

# Examen de la gouvernance de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite

JUILLET 2020

**POLIO** GLOBAL  
ERADICATION  
INITIATIVE

# Table des matières

<b>Résumé d'orientation</b> .....	<b>3</b>
<b>Procédure suivie</b> .....	<b>4</b>
Enquête sur la gouvernance .....	4
Premier atelier .....	4
Entretiens .....	4
Deuxième atelier .....	4
Actualisations et recommandations à la direction de l'Initiative .....	4
Enquête sur l'ordre de priorité des recommandations .....	5
<b>Cadre des recommandations</b> .....	<b>7</b>
<b>Effets sur la gouvernance</b> .....	<b>8</b>
Responsabilisation pour les décisions et la mise en œuvre .....	8
Transparence du processus de prise de décisions et des procédures financières.....	8
Participation et adhésion des pays .....	8
Amélioration constante du programme .....	8
<b>Culture du changement</b> .....	<b>8</b>
<b>Priorités des parties prenantes dans la mise en œuvre des recommandations</b>	<b>9</b>
<b>Recommandations</b> .....	<b>10</b>
<b>Structure du partenariat</b>	
1. Évaluer l'élargissement de la composition du CSP et du CS .....	10
2. Réorienter les rôles gestionnaire et stratégique du CS .....	13
3. Réévaluer le rôle du CFR concernant les risques et la vérification .....	15
4. Procéder à un examen des groupes chargés de la gestion .....	17
<b>Opérations</b>	
5. Renforcer la collaboration active avec les régions et pays d'endémie et de flambées .....	19
6. Doter le CS d'une présidence indépendante .....	22
7. Améliorer la gestion de l'information .....	23
8. Communiquer de manière efficace .....	25
<b>Intégration</b> .....	<b>27</b>
<b>Conclusions et étapes suivantes</b> .....	<b>28</b>

# I RÉSUMÉ D'ORIENTATION

À la suite des réactions des donateurs et des parties prenantes, de l'évolution des besoins du programme et des problèmes à affronter, l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite (ci-après l'Initiative) a entrepris un examen interne visant à évaluer comment améliorer les opérations, les structures et la culture du partenariat afin d'atteindre de manière plus efficace les buts et objectifs de la stratégie finale d'éradication. Fruit d'une série d'enquêtes, d'ateliers, d'entretiens et de consultations avec les parties prenantes, ce rapport présente les principaux points et recommandations visant à renforcer la structure et les opérations du programme. Les parties prenantes ont aussi souligné l'importance des activités d'intégration et – bien qu'il ne s'agisse pas là d'un objectif prioritaire du présent rapport – il faut reconnaître qu'il reste beaucoup à faire pour renforcer les efforts en vue de l'objectif d'intégration de l'Initiative. En appliquant ces recommandations par des mesures délibérées et concertées – et simultanément en renforçant les efforts en vue de l'intégration et en favorisant une culture d'amélioration constante – l'Initiative peut assurer une meilleure responsabilisation pour les décisions et la mise en œuvre, accroître la transparence du processus de prise de décisions et des procédures financières, favoriser la participation des pays et leur adhésion et renforcer une culture de l'amélioration constante. Ces résultats aideront l'Initiative à atteindre ses objectifs, à savoir l'éradication, l'intégration, le confinement et la certification.

L'Initiative a obtenu des succès significatifs et importants. Elle reste toutefois confrontée à des obstacles qu'elle doit franchir pour pouvoir atteindre ses objectifs. Le programme doit relever d'importants défis, notamment pour ce qui est des activités dans les derniers pays d'endémie ; il lui faut aussi faire face aux poliovirus circulants dérivant d'une souche vaccinale, aux problèmes d'approvisionnement en vaccins et à l'impact de la COVID-19 sur ses opérations et efforts de vaccination.

Les donateurs se sont demandé si la structure et la gouvernance de l'Initiative sont toujours adaptées dans l'optique de l'éradication. Le rapport indique les modifications proposées qui permettront selon les parties prenantes de renforcer la capacité du partenariat d'aller de l'avant. Les recommandations n'abordent pas les questions de stratégie programmatique et ne visent pas à représenter l'ensemble du processus d'examen de la gouvernance. Elles n'en constituent pas moins des mesures importantes au regard de l'amélioration constante de l'Initiative qui doit offrir un partenariat qui soit bien adapté au but fixé et elles offrent une base importante pour une révision plus large de la stratégie finale. Le Comité stratégique de l'Initiative devrait activement gérer et suivre la mise en œuvre des recommandations et des mesures qu'elles appellent.

Si la nécessité de cet examen a été reconnue avant la COVID-19, l'examen lui-même ayant déjà commencé avant le début de la pandémie, les difficultés supplémentaires que celle-ci a entraîné pour l'Initiative ont encore accru l'importance centrale que revêtent les recommandations.

# I PROCÉDURE SUIVIE

De décembre 2019 à juin 2020, le groupe de travail chargé de l'examen de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite s'est entretenu avec les donateurs, les équipes de l'Initiative, les points focaux nationaux et régionaux, les groupes consultatifs (Groupe consultatif stratégique d'experts de la vaccination, Commission mondiale de certification de l'éradication de la poliomyélite, Groupe des partenaires pour l'éradication de la poliomyélite, Comité de suivi indépendant, groupes consultatifs techniques chargés des situations d'endémie) et les autres principales parties prenantes pour obtenir leurs réactions concernant la structure et la gouvernance du programme. On trouvera ci-dessous le descriptif des diverses étapes de la procédure ; l'examen devait initialement se terminer en avril, l'échéance ayant toutefois dû être repoussée à la suite des problèmes associés à la pandémie de COVID-19.

## ENQUÊTE SUR LA GOUVERNANCE

La première étape de l'examen a consisté à procéder à une enquête auprès de plus de 150 parties prenantes afin de mieux comprendre les points forts et les faiblesses du Comité stratégique (CS), du Comité chargé des finances et de la responsabilisation (CFR) et du Conseil de surveillance de la poliomyélite (CSP) et à faire ressortir les questions et les préoccupations appelant une attention particulière. Le lien [GPEI Review Survey Report](#) permet d'accéder à un résumé complet des résultats de l'enquête.

## PREMIER ATELIER

Un atelier avec les principaux donateurs s'est déroulé le 12 février 2020 à Genève. Il s'agissait d'arriver à un consensus sur les principaux domaines devant retenir l'attention de l'Initiative et de commencer à développer des idées et à rechercher des solutions. Le lien [GPEI Review Workshop Notes](#) donne accès à un résumé de cet atelier.

## ENTRETIENS

Une des recommandations découlant du premier atelier consistait à procéder à des entretiens ciblés avec les points focaux régionaux et nationaux pour obtenir des éléments supplémentaires. Sept entretiens ciblés ont été organisés avec des points focaux régionaux et nationaux, les membres du pôle central de l'Initiative, les coprésidents du Groupe des partenaires, le président du Comité de suivi indépendant et les membres de l'Initiative. Les informations recueillies lors des entretiens ont été prises en compte dans la série finale des recommandations. À cause de la COVID-19, il n'a toutefois été possible de réaliser des entretiens qu'avec un nombre limité de parties prenantes.

## DEUXIÈME ATELIER

Un deuxième atelier, virtuel celui-ci, s'est déroulé le 15 avril 2020. Il s'agissait de définir une conception commune des principes de bonne gouvernance et de responsabilisation, d'envisager de possibles modèles de gouvernance pour l'Initiative et d'examiner les recommandations visant à améliorer la gouvernance et la responsabilisation. Le lien [GPEI Review Second Workshop Notes](#) donne accès aux notes complètes concernant le deuxième atelier.

## ACTUALISATIONS ET RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION DE L'INITIATIVE

Le CS a été tenu informé de l'évolution de l'examen tout au long du processus. Le 19 mars 2020, une liste de [recommandations à court terme](#) issues de la première enquête et du premier atelier lui a été communiquée. Des discussions complémentaires sur le processus et l'examen des recommandations en cours d'élaboration se sont déroulées avec le CS le 29 avril et le 28 mai 2020. Le CSP a également été tenu informé de l'évolution de l'examen sur la gouvernance le 24 mars 2020.

