

## DÉTAILS DU DOCUMENT

VERSION NUMÉRO	PROCESSUS D'APPROBATION	DATE
1.0	Examiné par le Comité des programmes et des politiques de Gavi qui a recommandé son approbation	10 novembre 2014
	Examiné et approuvé par le Conseil d'administration de Gavi, l'Alliance du Vaccin	11 décembre 2014
2.0	Examiné par le Comité des finances et des audits de Gavi qui a recommandé son approbation	27 avril 2017
	Examiné et approuvé par le Conseil d'administration de Gavi, l'Alliance du Vaccin	15 juin 2017
3.0	Examiné par le Comité des finances et des audits de Gavi qui a recommandé son approbation	7 juin 2021
	Examiné et approuvé par le Conseil d'administration de Gavi, l'Alliance du Vaccin	23 juin 2021
	Entrée en vigueur	23 juin 2021
	Prochaine révision	En temps voulu
3.1	Examiné par le Comité des finances et des audits de Gavi qui a recommandé son approbation	17 octobre 2023
	Examiné et approuvé par le Conseil d'administration de Gavi, l'Alliance du Vaccin	6-7 décembre 2023
	Entrée en vigueur	7 décembre 2023
	Prochaine révision	En temps voulu

### Introduction

Toutes les organisations doivent prendre des risques pour atteindre leurs objectifs et il arrive que l'inaction soit le plus grand risque. Il est nécessaire de définir clairement l'appétit pour le risque, c'est-à-dire la somme de risques qu'une organisation est disposée à prendre, à accepter ou à tolérer pour parvenir à ses objectifs, afin de limiter la prise de risque excessive et sans bénéfice, ainsi que l'aversion exagérée pour le risque susceptible de contrarier les progrès et le succès. Une gestion efficace du risque cherche à optimiser les résultats potentiels en équilibrant le risque par rapport aux avantages et en pondérant les coûts et les bienfaits potentiels de l'atténuation des risques. La déclaration de Gavi sur l'appétit pour le risque définit dans les grandes lignes les critères et les compromis qui guident l'appétit du risque de l'Alliance aux niveaux de sa mission, de sa stratégie et de son organisation.

Avoir un appétit élevé pour le risque signifie que l'organisation accepte d'être exposée à la possibilité qu'un événement incertain se produise à l'avenir, par exemple parce que l'impact du risque, s'il se matérialisait, est gérable ou acceptable à la lumière des avantages espérés; parce que l'exposition au risque est nécessaire pour réaliser la mission de Gavi ; ou parce que les coûts de l'atténuation ou des compromis avec d'autres risques sont jugés trop élevés. Avoir un fort appétit pour le risque ne signifie pas que l'apparition réelle du risque soit souhaitable ni que l'événement doive être toléré s'il se produit. Cela ne signifie pas non plus qu'il n'est plus nécessaire de gérer ou de surveiller un risque. L'Alliance accepte en général de faire face à des risques qui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs, et elle est en mesure de le faire en se fondant sur une gestion robuste des risques afin de garantir que ces risques restent dans les limites de l'appétit pour le risque approuvé par le Conseil d'administration.

L'objet de cette déclaration adoptée par le Conseil d'administration est d'aligner les parties prenantes dans l'ensemble de l'Alliance et d'aider les décideurs à prendre le bon degré du bon type de risque pour réaliser la mission de Gavi. La présente déclaration vise à encourager les collaborateurs et les parties prenantes à être conscients des risques et à ne pas hésiter à prendre des risques acceptés et calculés lorsque c'est nécessaire, à reconnaître l'incertitude et à planifier en vue d'un possible échec, et à tirer les leçons des résultats, aussi bien positifs que négatifs.

### Appétit pour le risque au niveau de la mission

L'Alliance Gavi **comprend la nécessité de prendre des risques pour réaliser sa mission ambitieuse** qui est de ne laisser personne de côté avec la vaccination dans les pays les plus pauvres du monde. Elle tient compte des risques inhérents à son **modèle de fonctionnement** en tant qu'Alliance dotée d'un secrétariat de petite taille, sans présence dans les pays et dépendante de nombreux partenaires. Elle est également consciente des risques inhérents à son **modèle d'activité**, qui l'oblige à travailler par le biais de système de pays encore en développement et à apporter un soutien extrêmement catalytique aux pays bénéficiaires afin de garantir l'appropriation nationale et la durabilité des projets.

