

Cadre d'appétence au risque et déclarations d'appétence au risque

Tel qu'approuvé par le conseil du Fonds mondial le 9 juillet 2026¹

¹ GF/B55/DP03 : Le Cadre d'appétence au risque et déclarations d'appétence au risque mis à jour a été approuvé par le Conseil d'administration du Fonds mondial le 9 juillet 2026.

Cadre d'appétence au risque

1. Le Fonds mondial intervient dans des environnements complexes et empreints d'incertitude, dans lesquels l'obtention d'un impact exige de trouver un juste équilibre entre ambition et risque. Le cadre d'appétence au risque expose la manière dont l'organisation définit et régit le niveau de risque qu'elle est disposée à assumer dans la poursuite de ses objectifs stratégiques.

Définition

2. L'appétence au risque est le niveau de risque global qu'une organisation est disposée à assumer dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. Elle influe sur la culture du risque, le style de fonctionnement et la prise de décision de l'organisation.

Finalité

3. L'appétence au risque est un élément central du cadre de gestion des risques du Fonds mondial. Clairement définie, l'appétence au risque complète les processus plus larges de gestion des risques, qui englobent l'identification, l'atténuation et le suivi des risques, ainsi que les mécanismes de garantie.

4. L'appétence au risque ne détermine pas l'importance des différents risques, pas plus qu'elle ne réduit directement le risque ; elle constitue l'un des outils organisationnels permettant d'appréhender les risques, de les gérer et d'en assurer la remontée en prenant des décisions éclairées en matière de priorisation et de compromis.

5. Le présent cadre décrit les principes adoptés pour établir et maintenir les positions pertinentes à l'égard du risque permettant à l'organisation d'assurer trois fonctions principales :

- i. **Orientation stratégique** : permet au Conseil d'administration d'établir un équilibre acceptable entre risque et impact dans la réalisation de sa mission.
- ii. **Suivi stratégique de la gouvernance** : sert de base au suivi et à la remontée lorsque le risque dépasse les paramètres acceptables.
- iii. **Prise de décision opérationnelle** : offre à la direction la clarté nécessaire pour gérer de manière appropriée les risques stratégiques, programmatiques, financiers et opérationnels par le compromis et la priorisation des ressources.

6. Le présent cadre clarifie par ailleurs les trois chaînes de responsabilité, à savoir :

- i. **Conseil d'administration et comités** : le Conseil d'administration définit l'appétence au risque globale. Les comités assurent le suivi stratégique des risques, formulent des conseils concernant le profil de risque global du Fonds mondial, y compris, le cas échéant, l'appétence au risque, et aident le Conseil d'administration à évaluer si les risques demeurent dans les limites de l'appétence au risque approuvée.
- ii. **Direction** : la direction gère les risques dans les limites de l'appétence au risque approuvée.
- iii. **Bureau de la Gestion des risques** : le Bureau de la Gestion des risques surveille le profil de risque à tous les niveaux de l'organisation et en rend compte.

Critères de sélection des risques aux fins de l'établissement de l'appétence au risque

- 7. Le Fonds mondial s'expose à de nombreux risques stratégiques, programmatiques, financiers et opérationnels dans la poursuite de ses objectifs. Ces risques sont priorisés par la haute direction du Fonds mondial et répertoriés dans le registre des risques organisationnels, où ils font l'objet d'un suivi.
- 8. La sélection des risques aux fins de la définition de l'appétence au risque repose sur les principes suivants :
 - i. Importance stratégique : caractère crucial pour la réalisation de la mission du Fonds mondial.
 - ii. Mesurabilité : mesurable de manière simple, transparente et objective pour surveiller l'évolution du profil de risque dans le temps.
 - iii. Contrôlabilité : le Fonds mondial et ses partenaires sont au moins modérément en mesure d'atténuer ou d'influencer l'évolution du risque.
 - iv. Utilité décisionnelle : permet d'orienter les compromis en matière de risque et l'allocation des ressources, tout en alignant les parties prenantes sur les approches de la direction.

Taxonomie du risque et structure de gouvernance

- 9. Afin de favoriser un suivi stratégique efficace et une prise de décision tenant compte du risque, le Fonds mondial classe les risques selon une taxonomie à trois niveaux traduisant les responsabilités en matière de gouvernance et la redevabilité de la direction.

