

DÉTAILS DU DOCUMENT

| VERSION NUMÉRO | PROCESSUS D'APPROBATION | DATE |
|----------------|--|--|
| 1.0 | Examiné par le Comité des programmes et des politiques de Gavi qui en a recommandé l'approbation | 10 novembre 2014 |
| | Examiné et approuvé par le Conseil d'administration de Gavi Alliance | 11 décembre 2014 Entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2015 |
| 2.0 | Examiné par le Comité d'audit et de finance | 8 octobre 2024 |
| | Approuvé par le Conseil d'administration de Gavi Alliance | 4-5 décembre 2024 Entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2025 |
| | Prochain examen : | En temps voulu |

1. Objet

- 1.1. Gavi, l'Alliance du Vaccin (ci-après dénommée « Gavi ») reconnaît que sa mission ambitieuse, sa concentration sur les pays à faible revenu, ses principes de fonctionnement et son modèle économique comportent des risques inhérents. Le mandat de l'Alliance exige de travailler dans des contextes et avec une urgence susceptibles d'exposer les décideurs et les exécutants au dilemme de la gestion des programmes dans des limites acceptables d'exposition au risque. Par conséquent, il est nécessaire pour l'Alliance d'identifier les risques et les opportunités qui pourraient survenir dans la poursuite de ses objectifs.
- 1.2. Gavi comprend que les objectifs ne peuvent être atteints qu'en prenant des risques calculés et soigneusement gérés. Certaines opportunités à fort impact peuvent nécessiter de prendre des risques plus importants.
- 1.3. Gavi vise à faire de la gestion des risques une partie intégrante de sa culture, de sa planification stratégique, de sa prise de décision et de l'allocation des ressources. Une approche coordonnée et structurée permet à l'Alliance de gérer les risques de manière proactive.
- 1.4. La présente politique vise à guider les activités de gestion des risques stratégiques et opérationnels de l'Alliance afin d'obtenir des résultats optimaux :
 - 1.4.1. en créant un langage de risque cohérent et une compréhension commune des concepts de risque ;
 - 1.4.2. en favorisant une culture de sensibilisation aux risques, qui encourage une évaluation minutieuse des risques et des avantages liés aux opérations et à la prise de décision de Gavi ;
 - 1.4.3. en fournissant des orientations de haut niveau sur la gestion des risques.

2. Champ d'application

- 2.1. La politique relative au risque forme le cadre global de l'approche de gestion du risque de Gavi, qui est intégrée à travers l'Alliance dans différents processus et structures pour le suivi, l'élaboration de rapports et l'atténuation des risques.
- 2.2. La présente politique s'applique aux parties prenantes suivantes :
 - Conseil d'administration de Gavi Alliance ;
 - Comité d'audit et de finance ;
 - Équipe de direction ;
 - Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité ; et
 - Secrétariat de Gavi.

3. Définitions

- 3.1. Dans le contexte de la présente politique, un **risque** est un événement qui peut ou non se produire et qui aurait un impact négatif sur la réalisation de la mission et des objectifs de l'Alliance s'il se produisait. Un risque peut être inhérent ou résiduel.