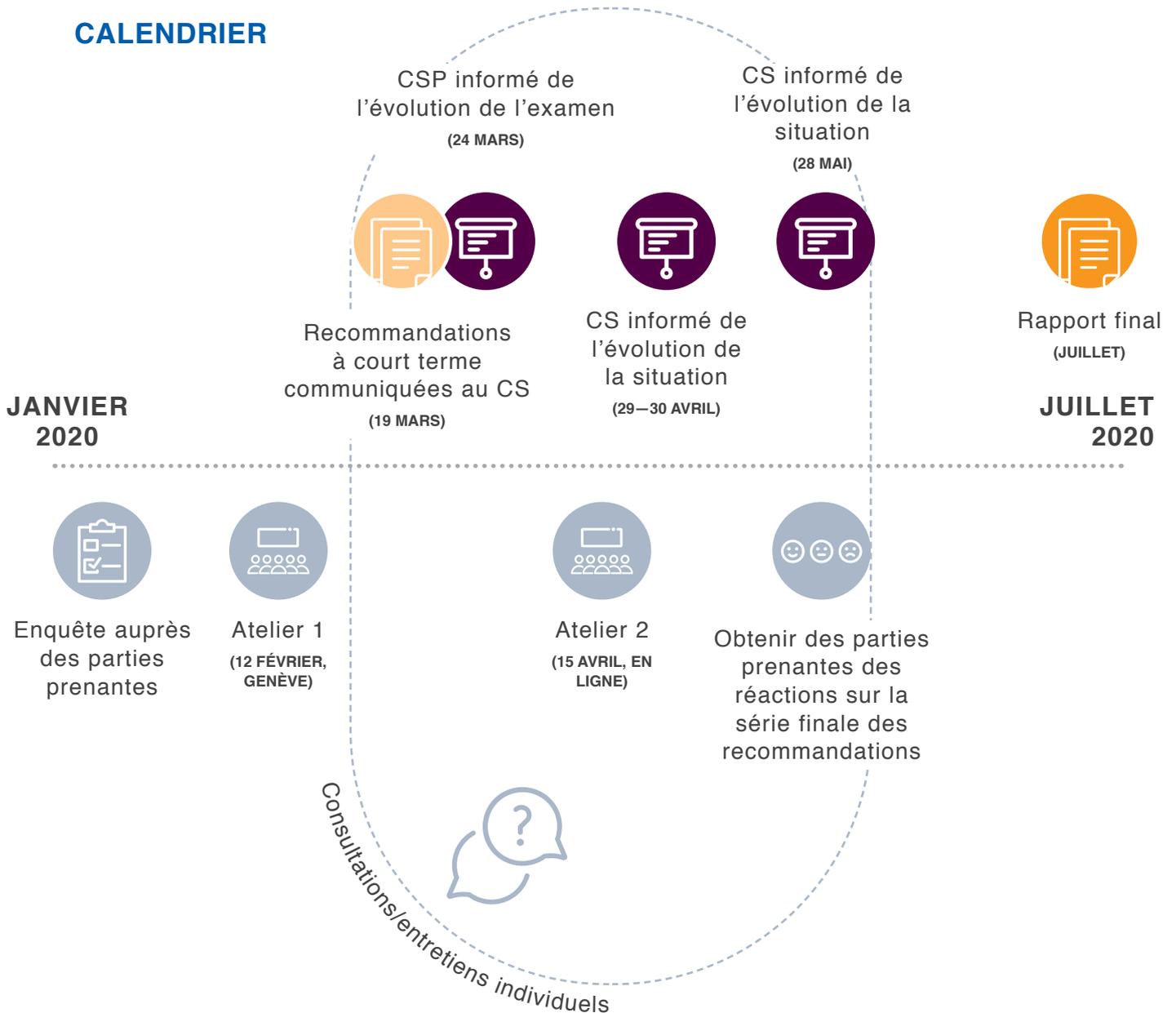
# I PROCÉDURE SUIVIE

## ENQUÊTE SUR L'ORDRE DE PRIORITÉ DES RECOMMANDATIONS

Lors de la mise au point de la série finale des recommandations, les parties prenantes ont eu l'occasion d'indiquer celles qui leur semblaient les plus importantes pour permettre à l'Initiative d'atteindre l'objectif de l'éradication. Cette enquête a été envoyée aux mêmes parties prenantes consultées lors de l'enquête initiale. Les résultats qui ont été communiqués au CS figurent dans le présent rapport à la section « priorités des parties prenantes dans la mise en œuvre des recommandations ». Les parties prenantes ont en outre été invitées à fournir au groupe de travail des informations ou des observations supplémentaires.

# PROCÉDURE SUIVIE

## CALENDRIER



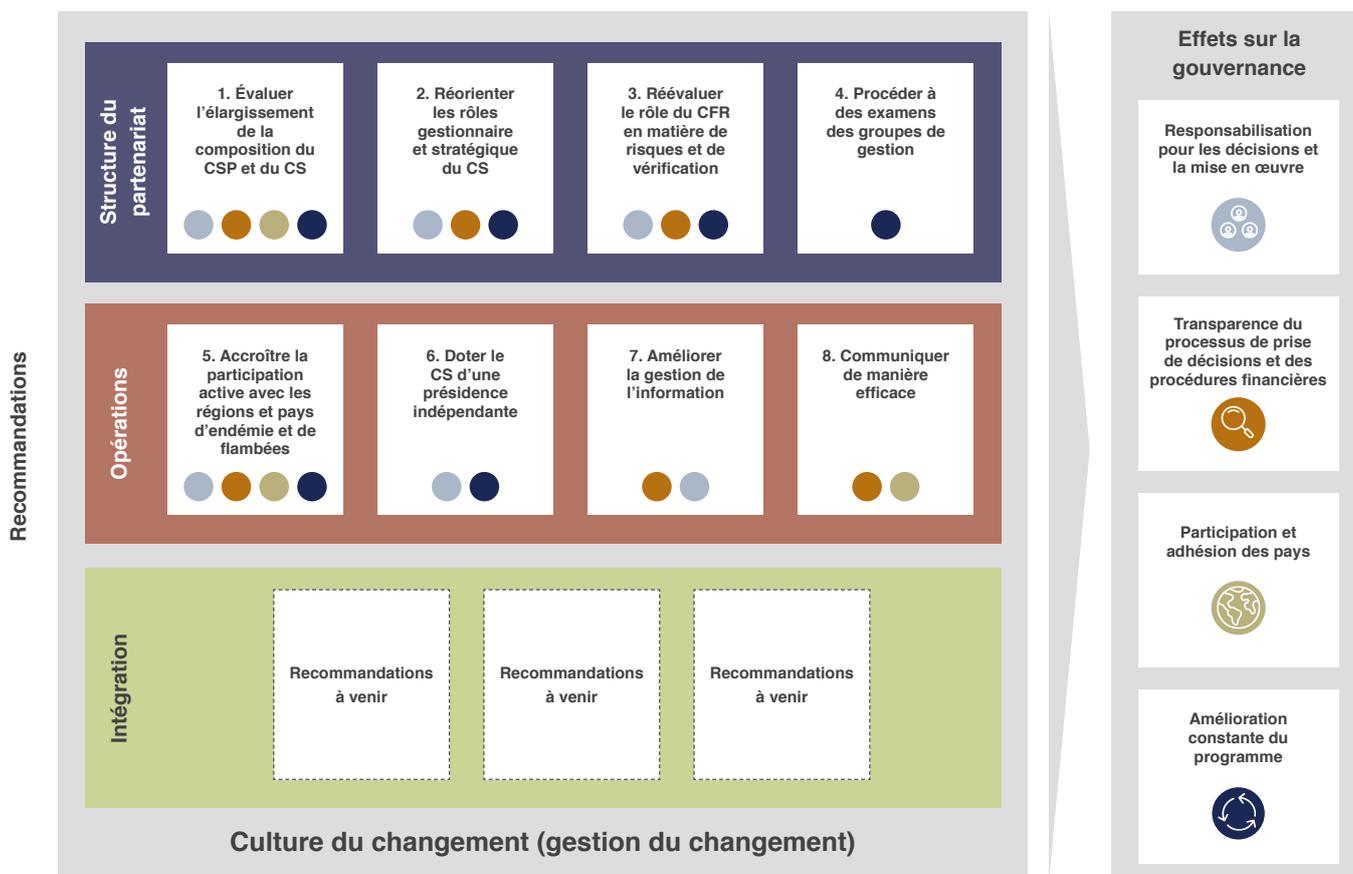
# CADRE DES RECOMMANDATIONS

L'examen avait pour but d'aboutir à des recommandations pratiques devant aider l'Initiative à atteindre ses principaux objectifs : 1) l'éradication, 2) l'intégration et 3) la certification et le confinement. Les recommandations sont classées dans deux catégories – selon qu'elles concernent la structure du partenariat ou les opérations – et mettent particulièrement l'accent sur le renforcement de l'intégration (objectif 2 de la stratégie du programme). Les recommandations se rapportant à l'intégration devront être élaborées plus avant par l'Initiative.