Tableau 1 : Synthèse des niveaux de la taxonomie du risque

Niveau	Description
1 – Risques institutionnels	Les risques institutionnels sont les risques les plus importants susceptibles d’avoir des répercussions notables sur la capacité du Fonds mondial à accomplir sa mission. Ces risques font l’objet d’un suivi stratégique par le Conseil d’administration et les comités concernés de celui-ci. C’est à ce niveau qu’est fixée l’appétence au risque.
2 – Risques organisationnels	Les risques organisationnels sont des risques importants qui contribuent aux risques institutionnels. Ils font l’objet d’un suivi par la haute direction .
3 – Risques opérationnels	Les risques opérationnels sont des risques à une échelle plus granulaire qui découlent des activités courantes au sein des différents programmes, fonctions ou processus. Ces risques sont gérés par leurs responsables respectifs, qui sont chargés d’appliquer des mesures de contrôle et d’atténuation.

10. Cette taxonomie hiérarchique offre une bonne visibilité, des facteurs opérationnels jusqu’aux risques institutionnels, permettant ainsi une agrégation efficace.

11. Le **Conseil d’administration fixe l’appétence au risque au niveau des risques institutionnels**, ce qui illustre son rôle de gouvernance en ce qui concerne les risques les plus importants pour l’organisation. La **direction traduit** l’appétence au risque dans la pratique en définissant des positions différenciées à l’égard des risques de niveau 2, conformément à la position du Conseil d’administration en matière d’appétence au risque. Ces positions sont communiquées au Conseil à des fins de transparence et de suivi stratégique, mais elles n’ont pas besoin d’être approuvées séparément.

12. Pour faciliter la mise en œuvre, le Secrétariat définit des indicateurs et des seuils de risque, ainsi que des éléments déclencheurs permettant de lancer l’alerte lorsque les risques se rapprochent de l’appétence au risque approuvée, voire la dépassent. Ces seuils permettent de repérer en temps voulu toute élévation du

niveau de risque, facilitent l'adoption de mesures de gestion à un stade précoce et garantissent la remontée hiérarchique de toute exception importante ou évolution défavorable.

13. Le personnel responsable de la gestion des risques surveille les indicateurs de risque et évalue l'évolution des risques ainsi que la pertinence des mesures d'atténuation. Lorsque le profil de risque dépasse les seuils définis, la direction doit évaluer les facteurs sous-jacents, déterminer les mesures correctives à prendre et faire remonter les problèmes significatifs en suivant les procédures de gouvernance établies.

14. La taxonomie du risque assure ainsi l'alignement de l'appétence au risque, du suivi des risques et de la communication de l'information relative au risque au sein de l'organisation. La taxonomie du risque est exposée de manière détaillée à **l'annexe 2**.

Échelle d'appétence au risque

15. L'appétence au risque est fixée sur une échelle comportant quatre niveaux indiquant la position de l'organisation à l'égard des risques institutionnels et illustrant le degré croissant de risque que celle-ci est disposée à assumer dans la poursuite de ses objectifs. Comme on peut le voir dans le Tableau 2, ces positions vont de l'aversion à l'agressivité.

Tableau 2 : Échelle d'appétence au risque

Position à l'égard du risque	Aversion	Prudence	Tolérance	Agressivité
Interprétation	L'organisation cherche à limiter le plus possible l'exposition à ce risque et privilégie des protections et des contrôles solides. L'organisation accorde la priorité à la stabilité, au contrôle et à la prévisibilité. Dans les décisions, l'accent est mis sur la protection des ressources et des résultats grâce à des approches très prudentes et un suivi stratégique robuste, l'organisation étant peu encline à mettre en œuvre des initiatives tendant à accroître l'incertitude.	L'organisation assume certains risques dans la poursuite de ses objectifs, tout en privilégiant les mesures d'atténuation, les contrôles et le suivi stratégique. L'organisation met l'accent sur la prudence et la fiabilité tout en prévoyant une souplesse limitée à l'appui des besoins opérationnels. Dans les décisions, la priorité est accordée aux protections solides, à la conformité et au suivi stratégique, de nouvelles approches n'étant envisagées que lorsque les risques sont bien compris et que des protections appropriées sont en place.	L'organisation est ouverte à la possibilité d'assumer un risque accru lorsque cela s'avère nécessaire pour atteindre les objectifs programmatiques et autres. L'organisation assure un équilibre entre protections et souplesse en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Dans les décisions, il est tenu compte de l'innovation, du renforcement des systèmes et de l'adaptation opérationnelle si ces éléments favorisent l'obtention d'un impact, tout en appliquant des contrôles et une responsabilité appropriés.	Des niveaux accrus de risque peuvent être assumés à des fins stratégiques ou d'innovation. L'organisation privilégie l'impact, la transformation et les progrès rapides vers les objectifs stratégiques. Dans les décisions, on encourage l'innovation, l'expérimentation et l'adoption de nouvelles approches, en acceptant un degré accru d'incertitude et de complexité opérationnelle tout en maintenant les protections essentielles.