- 3.1.1. Un **risque inhérent (ou risque brut)** se réfère au niveau de risque qui existe dans une activité, un processus ou une organisation, sans tenir compte des contrôles internes ou des mesures d'atténuation des risques.
- 3.1.2. Le **risque résiduel (ou risque net)** est le risque qui demeure après l'application de contrôles pertinents ou de mesures d'atténuation raisonnables. Il prend en compte l'efficacité des stratégies d'atténuation existantes pour empêcher la survenue de risques (réduisant ainsi leur probabilité), ainsi que pour les détecter et être prêts à agir quand/s'ils se matérialisent (amenuisant ainsi leur impact potentiel).
- 3.2. Les **risques stratégiques** se rapportent aux principaux risques directement liés à la mission, aux buts et aux objectifs stratégiques de Gavi Alliance. Ils comprennent les événements ou les changements qui pourraient menacer la capacité de Gavi Alliance à opérer dans le cadre de sa mission (aujourd'hui et à l'avenir) et à atteindre ses objectifs stratégiques.
- 3.3. Les **risques opérationnels** englobent les risques liés aux principales activités programmatiques, aux opérations commerciales et à la collaboration avec les partenaires qui surviennent chaque année ou en rapport avec les cycles de financement des pays. Ils comprennent des événements ou des changements qui pourraient menacer la réalisation d'éléments opérationnels essentiels tels que les objectifs des départements, les activités programmatiques ou des projets spécifiques.
- 3.4. La **gestion des risques** se réfère au vaste processus consistant à identifier, évaluer, hiérarchiser les priorités, atténuer, traiter, suivre et rendre compte des risques.
- 3.5. L'**atténuation du risque** se rapporte aux décisions, mesures et/ou stratégies destinées à réduire la probabilité et/ou l'impact d'un risque.
- 3.6. Le **traitement du risque** fait référence à l'application de ressources pour éviter, accepter, atténuer ou transférer le risque afin de minimiser la probabilité et/ou l'impact d'événements indésirables et de maximiser l'obtention d'avantages.
- 3.7. L'**appétit pour le risque** est la somme de risque, à un niveau général, qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs. Il traduit la philosophie du risque de cette organisation et il est au cœur de son modèle de fonctionnement. Il guide l'élaboration de sa stratégie et les investissements apparentés dans les processus d'atténuation des risques. Une déclaration qui définit l'appétit pour le risque aide à aligner les personnes et les processus de recherche des objectifs de l'organisation dans des limites de risque acceptables.

4. Principes

- 4.1. Le Conseil d'administration de l'Alliance, l'Équipe de direction, la direction des différents départements, le Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité et d'autres membres du personnel doivent garantir une gestion efficace et proactive des risques en suivant les principes décrits ci-après.
- 4.1.1. **Le risque est intégralement lié à l'ambition** : Gavi reconnaît que ses objectifs ne peuvent être atteints qu'en prenant des risques calculés et soigneusement gérés. Certaines opportunités à impact élevé peuvent nécessiter

de prendre des risques plus importants. Il arrive que l'inaction constitue le plus grand risque.

- 4.2. **Le risque est la responsabilité de tous** : la gestion du risque fait partie intégrante des opérations de Gavi. Il incombe à tous ceux qui travaillent à la réalisation de la mission de Gavi d'identifier, d'évaluer, de gérer et de signaler les risques de manière proactive.

4.2.1. **L'Alliance encourage une culture de l'apprentissage** : l'Alliance entend favoriser une culture qui encourage les collaborateurs et les parties prenantes à être conscients des risques lorsqu'ils s'acquittent de la mission de Gavi, tout en comprenant et en acceptant que le succès ne sera pas toujours au rendez-vous. Elle facilite et garantit la mise en place de processus permettant de tirer les leçons des résultats positifs et négatifs.

4.2.2. **La gestion des risques est transparente et inclusive**, permettant aux décideurs à tous les niveaux de l'organisation de participer et aux parties concernées d'être représentées.

- 4.3. **La prise de décision basée sur les risques doit être soigneusement équilibrée**. Lors de la prise de décision concernant les risques, les avantages de ces décisions pour les objectifs ultimes de l'Alliance doivent l'emporter sur les coûts.

5. Rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités du Secrétariat de Gavi

- 5.1. Dans le cadre de son mandat élargi décrit dans la Charte en matière d'éthique, de gestion des risques et de conformité, approuvée par le Conseil d'administration, le **Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité** est chargé de la gestion des processus de risque de Gavi, y compris la coordination et la facilitation des processus de gestion des risques opérationnels et stratégiques dans l'ensemble de l'Alliance. Le Bureau facilite la préparation des registres des risques opérationnels et stratégiques, et évalue ces risques par rapport aux buts et objectifs stratégiques de l'Alliance. Il lui revient également de promouvoir une culture consciente des risques, d'intégrer la gestion des risques dans les cadres de gestion globaux, de veiller à ce que les risques soient évalués systématiquement et à ce que des mesures de gestion appropriées soient en place pour traiter et réduire ces risques. Le Bureau coordonne l'établissement de rapports réguliers sur les risques stratégiques et opérationnels.

