son soutien d'atteindre un taux de vaccination contre la COVID-19 de 57% (contre une moyenne mondiale de 66%), ce qui a permis d'éviter la mort de 2,7 millions de personnes dans les pays à faible revenu.

Alors que COVAX arrive à son terme et qu'un grand nombre de nos collègues nous quittent, nous continuons à nous engager activement dans les processus et initiatives qui vont façonner l'architecture mondiale des urgences sanitaires et de la prévention, de la préparation et de la réponse aux pandémies (PPRP) au lendemain de la pandémie de COVID-19. Cette présentation qui fait le point sur les activités de COVAX sera la dernière, et je souhaite profiter de cette occasion pour remercier et féliciter nos collègues de COVAX pour leur mobilisation, leur dévouement et leur détermination à sauver des vies et à accroître l'équité dans la vaccination contre la COVID-19. Ils peuvent être fiers d'avoir écrit une page d'histoire.

Comme l'ont clairement montré les réunions de haut niveau organisées en septembre par l'Assemblée générale des Nations Unies, la vaccination occupe une position unique au carrefour de la couverture sanitaire universelle, de la prévention, de la préparation et de la riposte aux pandémies et aux urgences sanitaires, et des soins de santé primaires. La place centrale qu'occupe la vaccination dans de multiples programmes nous impose de collaborer encore plus résolument et plus étroitement avec nos grands partenaires pour atteindre les objectifs impératifs de Gavi 5.1 et poursuivre l'élaboration de notre stratégie Gavi 6.0.

À l'horizon 2024 et au-delà, le protocole d'accord tripartite que nous avons signé récemment avec la Commission de l'Union africaine et le Centre africain de Contrôle et de Prévention des maladies (CDC Afrique) constituera un des leviers essentiels de notre action visant à atteindre les objectifs impératifs que sont la revitalisation du programme de vaccination contre le virus du papillome humain (VPH), le rétablissement de la vaccination de routine et la vaccination des enfants zéro dose, ainsi que le lancement du programme de vaccination contre le paludisme. Cette démarche vient s'ajouter au renforcement de notre collaboration avec le Fonds mondial et les autres organisations de santé mondiale.

### *Un regard optimiste vers l'avenir*

Au vu de nos récents résultats, l'Alliance semble en bonne position pour atteindre la majorité des objectifs de Gavi 5.1, mais il reste toutefois des défis importants à relever.

Le Nigéria a introduit avec succès le vaccin contre le virus du papillome humain (VPH) en octobre dernier, suivant de près le Bangladesh et le Cambodge. Le Togo devrait à son tour lancer une campagne d'introduction du vaccin contre le VPH avant la fin de l'année. Au cours des quatre derniers mois, nous avons franchi une nouvelle étape

vers la réalisation de notre objectif qui consiste à faire bénéficier plus de 86 millions de filles de ce vaccin essentiel, ce qui en fait un objectif réalisable d'ici la fin de l'année 2025.

Le bilan de la relance de la vaccination de routine après la pandémie de COVID-19 est plus mitigé. Le lancement, en avril 2023, du "Grand rattrapage" et l'augmentation des investissements dans le renforcement des systèmes de santé (RSS) dans le but d'atteindre les enfants zéro dose devraient toutefois permettre d'accélérer les progrès. Il nous faut maintenant réussir à réduire de 34% le nombre d'enfants zéro dose sur trois ans pour atteindre notre objectif de 2025.

En ce qui concerne le paludisme, les événements de novembre nous ont fait entrer dans une nouvelle ère, avec l'arrivée de la vaccination contre l'un des plus vieux ennemis de l'humanité. Le 22 novembre, 330 000 doses du vaccin antipaludique RTS,S sont arrivées sur le tarmac de l'aéroport de Yaoundé, au Cameroun. Ce pays est le premier de ceux qui n'ont pas participé au programme pilote de vaccination à recevoir le vaccin.