16. Les interprétations varient en fonction du risque, ce qui reflète le devoir du Fonds mondial de rechercher un maximum d'impact en matière de santé tout en préservant son intégrité et sa pérennisation.

Mesure et agrégation

17. Le profil de risque fait l'objet d'un suivi au moyen d'indicateurs de risque, d'évaluations du risque résiduel et d'analyses qualitatives. Pris ensemble, ces éléments permettent de déterminer si le profil de risque reste conforme à l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration.

18. La relation entre ces éléments est résumée ci-après.

Tableau 3 : Relation entre l'appétence au risque, la position à l'égard du risque, le risque résiduel et les indicateurs de risque

Élément	Fixé par	Finalité
Appétence au risque	Conseil d'administration (niveau 1)	Établir la mesure dans laquelle l'organisation est disposée à assumer certains risques dans la poursuite de ses objectifs.
Position à l'égard du risque	Haute direction (niveau 2)	Traduire l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration en directives pour la gestion des risques sous-jacents.
Risque résiduel	Responsables respectifs	Mesurer le niveau actuel de risque (par exemple : faible, modéré, élevé, très élevé) après application des contrôles et des mesures d'atténuation.
Indicateurs de risque	Direction	Surveiller les niveaux de risque afin de repérer s'ils se rapprochent des seuils définis.

Suivi et communication de l'information

19. Les risques, liés ou non aux subventions, sont mesurés au moyen d'indicateurs de risque, d'évaluations des risques résiduels et d'analyses qualitatives visant à suivre les tendances, les concentrations et les facteurs émergents pertinents au regard des risques opérationnels et organisationnels.

20. Prises ensemble, ces mesures offrent des bases fondées sur des données probantes pour évaluer l'évolution des risques. Elles aident la direction à déterminer si le profil de risque reste conforme à l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration et à prendre des mesures correctives si les risques se rapprochent des seuils fixés, voire les dépassent.

21. Le profil de risque est communiqué régulièrement aux organes de gouvernance au travers des rapports que les responsables présentent au sujet de leurs fonctions spécifiques et des rapports réguliers du personnel responsable de la gestion des risques.

22. Lorsque les risques dépassent les seuils de niveau 2, la direction évalue les facteurs sous-jacents et détermine les mesures qu'il convient d'adopter, par exemple en mettant en place des mesures d'atténuation, en ajustant les opérations ou en réaffectant les ressources. En cas de dépassement important ou persistant de l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration pour les risques de niveau 1, les comités concernés en sont informés et des mesures correctives leur sont proposées.

Examen de l'appétence au risque

23. L'appétence au risque fait l'objet d'un examen périodique, afin qu'elle reste en adéquation avec la stratégie, l'environnement opérationnel et l'évolution du profil de risque du Fonds mondial. Ces examens peuvent avoir lieu dans le cadre des cycles de stratégie ou lorsque des changements externes ou internes importants dans l'environnement opérationnel justifient de revoir la position à l'égard du risque.

24. Au niveau institutionnel, la taxonomie du risque devrait rester largement stable, dès lors qu'elle reflète les principales catégories de risque inhérentes au mandat et au modèle de fonctionnement du Fonds mondial. En revanche, les risques organisationnels et opérationnels sous-jacents sont examinés et affinés plus régulièrement par la direction, afin de tenir compte de l'évolution des facteurs de risque et des priorités organisationnelles.