L'ensemble du processus doit s'inscrire dans le contexte d'un véritable engagement à procéder différemment et à apporter des modifications là où des améliorations sont possibles. Au-delà des recommandations spécifiques présentées ci-dessous, l'Initiative doit s'engager globalement en faveur d'une culture de gestion du changement.

La mise en œuvre de ces recommandations peut contribuer à atteindre les quatre résultats prioritaires de la gouvernance – responsabilisation, transparence, participation des pays et amélioration constante.

**Vision: L'Initiative dispose des moyens voulus pour atteindre les objectifs 1) l'éradication, 2) l'intégration et 3) la certification et le confinement.**



# **I CADRE DES RECOMMANDATIONS**

## **EFFETS SUR LA GOUVERNANCE**

### **Responsabilisation pour les décisions et la mise en œuvre**

Les parties prenantes ont globalement fait part de leur insatisfaction concernant le niveau de responsabilisation existant dans l'ensemble au sein du programme de l'Initiative. Elles souhaiteraient distinguer avec davantage de clarté qui est responsable de la mise en œuvre des décisions et comment la direction de l'Initiative veille à ce que les personnes concernées, les partenaires et les gouvernements rendent compte de leurs actes afin de suivre la réalisation des étapes clés. De nombreuses recommandations issues du présent examen visent à faire progresser une culture et une structure de la responsabilisation à chaque niveau du programme.

### **Transparence du processus de prise de décisions et des procédures financières**

La transparence des procédures de l'Initiative peut encore être améliorée. Les donateurs ont notamment relevé le manque d'informations claires fournies en temps utile sur les processus de prise de décisions, la structure institutionnelle, les canaux de communication et le suivi et l'évaluation du programme. Il est proposé dans certaines des recommandations d'instaurer un climat de confiance propre à favoriser la stabilité et l'intégrité institutionnelles.

### **Participation et adhésion des pays**

L'Initiative doit renforcer sa communication et sa collaboration avec les gouvernements et les partenaires. Elle devrait encourager un processus de prise de décisions et de communication ascendant (c'est-à-dire dont l'origine est située dans les pays), tout en appuyant le programme depuis le haut. Certaines des recommandations visent à améliorer l'adhésion des pays en leur attribuant davantage de responsabilités financières et programmatiques pour l'éradication.

### **Amélioration constante du programme**

En vue de parvenir à l'éradication, le programme de l'Initiative doit réagir à un contexte et à des défis qui évoluent. Il doit pouvoir être adapté et se révéler suffisamment souple pour intégrer constamment des informations et des éléments nouveaux dans les décisions financières et programmatiques. Beaucoup de recommandations cherchent à améliorer la capacité du programme de réagir en continu aux changements et aux difficultés qui se présentent afin que l'Initiative reste adaptée à l'objectif à atteindre.

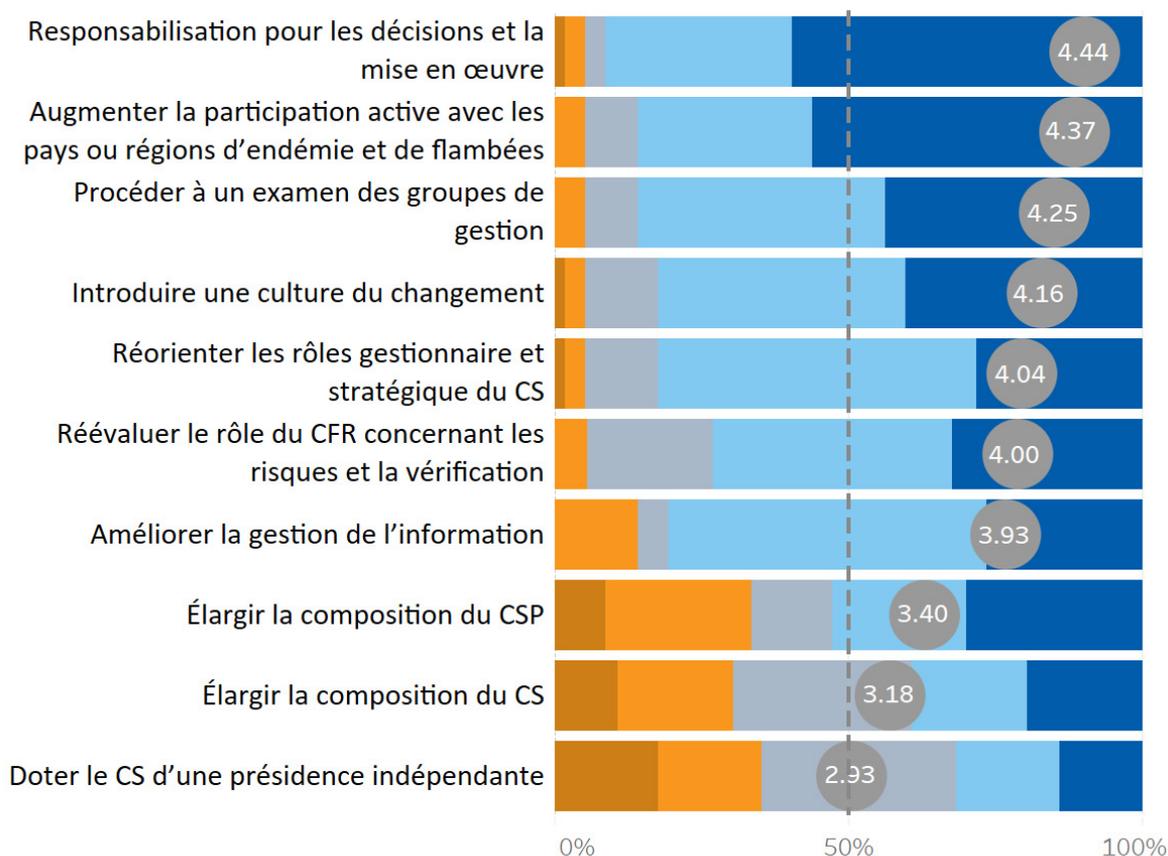
## **CULTURE DU CHANGEMENT**

Si l'on se préoccupe surtout ici des nombreux changements structurels et pratiques nécessaires, l'Initiative doit aussi chercher à accroître son efficacité dans un large éventail de domaines d'intervention – au-delà du simple axe épidémiologique traditionnel. Pour cela, un engagement culturel est nécessaire en faveur d'une mise en œuvre des recommandations avec un changement d'attitude consistant à repérer les problèmes dès qu'ils se présentent, à rechercher des solutions plus larges susceptibles de conduire à des transformations et à apporter des ajustements lorsqu'ils s'imposent. Afin de souligner cet engagement, l'Initiative devrait associer un plus grand nombre d'interlocuteurs indépendants dans ses organes directeurs pouvant remettre en cause les idées reçues et se montrer prête à apporter différents changements, quelle que soit leur envergure. Le programme doit être disposé à envisager les causes profondes des problèmes lorsqu'ils sont mis en lumière. Les changements superficiels qui ignorent les problèmes sous-jacents conduiront à une stagnation institutionnelle propre à engendrer la frustration des parties prenantes. Chaque niveau du partenariat doit faire preuve d'un engagement sincère en faveur du changement s'il entend garder la confiance des parties prenantes.