D'autres livraisons sont prévues, tout d'abord au Burkina Faso, au Libéria, au Niger et en Sierra Leone (1,7 million de doses), et dans les pays ayant participé au programme pilote connu sous le nom de Programme de mise en œuvre de la vaccination antipaludique (MVIP), à savoir le Ghana, le Kenya et le Malawi. Un deuxième vaccin, le R21, devrait être disponible d'ici la fin du premier semestre 2024, ce qui permettra d'élargir l'accès à la vaccination antipaludique et par là même d'accélérer la couverture vaccinale. Toutefois, le vaccin contre le paludisme est actuellement celui qui coûte le plus cher et il nous faut donc essayer d'obtenir des prix plus abordables.

Gavi poursuit sa collaboration avec les pays et avec différents partenaires dont le Fonds mondial, dans le but d'introduire la vaccination antipaludique en l'intégrant aux autres interventions sanitaires de base. Nous allons également coordonner les investissements destinés à renforcer les fonctions essentielles des systèmes de santé qui peuvent avoir un effet "multiplicateur des bénéfiques" pour la santé publique.

Les succès obtenus récemment dans la lutte contre le virus du papillome et contre le paludisme sont la preuve que nos partenariats les plus importants sont ceux que nous entretenons avec les pays que nous soutenons. Le Président du Conseil d'administration s'est rendu cette semaine au Cameroun à la tête d'une délégation de haut niveau, et j'ai quant à moi j'ai effectué des visites de haut niveau au Nigéria et en Zambie au cours du mois de novembre. Je me rendrai au Mozambique à la tête d'une autre délégation de haut niveau, pour une visite prévue pour la semaine qui suit la réunion du Conseil d'administration, avant de retourner en Suisse pour clôturer l'année avec notre personnel.

Lors de chacune de mes visites dans les pays soutenus par Gavi, j'ai été frappé par l'engagement inébranlable de nos équipes, par la mobilisation en faveur de la vaccination des autorités nationales et de nos partenaires des organisations de la société civile, ainsi que par la rigueur et l'ouverture qui ont caractérisé notre travail de

collaboration, ce qui nous a permis de renforcer nos partenariats dans un climat de confiance mutuelle, et d'améliorer notre façon de travailler en tant qu'Alliance.

Alors que nous nous préparons à la retraite du Conseil d'administration qui aura lieu la semaine prochaine et portera sur Gavi 6.0, nous accordons une attention toute particulière à l'évolution des besoins des pays, ce qui, j'espère, sera ressorti des discussions approfondies que nous avons eues en début de semaine sur le renforcement des systèmes de santé et de vaccination (RSSV) et sur les politiques de Gavi en matière d'éligibilité, de transition et de cofinancement.

L'excellence opérationnelle devrait jouer un rôle catalyseur décisif. Au cours du premier semestre 2024, nous devrions finaliser et mettre en œuvre notre plan stratégique en ce qui concerne les ressources humaines, et amorcer le changement de culture, à commencer par nos dirigeants. Cela nous permettra d'augmenter l'efficacité du Secrétariat et de l'Alliance. Nous avons pour objectif d'avoir un personnel investi et motivé, à la hauteur de sa mission, qui puisse s'épanouir sous un leadership constructif et dans un climat de confiance favorisant le travail d'équipe et permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation à travers le développement personnel de ses membres.

Les décisions qui nous attendent seront déterminantes pour l'orientation de Gavi jusqu'à la fin de la décennie et pour le succès de la prochaine reconstitution des ressources. Ce faisant, nos décisions façonneront la vie de millions d'enfants dans le monde et notre avenir collectif sur cette planète. Me tournant vers l'avenir, je suis toujours aussi impressionné par l'énorme potentiel de notre Alliance, dont on devrait pouvoir augmenter encore la capacité à agir pour le bien de l'humanité. Dans un monde où les principes du multilatéralisme sont de plus en plus contestés, l'Alliance du Vaccin peut continuer à se faire le champion de la puissance transformationnelle des valeurs humaines telles que la compassion, le partenariat, la solidarité et l'ingénuité.

J'ai hâte de vous retrouver dans les semaines qui viennent et de jeter les bases d'une nouvelle année qui sera, j'en suis sûr, très fructueuse. Je vous remercie sincèrement à l'avance pour votre soutien constant, vos commentaires constructifs, ainsi que vos réflexions et décisions stratégiques, alors que nous continuons à remplir la mission de l'Alliance en tant que "One Gavi".