L'Alliance reconnaît aussi qu'elle doit opérer dans des environnements extrêmement instables et incertains, spécialement dans le cadre de **la pandémie actuelle de COVID-19**. Cela comporte des niveaux accrus de risque, tout en entravant les mesures d'atténuation des risques et d'assurance en raison des restrictions relatives au COVID-19 et des capacités touchées. L'Alliance comprend donc que, pendant la durée de la crise, les risques peuvent se matérialiser davantage en dépit de tous les efforts déployés pour

les minimiser. L'Alliance souhaite aussi prendre un niveau de risque élevé lorsque c'est nécessaire pour répondre avec souplesse et célérité à des besoins en évolution, reconnaissant ainsi que le soutien de Gavi pour maintenir, restaurer et renforcer les services de vaccination est plus que jamais indispensable face à l'impact de la pandémie sur les programmes de vaccination systématique.

L'Alliance considère également que sa mission qui consiste à **garantir un accès équitable aux vaccins contre le COVID-19** grâce à l'administration de la Facilité COVAX exige de naviguer dans un domaine nouveau à une vitesse et à une échelle sans précédent. Elle comprend que des opérations d'une telle ampleur et d'une telle rapidité comportent des risques, et qu'il vaut la peine de prendre ces risques afin de mettre un terme à la phase aiguë de la pandémie, puisque l'inaction laisserait de côté les pays à faible revenu, alors que l'économie mondiale et la mission centrale de Gavi continueraient d'être compromises par la pandémie. L'Alliance s'efforce donc de trouver un juste équilibre en respectant la promesse de la Facilité et en minimisant les risques pour les ressources et programmes de base de Gavi.

### Appétit pour le risque au niveau de la stratégie

L'Alliance comprend que la [stratégie 5.0 de Gavi](#) est par nature plus risquée puisqu'elle représente une aspiration très ambitieuse nécessitant un soutien accru et novateur aux pays pour desservir les communautés laissées pour compte et les enfants « zéro dose » dans les zones difficiles à atteindre et les environnements périlleux. Elle adopte donc un **appétit pour le risque dans l'ensemble élevé** pour réaliser ses objectifs stratégiques.

### Objectifs stratégiques

#### L'objectif vaccin : introduire et déployer les vaccins

- L'Alliance a en général un appétit élevé pour les **risques exigés en vue d'introduire et d'étendre la couverture** de la vaccination, tout spécialement dans les pays les plus fragiles où les vaccins peuvent avoir le plus d'effet sur la mortalité des enfants, ou dans les situations d'urgence (par exemple les épidémies et les conflits). Néanmoins, **les décisions sur l'introduction de vaccins** ne doivent pas risquer d'exacerber les inégalités en atteignant des enfants déjà couverts avec des nouveaux vaccins, tout en continuant de laisser de côté les enfants « zéro dose ». Les opérations d'introduction et d'élargissement ne doivent pas non plus compromettre la durabilité des programmes de vaccination systématique, en particulier lorsque les pays s'approchent de la transition vers une sortie du soutien de Gavi.
- L'Alliance a en général un faible appétit pour le risque que des **campagnes de vaccination** préventives sapent la capacité à gérer et assurer des services de vaccination et de santé de routine durables à long terme et à faire entrer les enfants « zéro dose » dans le système de santé de routine. Elle a aussi en général un faible appétit pour le risque que ces campagnes supplémentaires soient de faible qualité en raison d'une planification, mise en œuvre et calendrier sous-optimales. Néanmoins, l'Alliance peut se trouver dans l'obligation d'assumer un niveau plus élevé de risque dans le cas d'environnements fragiles et de situations d'urgence ou lorsque la couverture de la vaccination systématique est très faible et a peu de chances de s'améliorer à court terme, et dans les situations où les lacunes immunitaires doivent être comblées rapidement pour éviter des épidémies imminentes.
- L'Alliance vise à réduire le risque de **flambées de maladies à prévention vaccinale** par un meilleur soutien à la vaccination systématique pour les maladies à tendance épidémique, le financement de stocks de réserve mondiaux et le soutien opérationnel aux campagnes pour la riposte aux flambées et des investissements dans la surveillance des maladies. Elle comprend cependant que les flambées de maladies

se poursuivront car, pour corriger les profondes lacunes des systèmes de santé et des capacités de préparation et réponse, il faut un engagement qui dépasse sa mission et ses ressources actuelles.