# CADRE DES RECOMMANDATIONS

## PRIORITÉS DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Le groupe de travail a reçu 57 réponses à l'enquête auprès des parties prenantes qui étaient priées d'indiquer l'ordre de priorité dans lequel elles appliqueraient les recommandations, la culture du changement et les effets sur la gouvernance de la responsabilisation figurant notamment sur la liste. La Figure ci-dessous indique l'ordre de priorité *général* dont le CS tiendra compte pour aller de l'avant. Pour chacune des recommandations ci-dessous, le niveau de priorité accordé par les différents groupes de parties prenantes est indiqué. L'« échelle des réponses » indique le rang de priorité accordé, de 1 (*Aucune importance*) à 5 (*Très important*), la note moyenne figurant dans le cercle gris.



### Échelle des réponses

- 1 = Aucune importance
- 2 = Peu important
- 3 = Neutre
- 4 = Important
- 5 = Très important
- Note moyenne

# RECOMMANDATIONS

## 1. ÉVALUER L'ÉLARGISSEMENT DE LA COMPOSITION DU CSP ET DU CS



<b>Recommandation</b>	Élargir la composition du CSP et du CS aux gouvernements, aux principaux donateurs et à d'autres.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	À l'échelon le plus élevé de la gouvernance, il n'y a pas de participants indépendants (pays, donateurs et organisations de la société civile) pouvant faire entendre leur voix. En les associant, on peut remettre en cause les options retenues, élargir les perspectives et améliorer la responsabilisation. Il n'y a pas davantage de plateforme bien établie permettant de veiller à ce que les pays d'endémie et les autres zones à haut risque tiennent leurs engagements concernant les activités en vue de l'éradication. Le CSP n'exploite pas au maximum les possibilités offertes en vue d'encourager une participation élargie, d'accroître les efforts de sensibilisation et de responsabiliser davantage les partenaires d'exécution. D'importantes perspectives ne sont pas reflétées dans les processus de prise de décisions du CS.
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amener de l'extérieur une expertise en matière de gouvernance afin d'envisager si le CSP et le CS doivent inclure des représentants d'un plus large éventail de parties intéressées par l'Initiative.</li><li>• Au minimum, le CSP devrait être élargi pour comprendre deux représentants de grands donateurs et un du gouvernement de chaque pays d'endémie, jouissant des mêmes droits de décision et de vote.<ul style="list-style-type: none"><li>» Le CSP devrait en outre envisager d'ajouter un ou deux représentants de pays d'endémie et de flambées (dans les domaines politique et/ou lié à la santé), autres donateurs, organisations de la société civile ou autres.</li><li>» Le rôle d'un CSP élargi ressemblerait davantage à un conseil d'administration traditionnel auquel l'Initiative aurait à rendre des comptes.</li></ul></li><li>• Les membres du CSP devraient établir un ordre de priorité relatif aux efforts de leur organisation et être responsables envers les autres. Ils devraient aussi déterminer les mesures précises dont ils auront à rendre compte.</li><li>• La mission du CSP devrait être clairement énoncée et bien comprise par les membres. Le CSP devrait aussi servir d'organe de contrôle suprême de l'Initiative, veiller à ce que les partenaires d'exécution tiennent leurs engagements et promouvoir avec force les efforts de sensibilisation et de mobilisation en vue d'atteindre les buts et objectifs du programme.</li></ul>

# RECOMMANDATIONS

## 1. ÉVALUER L'ÉLARGISSEMENT DE LA COMPOSITION DU CSP ET DU CS



### Mesures recommandées (cont.)

- Les réunions du CS mettant l'accent sur les questions stratégiques (par opposition aux questions de gestion) devraient être ouvertes à un groupe élargi de parties prenantes dont le rôle et les responsabilités sont clairement articulés dans le cadre de la réunion élargie. Elles pourront inclure par exemple des représentants de gouvernements de pays d'endémie ou de flambées, des donateurs, les milieux de la vaccination au sens large (société civile comprise), voire d'autres encore.
  - » Le rôle des parties prenantes supplémentaires devrait être clairement défini, notamment la question de savoir si elles ont les mêmes droits que les autres en matière de décision et de vote.
  - » Amener de l'extérieur une expertise de gouvernance pour explorer de façon plus approfondie différentes options en vue d'un CS élargi.

### Mise en œuvre

- Cette recommandation devrait être mise en œuvre le plus rapidement possible ; il importe toutefois de faire appel à davantage d'expertise en matière de gouvernance pour qu'un CSP et un CS élargis comprennent les interlocuteurs qu'il convient d'écouter et fassent progresser le programme en vue de l'éradication.
- Le rôle du CSP élargi devrait être envisagé en même temps que celui du CS élargi ; les deux organes sont appelés à agir à des fins distinctes mais complémentaires, le CS étant également responsable devant le CSP.

### Effets sur la gouvernance



#### Dans les pays :

- Il sera tenu compte de la position des pays au niveau le plus élevé de la gouvernance.
- Il y aura d'autres occasions de veiller à ce que les zones d'endémie et les autres zones à haut risque tiennent leurs engagements.



#### Responsabilisation :

- Le CSP collaborera davantage avec les principales parties prenantes, chaque membre devant rendre des comptes aux autres en ce qui concerne les priorités fixées pour l'éradication et les mesures de sensibilisation.

# RECOMMANDATIONS

## 1. ÉVALUER L'ÉLARGISSEMENT DE LA COMPOSITION DU CSP ET DU CS



Effets sur la gouvernance (cont.)



### Amélioration constante :

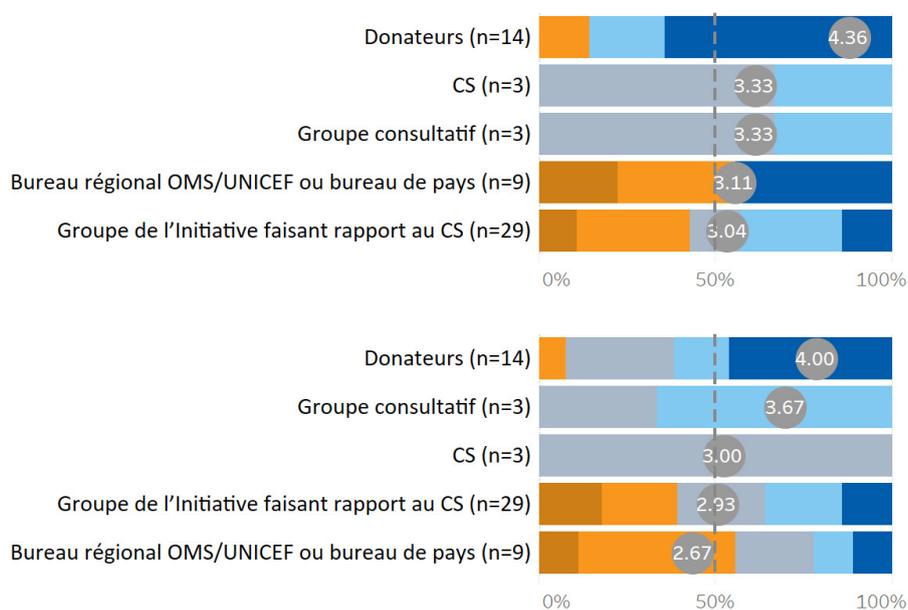
- Dans l'ensemble, l'engagement, la participation et les activités de plaidoyer des membres du CSP seront accrus.
- Un CS élargi renforcera le rôle consultatif et décisionnel de cet organe en veillant constamment à ce que le programme soit adapté au but poursuivi qui est l'éradication.



### Transparence :

- Davantage de parties prenantes apporteront leur collaboration au niveau de gouvernance le plus élevé ainsi qu'à la prise des décisions concernant le programme.

Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 2. RÉORIENTER LES RÔLES GESTIONNAIRE ET STRATÉGIQUE DU CS



<b>Recommandation</b>	Restructurer et rééquilibrer les rôles gestionnaire et stratégique du CS pour veiller à ce que la gestion quotidienne du programme n'empêche pas le CS d'exercer ses responsabilités stratégiques et en matière de prise de décision.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Les parties prenantes sont fermement d'avis que le CS doit mettre beaucoup plus l'accent sur l'orientation et la direction stratégiques du programme. Il faut concilier cet objectif avec la mise en œuvre et la gestion nécessaires pour réaliser des progrès ou mener à bien en temps voulu les réorientations qui s'imposent. On observe actuellement un manque de coordination entre les groupes de gestion et le CS n'a pas la capacité d'assurer la liaison entre eux.
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le CS devrait envisager de créer un secrétariat ou un bureau de la gestion du programme doté de pouvoirs suffisants qui sera chargé de recueillir et d'analyser les informations sur les groupes de gestion, le CFR, les parties prenantes dans les pays, les bureaux régionaux et les experts techniques pour le compte du CS et d'en assurer la synthèse.<ul style="list-style-type: none"><li>» Le secrétariat ou le bureau pourrait servir de bras administratif/ opérationnel du CS, libérant ainsi sa capacité de s'occuper des questions et décisions stratégiques plus pressantes. Les membres du CS seraient ainsi en mesure de se prononcer en connaissance de cause sans avoir à assurer eux-mêmes le rôle de coordination.</li></ul></li><li>• Le CS devrait au moins consacrer ses réunions à tour de rôle à la gestion et aux questions stratégiques :<ul style="list-style-type: none"><li>» Les réunions privilégiant la gestion (facilitées par la fonction secrétariat/ bureau) pourraient mettre l'accent sur les risques pour le programme, la responsabilisation, la mise en œuvre et d'autres aspects de la gestion du programme.</li><li>» Les autres réunions concerneraient les décisions stratégiques (par opposition aux décisions de gestion) et envisageraient d'associer un cercle élargi de parties prenantes (voir la recommandation 1) dans un sens plus stratégique.</li></ul></li></ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cette recommandation devrait être mise en œuvre le plus rapidement possible, moyennant toutefois une étude approfondie et un examen indépendant des groupes de gestion (voir la recommandation 4).</li></ul>

# RECOMMANDATIONS

## 2. RÉORIENTER LES RÔLES GESTIONNAIRE ET STRATÉGIQUE DU CS



### Effets sur la gouvernance



#### Amélioration constante :

- Un bureau de gestion sera en mesure de consacrer davantage d'efforts à la gestion de l'information, ce qui donnera au CS des informations fiables lui permettant de prendre des décisions en connaissance de cause.
- L'accent mis sur la gestion quotidienne du programme entraînera une meilleure coordination entre les groupes de gestion et les autres principales parties prenantes en améliorant l'efficacité du programme.
- Une plus grande partie des efforts du CS sera consacrée à la stratégie de l'Initiative.



#### Transparence :

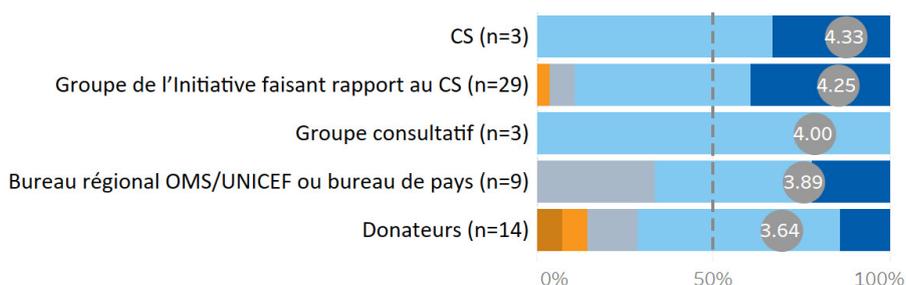
- Le renforcement de la fonction de gestion améliorera la transparence car les étapes de la planification et de la mise en œuvre seront très clairement définies.



#### Responsabilisation :

- Un programme mieux géré sera mieux en mesure de suivre les progrès accomplis et de veiller à ce que les parties prenantes tiennent leurs engagements.

### Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 3. RÉÉVALUER LE RÔLE DU CFR CONCERNANT LES RISQUES ET LA VÉRIFICATION



<b>Recommandation</b>	Renforcer le rôle du CFR concernant les risques et la vérification en vue d'un meilleur alignement entre les objectifs programmatiques et financiers.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Les aspects financiers et programmatiques doivent être mieux intégrés et la fonction concernant les risques et la vérification renforcée. Si la responsabilisation figure dans le titre même du Comité, le CFR en fait ne surveille pas l'ensemble des risques programmatiques et des progrès accomplis. Le rôle en matière de responsabilisation reste à définir de même que la notification et le suivi de la responsabilisation. Le CFR devrait améliorer la souplesse et le suivi budgétaires pendant les flambées et mettre l'accent sur une réflexion prospective et la planification d'urgence.
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le CFR devrait assurer l'alignement entre la situation financière et les objectifs programmatiques.<ul style="list-style-type: none"><li>» Le CFR devrait diffuser davantage d'analyses et de rapports financiers, surtout en ce qui concerne les liens entre les aspects financiers et les décisions programmatiques.</li><li>» Le CFR devrait fournir des informations sur les considérations financières aux donateurs en prévision des discussions avec le CS et le CSP.</li></ul></li><li>• Le CFR doit rendre compte des risques programmatiques et financiers associés aux décisions budgétaires et proposer des stratégies visant à les atténuer.<ul style="list-style-type: none"><li>» Il convient de présenter les risques programmatiques non seulement au CSP, mais aussi aux donateurs et aux autres principales parties prenantes.</li></ul></li><li>• Dans le cadre de sa fonction d'évaluation des risques, le CFR devrait étendre le champ de ses évaluations et présenter les risques qu'il perçoit pour les opérations et la réputation de l'Initiative ainsi que les autres risques pour l'ensemble des partenaires.</li><li>• Le CFR devrait fournir aux donateurs davantage de rapports sur la mobilisation des ressources ainsi que des précisions supplémentaires sur les déficits de financement et des demandes précises aux donateurs en vue de les combler.</li></ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les recommandations du CFR devraient être mises en œuvre à brève échéance.</li></ul>

# RECOMMANDATIONS

## 3. RÉÉVALUER LE RÔLE DU CFR CONCERNANT LES RISQUES ET LA VÉRIFICATION



### Effets sur la gouvernance



#### Transparence :

- Le CFR améliorera la notification sur les décisions financières, les risques qui leur sont associés et la mobilisation des ressources afin d'améliorer la transparence de la situation financière du programme.



#### Responsabilisation :

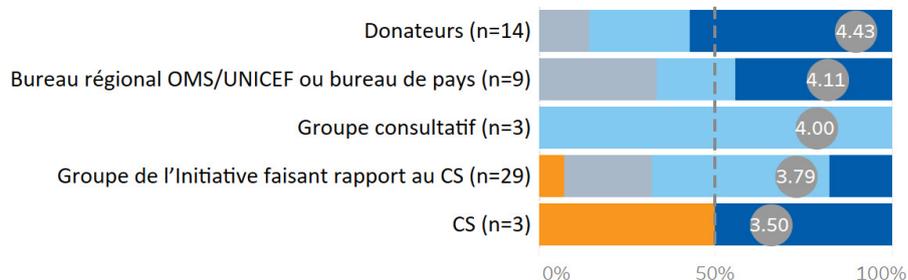
- Le rôle de vérification du CFR sera étendu pour mieux aligner la situation financière sur la stratégie et les décisions du programme.



#### Adaptation constante :

- Le CFR sera plus souple. Il ajustera son budget en cas de flambées, pourra changer de stratégies et tiendra compte de l'évolution du contexte mondial (par exemple l'apparition de la COVID-19).

### Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 4. PROCÉDER À UN EXAMEN DES GROUPES CHARGÉS DE LA GESTION



<b>Recommandation</b>	Procéder à un examen interne et externe des groupes chargés de la gestion relevant du CS de manière à veiller à l'alignement stratégique, à la rationalisation des opérations et à la mise en œuvre des recommandations.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Depuis le dernier examen de la gestion en 2014, certains groupes ont été créés et d'autres dissous par l'Initiative. L'organisation et la structure des groupes peuvent ne plus correspondre aux changements stratégiques et programmatiques intervenus. En particulier, les parties prenantes souhaitent évaluer le rôle du Pôle central de l'Initiative, du Groupe de gestion de l'éradication et des flambées et du Groupe des partenaires contre la poliomyélite.
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le partenariat ou les participants extérieurs (selon le cas) devraient examiner l'objet et le mandat de chacun des groupes et définir des moyens d'améliorer la transparence et la souplesse de la prise des décisions en restant plus ouverts aux idées nouvelles et à une participation élargie.</li><li>• Le Groupe de gestion de l'éradication et le Pôle central de l'Initiative contre les endémies devraient être réexaminés à la lumière de la récente création du Pôle. Il faudra voir plus clairement comment celui-ci s'insère dans la structure de gouvernance globale..<ul style="list-style-type: none"><li>» Le Pôle central devrait assumer des rôles et responsabilités bien précis et définir clairement quand il prend seul des décisions et quand il consulte ou informe d'autres groupes.</li><li>» L'examen du Groupe de gestion de l'éradication devrait être entrepris à l'interne, son mandat étant redéfini dès que le rôle du Pôle aura été précisé.</li><li>» À la suite de l'introduction du Pôle contre les endémies, les parties prenantes ont proposé que le Groupe de gestion de l'éradication mette dorénavant l'accent sur les flambées, en laissant le Pôle coordonner les efforts en vue de l'éradication dans le cadre des endémies.</li></ul></li><li>• L'examen devrait réévaluer le rôle du Groupe des partenaires contre la poliomyélite, surtout si la participation au CSP est étendue aux donateurs..<ul style="list-style-type: none"><li>» Il faudrait notamment envisager le meilleur moyen pour l'Initiative de diffuser l'information à l'ensemble des donateurs et de recevoir des éléments fournis par la communauté des donateurs.</li><li>» La plupart des parties prenantes estiment qu'il n'y a pas lieu de supprimer purement et simplement le Groupe des partenaires mais qu'il n'a plus sa place dans la structure de gouvernance et que l'Initiative doit en revoir et redéfinir l'objet.</li></ul></li></ul>

# RECOMMANDATIONS

## 4. PROCÉDER À UN EXAMEN DES GROUPES CHARGÉS DE LA GESTION



### Mesures recommandées (cont.)

- Des experts externes de la gouvernance devraient contribuer à l'examen de la gestion, afin de préciser plus clairement les rôles et interactions des différents groupes et de rationaliser la structure de l'Initiative dans son ensemble.
  - » Ces parties prenantes extérieures devraient aider l'Initiative à mettre en œuvre les recommandations contenues dans le présent rapport.
- Entreprendre un examen interne du mandat du CS, du CFR, du CSP et des groupes de gestion pour veiller à ce que tous les organes adhèrent bien aux rôles et responsabilités convenus.
  - » Apporter les ajustements nécessaires aux différents mandats et rappeler aux groupes les responsabilités auxquelles ils ont souscrit.

### Mise en œuvre

- Un examen externe des groupes devrait commencer immédiatement, parallèlement à la révision de la stratégie de l'Initiative.
- Un examen interne des mandats devrait également être entrepris immédiatement.

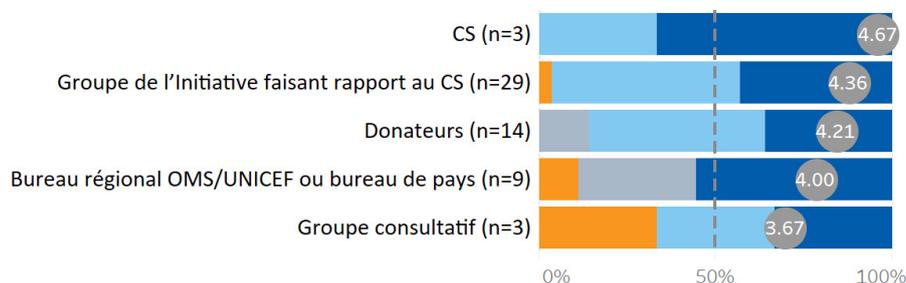
### Effets sur la gouvernance



#### Amélioration constante :

- Les groupes de gestion auront chacun un mandat clairement défini et assumeront leurs rôles et responsabilités.
- La structure des groupes sera modifiée selon qu'il conviendra compte tenu de l'évolution de la stratégie et des besoins du programme.

### Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 5. RENFORCER LA COLLABORATION ACTIVE AVEC LES RÉGIONS ET PAYS D'ENDÉMIE ET DE FLAMBÉES



---

<b>Recommandation</b>	Élaborer un plan visant à renforcer la communication entre les membres du CSP et du CS et les équipes régionales et de pays.
-----------------------	--

---

<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Le CS et le CSP devraient collaborer davantage avec les bureaux dans les régions et les pays et offrir des canaux de communication plus réguliers, ce qui permettrait d'améliorer la responsabilisation et la mise en œuvre du programme et d'aborder les nouveaux problèmes à mesure qu'ils se présentent. Les donateurs déplorent que les autorités locales ne soient pas associées à la prise des décisions visant à mettre au point de meilleures solutions spécifiques aux pays et à régler des problèmes comme les flambées de poliovirus dérivés d'une souche vaccinale (PVDV). Les participants aux ateliers ont fait valoir que certaines parties prenantes au niveau national s'estiment écartées de la prise des décisions. En outre, les décisions programmatiques ne sont pas toujours clairement communiquées aux parties prenantes au niveau régional, national ou local, ce qui conduit à un manque de responsabilisation et de suivi. Une collaboration plus concrète avec les pays s'impose et les attentes précises des autorités à tous les niveaux doivent être connues. Le rôle des pays dans le processus de prise de décisions doit être clairement défini.
---	---

---

# I RECOMMANDATIONS

## 5. RENFORCER LA COLLABORATION ACTIVE AVEC LES RÉGIONS ET PAYS D'ENDÉMIE ET DE FLAMBÉES



### Mesures recommandées

- Examiner le niveau actuel de collaboration avec les équipes régionales et nationales et repérer les lacunes affectant la communication et les relations.
- Élaborer un plan de collaboration destiné aux membres du CSP et du CS pour se faire une idée concrète du moment choisi pour la collaboration présentant des avantages pour le programme ainsi que du type et du niveau de collaboration avec les gouvernements et le personnel du partenariat au niveau des pays (surtout les pays d'endémie ou de flambées).
  - » Créer un plan stratégique de 12 mois, avec des interventions spécifiques visant à renforcer la collaboration et la planification entre le CSP et le CS et différentes parties prenantes, surtout les points focaux régionaux et de pays.
- Développer ou exploiter des canaux de communication qui permettent l'échange d'informations dans les deux sens.
- Utiliser dans chaque pays le plan d'action national d'urgence comme moyen d'évaluer les résultats des pays et des partenaires et de veiller au respect des engagements auxquels ils ont souscrit.
- Fournir des informations en retour plus régulières, concises et révélatrices sur les problèmes programmatiques que doivent affronter les équipes régionales et nationales et se prévaloir des visites spécifiques dans les pays d'autres organisations pour traiter le cas échéant des problèmes liés à la poliomyélite.
  - » Dans le contexte de la COVID-19, examiner comment intégrer les efforts de l'Initiative à ceux des autres parties prenantes et programmes afin de continuer à appuyer l'éradication de la poliomyélite.
- Mieux comprendre ce que les autorités jugent nécessaire pour éradiquer la poliomyélite dans leur pays.
- Prévoir des points de contact ou d'autres mécanismes pour obtenir un flux régulier d'information.
- Déterminer les fonctions qu'il vaudrait mieux planifier et appliquer au niveau régional ou national (campagnes ou surveillance, par exemple) et celles comme la gestion des vaccins, la mobilisation des ressources ou la gestion des risques programmatiques qu'il faut exercer au niveau mondial.
- Donner au personnel et aux responsables de terrain les moyens de diriger la prise de décisions au niveau local chaque fois que cela est possible.

# RECOMMANDATIONS

## 5. RENFORCER LA COLLABORATION ACTIVE AVEC LES RÉGIONS ET PAYS D'ENDÉMIE ET DE FLAMBÉES



### Mise en œuvre

- La plupart des éléments de cette recommandation devraient être immédiatement mis en œuvre ; l'évaluation des fonctions à assigner aux niveaux régional et national devrait toutefois intervenir parallèlement à l'examen de la stratégie.