5.1.1. **L'Équipe de direction** est responsable de la gestion des risques et des mesures d'atténuation au Secrétariat. Il lui appartient de diriger les discussions avec les partenaires pour traduire l'appétit pour le risque, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, en stratégies et processus appropriés. De plus, elle favorise une culture de sensibilisation au risque, met en œuvre des processus de gestion des risques et communique en temps voulu les risques au Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité et au Conseil d'administration. Les membres de l'Équipe de direction nommés coordonnateurs des risques stratégiques ont la responsabilité de diriger le recueil d'informations, le suivi et la transmission de rapports sur ces risques au Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité.

- 5.2. Les **membres du personnel** ont la responsabilité de signaler tout risque matériel perçu à leurs responsables et au Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité, conformément à la clause 3.6.2 de la Politique de Gavi Alliance sur la délégation de pouvoir.

Rôles et responsabilités à l'extérieur du Secrétariat

- 5.3. Le **Conseil d'administration de Gavi** assure un rôle dirigeant en matière de gestion des risques et il lui incombe de déterminer la philosophie du risque de Gavi, notamment l'appétit pour le risque ; de valider l'établissement par le Secrétariat de processus efficaces de gestion des risques ; d'être informé des principaux risques et de savoir si les partenaires de l'Alliance y répondent de manière appropriée ; et d'examiner le portefeuille de risques et de veiller à ce que ces risques soient dans les limites de l'appétit pour le risque de Gavi.
- 5.4. Si le Conseil d'administration de Gavi conserve la responsabilité de la supervision du risque au sein de l'Alliance, le **Comité d'audit et de finance** assume la responsabilité déléguée d'encadrer, d'examiner et de surveiller l'efficacité des systèmes et processus de gestion des risques pour identifier, évaluer et gérer les risques à l'échelle de l'Alliance.
- 5.5. Le modèle de l'Alliance tire parti des forces des **partenaires de l'Alliance** grâce à une responsabilité partagée en matière de risques. Chaque partenaire de Gavi est chargé de gérer les risques occasionnés par les activités de Gavi et d'avertir en temps utile le Secrétariat des risques susceptibles d'affecter la mission de Gavi, notamment les risques pesant sur l'utilisation responsable des ressources de Gavi dans les pays et sur la mise en œuvre efficace et la durabilité des programmes de Gavi.
- 5.6. Les **pays bénéficiaires** ont la responsabilité de parvenir à des résultats programmatiques avec les vaccins et les fonds fournis, et d'honorer leurs obligations de cofinancement. Ils ont la responsabilité primaire de gérer les risques pour les résultats recherchés avec les programmes financés par Gavi et de notifier ponctuellement les risques rencontrés dans la mise en œuvre de ces programmes.

6. Catégories de risque

- 6.1. Deux catégories de risque peuvent être distinguées dans le paysage du risque de Gavi : les risques stratégiques, en rapport avec les objectifs de Gavi, et les risques opérationnels relatifs aux opérations de Gavi. Ces catégories ne s'excluent pas mutuellement.
- 6.2. **Risques stratégiques** – ainsi que décrits à la partie 3.2 de la présente politique, ils concernent la capacité fondamentale de Gavi Alliance de remplir sa mission et d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. Les risques stratégiques sont donc directement liés aux cycles stratégiques quinquennaux de Gavi et couvrent la période de mise en œuvre stratégique et d'évaluation en préparation du prochain cycle stratégique.
- 6.3. **Risques opérationnels** – ainsi que décrits à la partie 3.3 de la présente politique, ils se rapportent à des éléments opérationnels essentiels découlant des buts stratégiques de Gavi. Ils comprennent :