25. Toute proposition de modification des déclarations d'appétence au risque institutionnel est examinée avec les comités concernés et soumise à l'approbation du Conseil d'administration. Cela permet de garantir que les modifications de la position de l'organisation à l'égard du risque restent ancrées dans le suivi stratégique de la gouvernance et conformes à l'orientation stratégique.

26. Afin d'assurer la cohérence opérationnelle, le Secrétariat ajuste les positions à l'égard des risques organisationnels en réponse à l'évolution de l'environnement de risque, des conditions d'intervention ou des capacités d'atténuation. Les ajustements des positions à l'égard du risque restent de la compétence du Secrétariat, à condition qu'ils demeurent conformes à l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration et soient communiqués de manière transparente selon les procédures établies de gouvernance et de communication de l'information sur les risques.

27. La section suivante expose de manière plus détaillée les déclarations d'appétence concernant les principaux risques institutionnels² qui accompagnent le cadre actualisé d'appétence au risque (annexe 1).

² Le Secrétariat évaluera s'il est nécessaire de formuler d'autres déclarations d'appétence au risque en ce qui concerne les risques exposés à l'annexe 2 lors d'examens périodiques futurs.

Annexe 1.1 : Déclaration d'appétence au risque programmatique

Définition et déclarations d'appétence au risque

Définition :

Risque que le Fonds mondial et le partenariat ne remplissent pas la mission de mettre fin au VIH, à la tuberculose et au paludisme du fait que les programmes qu'ils appuient et les systèmes facilitateurs ne sont pas conçus, mis en œuvre ou exécutés à l'échelle et au niveau de qualité nécessaires pour produire un impact durable et équitable sur la santé.

Les principales composantes organisationnelles du risque programmatique englobent les portefeuilles de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme ainsi que les éléments facilitateurs cruciaux sur lesquels repose leur réussite. Il s'agit notamment des systèmes résistants et pérennes pour la santé, des systèmes communautaires et de la mobilisation communautaire, des efforts visant à lever les obstacles liés aux droits humains et au genre entravant l'accès aux services de lutte contre les trois maladies, de la mise en œuvre et du suivi stratégique efficaces des programmes, des modalités adéquates de cofinancement et des cheminements de transition.

S'il n'est pas géré de manière appropriée, le risque programmatique peut conduire à un ralentissement, un enlèvement, voire un recul des progrès sur la voie de l'élimination des trois maladies. Au niveau institutionnel, toute sous-performance persistante ou non atténuée pourrait compromettre l'exécution

Déclaration d'appétence au risque :

Conscient que pour obtenir un impact soutenu dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, il est nécessaire d'intervenir dans des environnements de mise en œuvre complexes et d'assumer un certain degré de risque sur le plan opérationnel et de l'exécution, le Fonds mondial adopte une position **tolérante à l'égard du risque programmatique**.

À ce titre, l'organisation assume un niveau élevé de risque lié à la mise en œuvre lorsque cela permet d'améliorer l'impact des programmes et la pérennisation à long terme. Dans un environnement aux financements limités, cela traduit une volonté de gérer la complexité et la variabilité.

Cette approche privilégie l'exécution au travers des systèmes de santé nationaux et des partenaires de mise en œuvre, des ripostes dirigées par la communauté, ainsi que l'adoption progressive d'outils et de modèles de prestation de services innovants. Si ces approches peuvent introduire des risques opérationnels, elles sont néanmoins essentielles pour maintenir la portée, la résilience et l'équité des programmes.

Le Fonds mondial est conscient que la performance à court terme peut varier, en particulier tandis que les programmes s'adaptent aux contraintes liées aux ressources et aux décisions de priorisation, toutefois, le Secrétariat pose des attentes claires en matière de performance, de qualité des données et de responsabilité. Le suivi stratégique est ancré dans la gestion adaptative, l'apprentissage continu et la correction de trajectoire rapide. Il est étayé par des mécanismes



Justification :

Une position tolérante à l'égard du risque est essentielle pour obtenir un impact sanitaire soutenu dans des environnements de fonctionnement de plus en plus diversifiés, complexes et volatils. Une telle position traduit une évolution stratégique délibérée dans la manière dont les programmes sont conçus, financés et mis en œuvre :