- L'Alliance a en général un fort appétit pour les risques exigés en vue de mettre en œuvre **une allocation équitable et une administration ponctuelle des vaccins contre le COVID-19** dans les pays de l'AMC COVAX, compte tenu des besoins d'urgence pendant la pandémie. Elle reconnaît que les vaccins contre le COVID-19 ont un profil de risque accru comparé aux vaccins habituels de l'enfance car il s'agit de nouveaux produits qui visent des groupes différents, ont des caractéristiques de la chaîne du froid et de durée de conservation spécifiques, sont soumis à la concurrence, suscitent de grandes espérances et font l'objet d'une forte politisation dans un contexte d'offre limitée. Elle s'efforce d'atténuer de son mieux les risques liés à l'état de préparation et au déploiement dans les pays, mais reconnaît que de hauts niveaux de risque résiduel demeureront probablement et pourraient exiger des réponses réactives au cas par cas.

#### **L'objectif équité : renforcer les systèmes de santé pour améliorer l'équité dans la vaccination**

- L'Alliance a en général un appétit élevé pour **les risques exigés en vue de renforcer les systèmes de santé et améliorer l'équité** dans la vaccination en élargissant les services de vaccination pour desservir régulièrement les enfants sous-vaccinés et « zéro dose », une condition essentielle pour réaliser sa mission de ne laisser personne de côté avec la vaccination. Elle reconnaît que pour améliorer l'équité, il faut travailler dans des environnements complexes qui exigent de prendre des risques pour protéger les populations les plus défavorisées. L'Alliance a donc un appétit élevé pour les risques associés au **travail avec de nouveaux partenaires**, notamment des organisations locales et des OSC, qui possèdent des compétences spécialisées essentielles et propres au contexte et la capacité d'atteindre les enfants « zéro dose » dans des zones de crise humanitaire ou de conflit hors de portée des autorités gouvernementales. Pour concrétiser ses aspirations en matière d'enfants « zéro dose », l'Alliance doit être ambitieuse et explorer **des stratégies novatrices** pour consolider les systèmes de santé et les programmes de vaccination. Elle comprend donc que les investissements en faveur des systèmes de santé et de la vaccination n'améliorent pas toujours les résultats, mais l'accepte tant que les subventions font l'objet d'une solide conception, mise en œuvre et supervision.
- L'Alliance est prête à faire face aux risques associés aux opérations dans des pays dotés de capacités limitées, puisque c'est une exigence de sa mission (en particulier dans les pays très pauvres et fragiles). Elle reconnaît que le renforcement **des capacités de gestion au niveau national** est une tâche de longue haleine et l'atténuation viable des risques dépend de beaucoup de facteurs hors du contrôle de Gavi, comme l'appropriation par le gouvernement, les activités plus larges dans l'ensemble du secteur de la santé, la rotation du personnel et les bouleversements externes tels que les conflits, les catastrophes naturelles et les épidémies. Elle a néanmoins un faible appétit pour les risques relatifs aux aspects des capacités de gestion nationales qui sont capitales pour maintenir, restaurer et renforcer les programmes de vaccination et atteindre les communautés « zéro dose », et où l'Alliance a un avantage comparé sur d'autres acteurs et est en mesure de faire une réelle différence avec des interventions ciblées, extensibles et durables.
- L'Alliance est prête à faire face aux risques associés avec le travail dans des environnements dotés de systèmes de données relativement médiocres, puisque c'est une exigence de sa mission (particulièrement dans les pays très pauvres ou fragiles). Elle reconnaît que l'amélioration de **la disponibilité, la qualité et l'utilisation des données** dans les pays ne dépend pas totalement de Gavi et demeurera certainement

problématique pendant longtemps. Elle a néanmoins un appétit moindre pour les risques posés par des types essentiels de données qui, si elles sont médiocres ou absentes, compromettront la capacité à trouver et cibler les enfants « zéro dose », mettre en œuvre des interventions efficaces, comprendre les progrès et démontrer les effets, et qui peuvent être abordées dans la sphère d'influence de Gavi.