- 6.3.1. Les **risques pour les départements** concernent les risques encourus par un département / une équipe en relation avec la réalisation de ses objectifs annuels, identifiés dans le cadre du cycle annuel de planification du travail.
- 6.3.2. Les **risques programmatiques** concernent les activités ou plans programmatiques dans les pays et suivent le cycle des subventions aux pays.
- 6.3.3. Les **risques liés aux projets** concernent les décisions majeures et les projets de transformation au sein de l'organisation susceptibles d'avoir des répercussions sur plusieurs pays. Le cycle des risques liés aux projets suit la durée du projet du début à la fin.
- 6.4. Gavi a préparé des procédures opératoires standardisées pour la gestion des risques stratégiques et opérationnels. Chaque procédure donne des instructions détaillées pour gérer efficacement le risque dans le contexte de l'Alliance. Le Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité a la responsabilité de superviser la mise en œuvre des deux procédures opératoires standardisées et de les actualiser en cas de besoin ou de demande.
- 6.5. Les processus de gestion des risques stratégiques et opérationnels se complètent. L'évaluation des risques stratégiques exploite les informations et les données des risques opérationnels liés ou rattachés aux but stratégiques.

7. Gestion des risques

- 7.1. Le processus de gestion des risques (opérationnels et stratégiques) de Gavi comprend les étapes suivantes :
- 7.1.1. L'**identification des risques** est le processus de documentation de tous les risques qui pourraient empêcher l'Alliance Gavi d'atteindre ses objectifs stratégiques et/ou opérationnels, en analysant le contexte, les objectifs, la portée et/ou les tendances émergentes.
- 7.1.2. L'**évaluation des risques** consiste principalement à quantifier les risques et nécessite de prendre en compte les sources des risques identifiés, d'évaluer leurs conséquences potentielles en termes de réalisation des objectifs, et de juger la probabilité que ces conséquences se produisent. Une fois évalués, les risques sont hiérarchisés en fonction de leur niveau et de leur impact, et documentés dans des registres de risques dédiés, reliant chaque risque à ses coordonnateurs ou pilotes et aux mesures d'atténuation associées.
- 7.1.3. L'**atténuation des risques** est le processus de détermination et de mise en œuvre de mesures et de plans pour réduire l'impact des risques potentiels afin de respecter l'appétit pour le risque approuvé par le Conseil d'administration.
- 7.2. Le **suivi des risques** suppose un examen régulier des risques et de leur impact potentiel sur les objectifs et les opérations. En plus du suivi continu des risques, Gavi utilise des registres de risques opérationnels et stratégiques pour identifier et suivre les risques et les plans d'atténuation associés. Le résultat du suivi peut être la réévaluation des risques et la révision et/ou le renforcement des plans d'atténuation.
- 7.3. Le **signalement des risques** est le processus de communication et de remontée des informations sur les risques et les plans d'atténuation associés au Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité, à l'Équipe de direction et au Conseil d'administration. Il permet une gestion proactive des risques pour identifier et faire remonter les problèmes avant qu'ils ne surviennent ou avant qu'ils

ne se matérialisent, et il aide la direction de Gavi à prendre des décisions éclairées en matière de risques.

8. Appétit pour le risque de Gavi

- 8.1. L'appétit pour le risque de Gavi est défini par le Conseil d'administration de Gavi comme le niveau de risque que l'Alliance est prête à prendre et à accepter pour atteindre ses objectifs. Il est revu de manière systématique en fonction des nouveaux buts stratégiques. Chaque risque stratégique identifié se voit attribuer un appétit pour le risque spécifique et mesurable à l'aide d'une méthodologie prédéfinie élaborée par le Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité.

9. Date d'entrée en vigueur et révision de la politique

- 9.1. La présente politique entre en vigueur le 1^{er} janvier 2025.
- 9.2. Elle sera complétée par des procédures opératoires standardisées pour garantir une mise en œuvre efficace.
- 9.3. La présente politique sera examinée et mise à jour sur demande du Directeur exécutif de Gavi et du Directeur du Bureau de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité.
- 9.4. Tout amendement à la présente politique doit être examiné par le Comité d'audit et de finance et est subordonné à l'approbation du Conseil d'administration de Gavi Alliance.