- Des modalités de mise en œuvre différenciées permettent d'adopter des approches adaptées au contexte, à la capacité et au profil de risque des pays.
- Une résilience renforcée garantit la continuité des services essentiels, en particulier dans les pays à forte charge de morbidité et à faible capacité à payer.
- Les modèles d'exécution adaptatifs et innovants favorisent des solutions souples et adaptées au contexte qui permettent d'accélérer l'impact.
- Un centrage sur les résultats à long terme privilégie la pérennisation, les gains au niveau des systèmes, en acceptant une variabilité mesurée de la performance lorsque cela s'avère nécessaire.
- La gestion stratégique des risques permet de prendre des décisions éclairées et de poser des compromis en connaissance de cause tout en préservant la responsabilité et en assurant un suivi stratégique approprié.

de la stratégie, affaiblir l'optimisation des ressources et nuire à la crédibilité du Secrétariat en tant que partenaire de confiance alors même qu'il est essentiel d'accélérer l'action menée par le Fonds mondial.

de garantie ciblés permettant de faire face aux risques importants pour les résultats programmatiques.

Ces réorientations étayent l'accent mis par le Fonds mondial sur l'optimisation de l'impact sur la santé tout en maintenant une performance et des normes de responsabilité solides.

Annexe 1.2 : Déclaration d'appétence au risque lié à l'accès aux produits de santé

Définition et déclarations d'appétence au risque

Définition :

Risque que l'objectif du Fonds mondial de garantir un accès équitable et en temps opportun à des produits de santé d'un prix abordable, de qualité garantie et en quantités suffisantes ne puisse être atteint, et que les innovations en matière de produits de santé visant à vaincre les trois maladies ne puissent être lancées avec succès en vue de maintenir une offre de produits de santé équilibrée et à l'échelle dans les pays.

Les principales composantes organisationnelles du risque lié à l'accès aux produits de santé sont les interventions d'orientation des marchés, l'approvisionnement, le mécanisme d'achat groupé, l'assurance qualité, ainsi que les achats de produits de santé et la chaîne d'approvisionnement dans les pays.

Si ces risques ne sont pas gérés correctement, leur impact peut a) nuire considérablement aux résultats en matière de santé en raison d'interruptions de traitements, de pénuries de produits, d'achats de produits de santé de qualité inférieure, de la réduction de l'efficacité des produits de santé ou du gaspillage de ces produits ainsi que d'une résistance accrue aux antimicrobiens et aux insecticides ; b) conduire à des prix ou à des modalités contractuelles défavorables, à des niveaux de services médiocres, à des pertes financières et à un mauvais rapport coût-efficacité ; et c) nuire à la réputation du Fonds mondial et des autres

Déclaration d'appétence au risque :

Conscient que pour garantir un accès soutenu à des produits de santé sûrs et d'un prix abordable, il est nécessaire d'intervenir sur des marchés de produits de santé et dans des systèmes nationaux d'approvisionnement changeants et parfois fragiles, le Fonds mondial adopte une position **tolérante à l'égard du risque lié à l'accès aux produits de santé**.

Le Fonds mondial met en œuvre un mécanisme d'achat groupé et des interventions d'orientation des marchés, tout en s'appuyant sur les systèmes d'achat nationaux et sur les modèles nationaux de chaîne d'approvisionnement afin de renforcer l'accès aux produits et l'exécution des programmes, sachant que ces approches comportent différents niveaux de complexité et de risque.

Parallèlement, l'organisation maintient des protections solides en matière d'assurance qualité des produits de santé, de fiabilité des fournisseurs et de continuité de l'approvisionnement, étayées par de robustes mécanismes de garantie et de contrôle qualité.

Globalement, cette approche reflète un équilibre délibéré entre une gestion rigoureuse des risques dans les domaines critiques et une certaine souplesse lorsqu'il est nécessaire d'assumer des risques calculés pour élargir l'accès, stimuler l'innovation et renforcer les systèmes nationaux.