### Effets sur la gouvernance



#### Au niveau des pays :

- La position nationale et régionale sera prise en compte dans le processus de prise de décisions.
- L'Initiative collaborera activement avec les pays pour se tenir au courant des efforts qu'ils ont entrepris en vue de l'éradication et des problèmes qui se posent.
- L'Initiative communiquera les décisions et les mises à jour au niveau des pays et associera les partenaires locaux à la mise en œuvre.



#### Responsabilisation :

- Le renforcement de la collaboration permettra d'améliorer la responsabilisation concernant la mise en œuvre et la réalisation des principaux objectifs intermédiaires.



#### Amélioration constante :

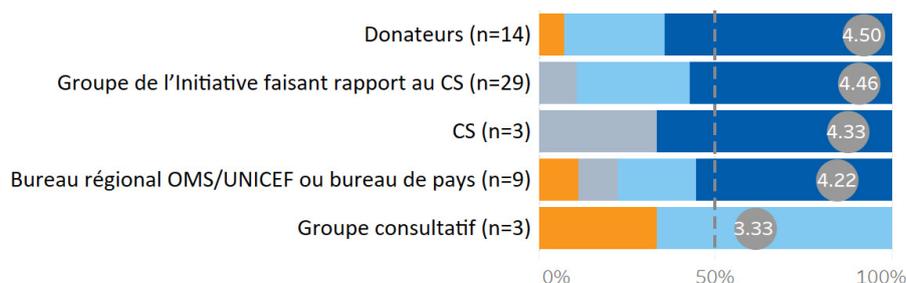
- En comprenant mieux l'évolution de la situation au niveau national et régional, l'Initiative pourra adapter son programme et sa stratégie à l'évolution des défis de l'éradication.



#### Transparence :

- Les parties prenantes dans les pays et régions comprendront mieux le processus de prise de décisions du programme.

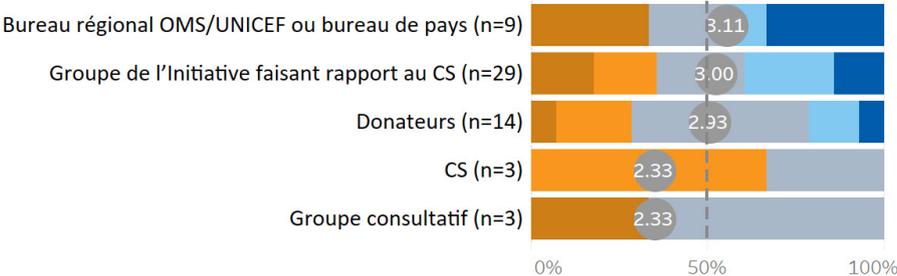
### Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 6. DOTER LE CS D'UNE PRÉSIDENTE INDÉPENDANTE



<b>Recommandation</b>	Doter le CS d'une présidence indépendante afin de faciliter objectivement l'examen de la stratégie et de la gestion.																															
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Le débat sur les décisions stratégiques ou les évaluations des risques reste insuffisant ce qui accroît le risque d'une pensée unique faisant fi des nuances ou des voix discordantes.																															
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une présidence indépendante qui apportera une perspective extérieure, encouragera les réflexions nouvelles et modifiera certaines des pratiques établies du CS.</li> <li>• Envisager une fonction en bonne et due forme d'« avocat du diable » au cours des réunions du CS pour que les points de vue divergents soient exprimés et les questions envisagées et examinées de manière plus approfondie.</li> </ul>																															
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un président indépendant du CS pourrait être nommé immédiatement.</li> </ul>																															
<b>Effets sur la gouvernance</b>		<b>Amélioration constante :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une présidence indépendante renforcera le rôle consultatif et de prise de décision du CS en veillant toujours à ce que le programme permette de répondre aux besoins en vue de parvenir à l'éradication.</li> </ul>																														
		<b>Responsabilisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une présidence indépendante veillera à ce que les membres du CS rendent compte d'une discussion approfondie des décisions.</li> </ul>																														
<b>Priorités des parties prenantes</b>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Partie prenante (n)</th> <th>Orange (%)</th> <th>Grey (%)</th> <th>Blue (%)</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bureau régional OMS/UNICEF ou bureau de pays (n=9)</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>3.11</td> </tr> <tr> <td>Groupe de l'Initiative faisant rapport au CS (n=29)</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>Donateurs (n=14)</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>2.93</td> </tr> <tr> <td>CS (n=3)</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>2.33</td> </tr> <tr> <td>Groupe consultatif (n=3)</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>~33</td> <td>2.33</td> </tr> </tbody> </table>		Partie prenante (n)	Orange (%)	Grey (%)	Blue (%)	Score	Bureau régional OMS/UNICEF ou bureau de pays (n=9)	~33	~33	~33	3.11	Groupe de l'Initiative faisant rapport au CS (n=29)	~33	~33	~33	3.00	Donateurs (n=14)	~33	~33	~33	2.93	CS (n=3)	~33	~33	~33	2.33	Groupe consultatif (n=3)	~33	~33	~33	2.33
Partie prenante (n)	Orange (%)	Grey (%)	Blue (%)	Score																												
Bureau régional OMS/UNICEF ou bureau de pays (n=9)	~33	~33	~33	3.11																												
Groupe de l'Initiative faisant rapport au CS (n=29)	~33	~33	~33	3.00																												
Donateurs (n=14)	~33	~33	~33	2.93																												
CS (n=3)	~33	~33	~33	2.33																												
Groupe consultatif (n=3)	~33	~33	~33	2.33																												

# RECOMMANDATIONS

## 7. AMÉLIORER LA GESTION DE L'INFORMATION



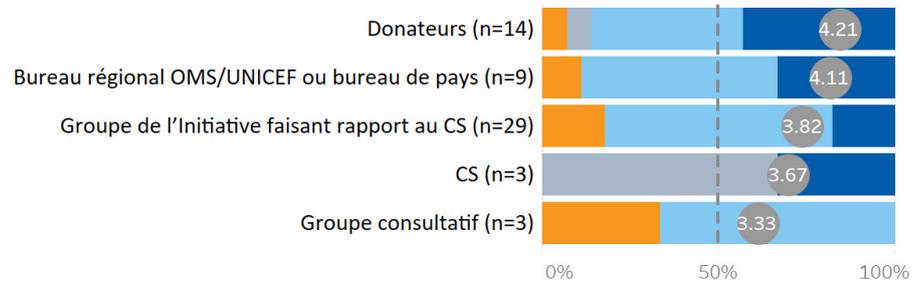
<b>Recommandation</b>	Renforcer la gestion de l'information afin d'améliorer la transparence et la compréhension des structures du programme, le processus de prise de décisions et les flux d'information.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Une meilleure gestion de l'information s'impose pour préciser les rôles et responsabilités des divers groupes de l'Initiative et avoir une meilleure idée des flux d'information entre les groupes.
<b>Mesures précises recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apporter des améliorations au site Web de l'Initiative, ainsi qu'aux pratiques en matière de documentation, au calendrier et aux autres aspects gestionnaires des principaux organes prenant les décisions, pour que l'on comprenne bien comment et quand les décisions sont prises.<ul style="list-style-type: none"><li>» Offrir un tutoriel d'introduction à l'Initiative donnant une vue d'ensemble du partenariat, des procédures et du site Web de l'Initiative (en indiquant où les matériels sont situés) pour aiguiller les parties prenantes vers les informations les plus importantes concernant les procédures et les matériels.</li></ul></li><li>• Délimiter les pratiques du CS en matière d'opérations et de prise de décisions ainsi que les flux d'information entre les groupes, en mettant l'accent sur l'échange d'informations avec les parties prenantes et les équipes nationales et régionales.</li><li>• Actualiser le diagramme de la structure gestionnaire du programme en l'étendant à tous les groupes pertinents de l'Initiative (y compris les groupes consultatifs techniques et le comité de suivi indépendant) et préciser les groupes consultatifs et les groupes de décision.</li></ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ces recommandations devraient être mises en œuvre à brève échéance et actualisées au terme d'un examen de gestion.</li></ul>
<b>Effets sur la gouvernance</b>	<div><b>Transparence :</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Les parties prenantes auront une perception claire de la structure et des procédures de l'Initiative, ce qui conduira à davantage de transparence et de confiance.</li></ul></div> <div><b>Responsabilisation :</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Avec plus de clarté dans la prise des décisions, il sera plus facile de veiller à ce que chacun rende compte de son action concernant la mise en œuvre et la réalisation des principales étapes intermédiaires.</li></ul></div>