- L'Alliance a en général un faible appétit pour le risque **d'utilisation frauduleuse délibérée** ou de toute forme de malversation se produisant à grande échelle. Néanmoins, les risques inhérents sont multipliés dans le contexte pandémique actuel et la capacité de les atténuer et d'obtenir des assurances est limitée. L'Alliance reconnaît donc que, pendant la durée de la crise, les risques peuvent se matérialiser de manière croissante malgré tous les efforts pour les minimiser. L'Alliance est aussi prête à prendre le risque, là où c'est nécessaire, de répondre de manière souple et rapide aux besoins en évolution, car elle comprend que le soutien de Gavi pour maintenir, restaurer et renforcer les services de vaccination est nécessaire plus que jamais en raison des conséquences de la pandémie sur les programmes de vaccination systématique. En outre, les risques doivent être équilibrés lorsque la protection des enfants « zéro dose » exige de travailler davantage au niveau sous-national et dans des environnements opérationnels difficiles avec des capacités de gestion financière extrêmement faibles ; et quand le renforcement de capacités nationales viables et de l'appropriation par les pays exige de canaliser le soutien par le biais des systèmes gouvernementaux. Accepter d'être exposée à des risques fiduciaires ne signifie pas que ces faits soient souhaitables ni qu'ils doivent être tolérés s'ils se produisent. En cas de malversation avérée, l'Alliance exigera toujours le remboursement des fonds comme condition de la poursuite du soutien.
- L'Alliance a un faible appétit pour tout risque de baisse importante ou d'augmentation insuffisante de **la demande et de la confiance du public** dans les vaccins au sein des pays bénéficiaires, y compris du fait des hésitations suscitées par les vaccins et des obstacles sexospécifiques, car c'est un aspect essentiel pour réaliser le programme de l'équité et atteindre les communautés laissées de côté. De même, l'Alliance a un faible appétit pour les systèmes de santé qui posent des risques à **la sécurité des vaccins et de la vaccination**.
- L'Alliance souhaite réduire le risque que le **déploiement des vaccins contre le COVID-19 influe négativement sur les programmes et les capacités de la vaccination systématique**, de même que les risques de **manquer les occasions d'exploiter des synergies** et de se servir de la dynamique du déploiement des vaccins contre le COVID-19 pour les programmes de vaccination systématique et les objectifs de Gavi 5.0 (par exemple en établissant des plateformes tout au long de la vie, en créant la demande, en identifiant les enfants « zéro dose »). Elle apprécie néanmoins le double fardeau qui pèse sur les pays et les systèmes, et la nécessité de l'équilibrer avec un élargissement urgent de la couverture des vaccins contre le COVID-19 dans une pandémie mondiale.

#### **L'objectif durabilité : améliorer la durabilité des programmes de vaccination**

- L'Alliance a un faible appétit pour le risque que **la volonté politique et l'engagement social** des communautés pour la vaccination aux échelons national et sous-national diminuent ou augmentent de manière insuffisante. Elle s'efforce de garantir que les pays bénéficiaires du soutien de Gavi reconnaissent la valeur des vaccins et que la vaccination reste une priorité à tous les niveaux, tout en équilibrant les risques pour sa réputation dans les environnements politiquement sensibles.
- L'Alliance a un faible appétit pour le risque que les pays soient **en défaut de paiement de leurs obligations de cofinancement**, à moins que cela ne soit justifié par des

circonstances exceptionnelles déterminées par le Conseil d'administration de l'Alliance.

- L'Alliance a en général un faible appétit pour le risque que beaucoup de pays parviennent au point de **transition vers une sortie du soutien de Gavi** sans s'être dotés des capacités financières et programmatiques suffisantes pour soutenir leurs programmes. Les efforts à court terme pour élargir la couverture et améliorer l'équité (par exemple sans faire entrer les communautés laissées pour compte dans le système de santé de routine ou sans établir des points de contact durables pour les vaccins tout au long de la vie), pour compléter les capacités nationales manquantes et pour atténuer le risque fiduciaire doivent être entrepris en tenant compte du besoin à long terme de consolider durablement les capacités nationales, particulièrement dans les pays qui s'approchent de la transition vers une sortie du soutien de Gavi. L'Alliance comprend néanmoins qu'en dépit de tous ses efforts, elle ne peut pas garantir la préparation de chaque pays à la transition et éviter le risque d'aléa moral. Elle est donc disposée à envisager des approches taillées sur mesure pour épauler les pays qui courent des risques élevés de ne pas être prêts pour la transition et montrent un fort engagement politique en faveur de la vaccination, mais elle comprend aussi que quelques pays échoueront là où ce n'est pas le cas (et par conséquent accepte qu'un nombre limité de pays ne réussissent pas leur transition).
- L'Alliance souhaite réduire le risque d'un recul important de **la performance des programmes de vaccination après la transition**. L'Alliance prépare activement les pays à la transition et continue de collaborer avec eux après leur sortie du soutien, mais elle sait bien qu'elle sera moins apte à atténuer pleinement la stagnation ou la réduction de la performance une fois qu'elle aura cessé de financer le programme d'un pays.

#### **L'objectif de marchés sains : assurer des marchés sains pour les vaccins et les produits apparentés**

- L'Alliance a un appétit élevé pour **les risques exigés en vue de transformer les marchés** des vaccins et d'autres produits vaccinaux afin de créer et de maintenir des marchés en bonne santé. Elle est prête à prendre des mesures audacieuses pour changer de manière fondamentale et durable la dynamique de marché.
- L'Alliance adopte une approche équilibrée du **risque de pénuries** et souhaite garantir un approvisionnement suffisant et constant de vaccins, spécialement si cela peut influencer sur les programmes existants. Elle reconnaît néanmoins que l'offre et la demande sont par nature versatiles et que la sécurité de l'approvisionnement futur dépend d'hypothèses sur le relèvement des capacités de production des fournisseurs et de nouveaux entrants sur le marché qui introduisent une capacité régulatrice suffisante et une diversité des fournisseurs sur les marchés. En outre, les mesures d'atténuation sont circonscrites par des limitations dans le degré d'impact sur les activités des fournisseurs et les propres limitations des fabricants dans le traitement des difficultés techniques.
- L'Alliance adopte une approche équilibrée face aux risques exigés pour stimuler **l'innovation** en vue de la mise au point de vaccins adaptés et le déploiement de produits novateurs apparentés à la vaccination. Elle accepte que pour réussir dans l'innovation, il faut une certaine somme de risques et il est nécessaire d'accepter l'échec. Elle souhaite répartir le risque sur un portefeuille équilibré avec une plus forte priorité à la mise en œuvre d'innovations éprouvées. Elle cherche à réduire les risques relatifs à l'incapacité de déployer et maintenir des innovations dans les pays, ainsi que les risques relatifs aux partenariats du secteur privé, par exemple les conflits d'intérêt et les risques pour sa réputation.

- L'Alliance adopte une approche équilibrée quant aux risques exigés pour assurer **l'accès à des vaccins sûrs et efficaces contre le COVID-19 et en garantir un approvisionnement suffisant**. Elle entend réduire le risque que les retards dans la conclusion d'accords placent la Facilité en bout de file avec les fabricants, mais reconnaît qu'elle ne maîtrise pas la concurrence des accords bilatéraux et qu'elle doit minimiser le risque financier pour le bilan de Gavi. Elle comprend qu'un portefeuille géré activement de vaccins candidats fondés sur diverses technologies et localisations géographiques augmentera les chances de succès et accepte que certains candidats dans le portefeuille puissent échouer ou représenter un moins bon rapport qualité-prix que d'autres.

### Appétit pour le risque au niveau organisationnel

L'Alliance a dans l'ensemble **un appétit plus faible pour les risques opérationnels** qui pourraient contrarier sa capacité à s'acquitter de sa mission, tout en admettant les risques inhérents à son Secrétariat de petite taille, sans présence dans les pays et au fait de devoir compter sur de nombreux partenaires. Elle s'efforce de maintenir un faible niveau de risque relatif à la qualité et la solidité des **procédures et des équipements et à la continuité des opérations** du Secrétariat, ainsi qu'en rapport avec tout danger susceptible de compromettre des **systèmes d'information ou données** de première importance, puisqu'ils sont vitaux pour coordonner l'Alliance. Elle a également un faible appétit pour les risques relatifs à **la santé et la sécurité, la participation et la capacité du personnel**, notamment une tolérance zéro pour l'exploitation et les abus sexuels ou d'autres formes de harcèlement et d'exclusion sur le lieu de travail, par exemple sur la base de la race, du genre ou de l'orientation sexuelle.