# RECOMMANDATIONS

## 7. AMÉLIORER LA GESTION DE L'INFORMATION



### Priorités des parties prenantes



# RECOMMANDATIONS

## 8. COMMUNIQUER DE MANIÈRE EFFICACE



<b>Recommandation</b>	Améliorer la communication pour que toutes les parties concernées disposent d'informations à jour sur les activités du programme, les progrès accomplis et les défis à relever.
<b>Problème que l'Initiative doit aborder</b>	Les parties prenantes craignent que les décisions prises ne produisent pas d'effets au niveau des pays ou des régions. Elles estiment aussi qu'on ne voit pas clairement qui est responsable de leur mise en œuvre une fois qu'elles ont été prises. Les donateurs tiennent à recevoir davantage d'informations en temps voulu avant les réunions et la prise des décisions.
<b>Mesures recommandées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller à ce que des avant-projets soient diffusés au moins une semaine avant la tenue des réunions du CS, du CFR et du CSP ; expliquer dans le mandat quand et comment les avant-projets et les minutes des réunions seront distribués aux parties prenantes.</li><li>• Indiquer clairement avant les réunions les décisions sur lesquelles la discussion va porter et après les réunions celles qui ont été prises.</li><li>• Fournir les minutes de la réunion ainsi qu'un résumé des décisions prises et des activités prévues en précisant la personne responsable dans chaque cas ; à chaque réunion, revenir sur les minutes de la séance précédente.</li><li>• Améliorer régulièrement la communication aux parties prenantes pour le compte du CSP dans les pays d'endémie et de flambées.</li><li>• Établir un document clarifiant la chronologie et le processus de prise de décision du CS afin de suivre les progrès et présenter les étapes qui suivent une décision ; préciser les responsabilités explicites à assumer et les étapes à franchir.</li><li>• Assurer à l'échelle du partenariat une communication plus régulière du CS aux groupes de gestion et partenaires (afin de contribuer pour l'ensemble des équipes et des partenaires à un échange plus important d'informations et à une meilleure visibilité).</li></ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ces recommandations devraient être mises en œuvre à brève échéance et actualisées à l'issue d'un examen de la gestion.</li></ul>

# RECOMMANDATIONS

## 8. COMMUNIQUER DE MANIÈRE EFFICACE



### Effets sur la gouvernance



#### Transparence :

- Les donateurs seront mieux informés des principaux points des décisions avant la tenue des réunions et recevront une actualisation des plans de mise en œuvre et des autres activités de l'Initiative.



#### Dans les pays :

- Une fois prises, les décisions seront communiquées clairement aux homologues concernés des régions et des pays. Un suivi est également prévu pour améliorer la collaboration et la mise en œuvre.

### Priorités des parties prenantes

Cette recommandation ne figurait pas dans l'enquête visant à établir un ordre de priorité pour la mise en œuvre des recommandations et il n'y a donc pas de données à cet égard.

# I INTÉGRATION

L'objectif 2 de la [Stratégie finale d'éradication de la poliomyélite 2019-2023](#) est l'intégration. De nombreuses parties prenantes ont souhaité que l'examen accorde une plus large place à l'intégration.

L'objectif 2 repose sur deux hypothèses fondamentales :

1. La collaboration avec d'autres acteurs de la santé publique au-delà de l'Initiative peut aider le partenariat à assurer l'éradication et à la préserver.
2. Les ressources, les connaissances et l'expertise de l'Initiative peuvent être exploitées pour appuyer la vaccination, les systèmes de santé et la capacité d'intervention.

Les mesures d'intégration peuvent cibler les partenaires au niveau des pays, les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales. Il n'existe jusqu'ici aucun plan systématique visant à les associer et de nombreuses propositions d'intégration provenant des partenaires au niveau des pays ne sont actuellement pas prises en compte à cause du manque de financement, de la complexité et du manque de coordination, ce qui entrave (et peut décourager) la participation des pays. Il faut que des mesures d'incitation existent pour assurer la collaboration entre deux programmes, mais pour l'heure il est difficile de les discerner.

La COVID-19 a soulevé des problèmes logistiques qui entraveront les mesures d'éradication. L'Initiative a ainsi dû envisager des solutions novatrices pour incorporer l'intégration dans sa stratégie et créer des systèmes de prestation mieux intégrés. Les parties prenantes estiment que la COVID-19 a relancé les efforts d'intégration chez beaucoup d'autres organisations et partenaires et le moment est venu pour l'Initiative de mettre l'intégration au premier plan de ses efforts stratégiques.

Le deuxième atelier et l'enquête sur les priorités ont débouché sur les propositions suivantes relatives à l'intégration :

1. Le CS devrait définir une position sur les moyens de saisir les occasions offertes par la COVID-19 pour faire progresser l'intégration.
2. L'Initiative devrait définir les rôles du CSP et du CS en matière d'intégration.
3. L'Initiative devrait mettre au point un message uniforme et cohérent sur l'intégration à l'intention des gouvernements et des acteurs au niveau des pays.
4. L'Initiative devrait envisager comment exploiter le récent partenariat avec Gavi, l'Alliance du vaccin, pour améliorer l'intégration.
5. L'Initiative devrait évaluer les possibilités d'améliorer l'intégration avec son Groupe planification et facilitation notamment en ce qui concerne le renforcement de la coordination et de la communication avec les services de santé et de vaccination essentiels.
6. L'Initiative devrait définir les partenaires extérieurs clés pour les efforts d'intégration initiaux.

# I CONCLUSIONS ET ÉTAPES SUIVANTES

La communauté des donateurs soutient l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite et ses activités. Même si le présent examen a envisagé une telle possibilité, personne ne propose son démantèlement et sa refonte complète. L'historique, l'élan, le savoir institutionnel et les compétences de ce partenariat sont inégalés et les parties prenantes tiennent à ce qu'il soit couronné de succès. Elles souhaitent cependant apporter d'importants changements en matière de clarté des rôles, de responsabilisation et de prise en compte de nouvelles perspectives. Le présent examen fait ressortir les préoccupations des parties prenantes concernant certaines activités et structures de l'Initiative aux divers niveaux du programme et offre plusieurs solutions à envisager. L'Initiative doit s'engager en faveur d'une culture forte du changement pour mettre en œuvre ces recommandations et améliorer la responsabilisation, la transparence, la participation des pays et leur adhésion, tout en étant capable d'apporter des améliorations en continu. L'Initiative doit également refocaliser ses activités d'intégration ce qui lui permettra d'appuyer les efforts de vaccination, les systèmes de santé et les interventions d'urgence à brève échéance, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19, mais aussi à plus long terme, en léguant à l'humanité un monde libéré de la poliomyélite.

Les donateurs, les parties prenantes et les partenaires tiennent à son succès et les progrès concrets réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations renforceront leur engagement et leur résolution pour y parvenir.

Dans l'immédiat, il appartient au Comité stratégique:

- de réfléchir aux recommandations et de déterminer comment aller de l'avant ;
- de consulter le CSP sur ses conclusions et la façon de procéder ;
- d'élaborer un plan de mise en œuvre ;
- de revenir (le plus rapidement possible) vers les donateurs et les autres parties prenantes, en présentant les mesures à prendre et les grandes lignes du plan (ainsi que le calendrier) de mise en œuvre ; et
- d'informer régulièrement le programme et les parties prenantes sur les progrès réalisés dans l'application du plan.

Il est impératif que la direction de l'Initiative mène à bien toutes ces étapes pour montrer que son engagement est significatif et sérieux – et faire comprendre que le changement est le bienvenu au sein du partenariat, alors que sa structure et ses pratiques actuelles sont susceptibles de mettre en danger la réalisation des objectifs de l'éradication.