L'Alliance s'efforce de réduire les risques relatifs aux **capacités et à la performance de ses partenaires**. À ce titre, elle entend travailler avec un ensemble plus large de partenaires, notamment des organisations locales et des OSC, et collaborer avec d'autres acteurs de santé pour renforcer les soins de santé primaires et les approches multisectorielles. Cette participation élargie exige des compromis constants compte tenu de la **complexité accrue de la gestion de beaucoup de partenaires** au niveau national. L'Alliance souhaite aussi réduire les risques relatifs à la **performance des subventions au niveau national** par des modalités différenciées de suivi et de supervision des subventions. Elle comprend néanmoins les difficultés créées par la faiblesse des capacités et des systèmes dans beaucoup de pays, ainsi que la nécessité de veiller à ce que la charge d'établissement des rapports pesant sur les pays soit gérable et harmonisée si possible avec les exigences d'autres donateurs. L'Alliance a un faible appétit pour les risques susceptibles de miner **la redevabilité et la transparence** au sein du Secrétariat, des partenaires de l'Alliance et des pays qui appliquent les programmes ainsi qu'entre ceux-ci.

Puisque la **réputation** de Gavi est capitale pour sa capacité à s'acquitter de sa mission, l'Alliance a en général un faible appétit pour les risques touchant son image et la confiance de ses parties prenantes, notamment ses organes de gouvernance, mais elle accepte aussi qu'en administrant la Facilité COVAX, elle doit assumer de nouveaux niveaux de risques pour sa réputation. L'Alliance a un faible appétit pour le risque que la vaccination devienne une faible priorité dans les programmes politiques mondiaux. De même, elle a un faible appétit pour les risques touchant la durabilité du **financement des donateurs** afin de protéger la prévisibilité du financement des vaccins, puisque c'est crucial pour maintenir les programmes existants de Gavi et l'aptitude de l'Alliance à financer de nouveaux vaccins. Elle est prête à prendre des risques lorsque c'est nécessaire pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds en vue d'élargir sa base de donateurs. En général, l'Alliance a un faible appétit pour les **risques touchant ses finances** et cherche à

maintenir de faibles niveaux de risque dans la comptabilité, le change, les crédits, les liquidités, les marchés financiers et des fraudes internes. L'Alliance a un appétit plus élevé pour les risques encourus lorsque des prévisions financières sont dans la fourchette haute de la marge plausible, pour garantir la disponibilité d'un approvisionnement et d'un financement suffisants. Elle a un appétit plus faible pour le risque que cette variabilité réduise la confiance des fabricants ou des donateurs.

# Déclaration de Gavi sur l'appétit pour le risque

## Somme de risques que l'Alliance est prête à prendre, accepter ou tolérer pour atteindre ses objectifs

L'Alliance accepte de prendre les risques exigés pour atteindre ses objectifs, facilités par une solide gestion des risques pour garantir qu'ils restent dans les limites définies par le Conseil d'administration

### Mission

- L'Alliance **comprend la nécessité de prendre des risques** pour réaliser son ambitieuse mission qui est de ne laisser personne de côté avec la vaccination dans les pays les plus pauvres du monde
- Elle reconnaît les risques inhérents à son **modèle de fonctionnement** qui repose sur beaucoup de partenaires et à son **modèle d'activité** qui exige l'appropriation par les pays
- Elle reconnaît que pendant la **crise du COVID19**, les risques peuvent se matérialiser davantage et elle est prête à prendre les risques nécessaires pour répondre de manière souple et ponctuelle aux besoins spéciaux
- Elle comprend que l'administration de la **Facilité COVAX** comporte des risques qui valent la peine d'être pris, et souhaite trouver le bon équilibre pour minimiser les risques pour ses ressources et programmes de base

### Objectifs stratégiques

L'Alliance adopte dans l'ensemble **un appétit du risque élevé pour atteindre ses objectifs stratégiques**, reconnaissant l'ambition de la stratégie 5.0 de Gavi qui demande un soutien supplémentaire et novateur aux pays pour desservir les communautés laissées pour compte et les enfants « zéro dose » dans les zones difficiles à atteindre et les environnements opérationnels périlleux

## 1 INTRODUIRE ET DÉPLOYER LES VACCINS

### Appétit élevé

- Risques requis pour introduire les vaccins et élargir la couverture dans les environnements fragiles/d'urgence
- Risques requis pour l'allocation équitable et l'administration ponctuelle des vaccins contre le COVID-19

### Appétit faible

- Les décisions sur les introductions de vaccins qui exacerbent les inégalités ou sapent la durabilité
- Les campagnes qui minent la vaccination systématique ou sont de faible qualité
- Epidémies de maladies évitables par la vaccination

## 2 RENFORCER LES SYSTÈMES DE SANTÉ POUR AMÉLIORER L'ÉQUITÉ DANS LA VACCINATION

### Appétit élevé

- Risques requis pour renforcer les systèmes de santé et améliorer l'équité
- Risques créés par le travail avec de nouveaux partenaires
- Risques de l'exploration de stratégies novatrices

### Équilibré

- Renforcer les capacités de gestion critiques pour la vaccination au niveau national
- Améliorer la qualité des données pour trouver et cibler les enfants « zéro dose »
- Un déploiement des vaccins contre le COVID19 qui influe négativement sur la vaccination systématique ou des occasions manquées de synergies

### Appétit faible

- Malversation du soutien de Gavi
- Baisse ou augmentation insuffisante de la demande de vaccins ou de la confiance qu'ils inspirent
- La faiblesse des systèmes compromet la sécurité des vaccins/de la vaccination

## 3 AMÉLIORER LA DURABILITÉ DES PROGRAMMES DE VACCINATION

### Appétit élevé

- Pays qui font la transition sans capacités financières et programmatiques suffisantes
- Réduction sensible de la performance après la transition

### Appétit faible

- Baisse de la volonté politique et de la participation sociale pour la vaccination
- Pays en défaut de paiement des obligations du cofinancement

## 4 GARANTIR DES MARCHÉS SAINS POUR LES VACCINS ET LES PRODUITS APPARENTÉS

### Appétit élevé

- Risques requis pour transformer les marchés
- Risques exigés pour stimuler l'innovation en vue de la mise au point et du déploiement des vaccins et des produits apparentés

### Équilibré

- Pénuries d'approvisionnement ayant un impact sur les programmes existants
- Risques exigés pour garantir l'accès à des vaccins sûrs et efficaces contre le COVID 19 et en assurer l'approvisionnement

### Organisation

L'Alliance a dans l'ensemble **un appétit plus faible pour les risques organisationnels** qui pourraient contrarier son aptitude à s'acquitter de sa mission, tout en acceptant les risques inhérents à son Secrétariat de petite taille, sans présence dans les pays, et au fait qu'elle est fortement tributaire de nombreux partenaires

## RISQUE OPÉRATIONNEL

### Appétit faible

- Qualité et solidité des procédures et des équipements du Secrétariat et de la continuité des activités
- Dangers pour des systèmes d'information ou des données critiques
- Risques relatifs à la santé, à la sécurité, à la participation et aux capacités du personnel, y compris le harcèlement et l'exclusion

## RISQUE RELATIF À LA PERFORMANCE ET SUPERVISION

### Équilibré

- Risques relatifs à la capacité et la performance des partenaires de l'Alliance
- Risques relatifs à la complexité croissante de la gestion de nombreux partenaires au niveau national
- Risques relatifs à la performance des subventions au niveau national

### Appétit faible

- Risques minant la redevabilité et la transparence

## RISQUE FINANCIER ET RELATIF À LA RÉPUTATION ET AU FINANCEMENT

### Appétit élevé

- Risques requis pour attirer de nouveaux donateurs

### Équilibré

- Risques touchant l'image de Gavi et la confiance de ses parties prenantes

### Appétit faible

- Diminution de la priorité accordée à la vaccination dans les programmes politiques
- Risques touchant la durabilité du financement des donateurs
- Risques touchant les finances de Gavi (comptabilité, change, crédits, liquidités, marchés financiers et risque de fraude interne)
- Réduction de la confiance des fabricants ou des donateurs suite à une variabilité des prévisions