Justification :

- Garantir l'accès aux produits vitaux pour vaincre le VIH, la tuberculose et le paludisme – L'efficacité des programmes du Fonds mondial dépend de la disponibilité en temps voulu de médicaments essentiels ainsi que de produits de diagnostic et de prévention.
- Intervenir sur des marchés mondiaux de produits de santé complexes – Les marchés des produits de santé utilisés dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme se caractérisent souvent par un nombre limité de fournisseurs, un contexte réglementaire variable et des contraintes touchant la chaîne d'approvisionnement mondiale, ce qui exige de gérer les marchés de manière proactive tout en faisant preuve de souplesse.
- Accorder la priorité à la prise en charge par les pays et au renforcement des capacités – En assumant les incertitudes et les risques d'ordre opérationnel inhérents aux systèmes nationaux d'achats et de chaîne d'approvisionnement, l'organisation vise à renforcer les capacités et la pérennisation à l'échelle locale.
- Renforcer les systèmes d'achats nationaux – Optimiser l'impact des investissements en mettant l'accent sur les contrôles financiers, la sélection minutieuse des offres d'achat disponibles, des procédures d'importation robustes ainsi que la quantification correcte et la planification de l'approvisionnement tout en

parties prenantes ainsi qu'à la confiance des donateurs.

maintenant l'intégrité et l'efficacité globales des procédures d'achat.

- Protéger la qualité des produits et la sécurité des patients – Bien qu'une certaine souplesse opérationnelle soit nécessaire, le Fonds mondial impose des conditions strictes en matière d'assurance qualité et de sécurité des produits de santé.

Annexe 1.3 : Déclaration d'appétence au risque financier et fiduciaire

Définition et déclarations d'appétence au risque		
Définition : Le risque financier et fiduciaire s'entend du risque que les ressources des donateurs ne soient pas protégées, gérées ou utilisées conformément aux fins prévues, ce qui entraînerait des pertes financières, des détournements de fonds, des actes de fraude, une mauvaise gestion ou le non-respect des responsabilités fiduciaires. Ce risque englobe les échecs en matière de gestion financière responsable, de contrôles internes, de mécanismes de garantie ou encore de reddition de comptes dans les opérations et le portefeuille de subventions du Fonds mondial. Les principales composantes organisationnelles du risque financier et fiduciaire sont la gestion actif-passif, l'adéquation de la responsabilité et de la garantie financières de l'institution, et la performance fiduciaire des partenaires de mise en œuvre responsables de la gestion des fonds de subvention. S'il n'est pas géré correctement, le risque financier et fiduciaire peut mener à de mauvaises décisions d'allocation de fonds, à une mauvaise orientation ou à un déploiement inefficace des ressources, à une responsabilité financière inexacte, à des actes de fraude et à des détournements d'actifs. Ces défaillances peuvent miner la confiance des donateurs, déclencher des recours hiérarchiques en matière de gouvernance, perturber la mise en œuvre des subventions et, en fin de compte, réduire la capacité du Fonds mondial à sauver des vies et à produire un impact.	Déclaration d'appétence au risque : Conscient que pour obtenir un impact au niveau des programmes, il est nécessaire d'intervenir dans des environnements de mise en œuvre complexes et de collaborer avec divers partenaires de mise en œuvre, ce qui introduit inévitablement un degré de risque financier et fiduciaire, le Fonds mondial adopte une position prudente à l'égard du risque financier et fiduciaire. À ce titre, l'organisation privilégie une gouvernance financière solide, une communication de l'information financière fiable et un suivi stratégique fiduciaire robuste, tout en veillant à maintenir la souplesse opérationnelle nécessaire à la mise en œuvre des programmes par l'intermédiaire des systèmes nationaux et des partenaires de mise en œuvre. Le Fonds mondial maintient des contrôles internes, des mécanismes de garantie et des procédures de suivi stratégique solides afin de protéger les ressources des donateurs, de repérer tout détournement de fonds et d'y réagir. Lorsque des risques fiduciaires apparaissent, l'organisation met l'accent sur la détection rapide, l'enquête, le recouvrement des fonds et les mesures correctives.	Justification : Une gestion efficace du risque financier et fiduciaire est essentielle pour protéger les ressources des donateurs, maintenir la confiance dans l'institution et garantir l'intégrité du cadre de gestion financière du Fonds mondial. Les principales considérations sont notamment les suivantes : • Gestion responsable des ressources des donateurs – Le Fonds mondial gère d'importantes ressources financières mises à disposition par les donateurs et partenaires. Il est primordial de maintenir des contrôles financiers solides afin de garantir que ces ressources sont utilisées de manière efficace et responsable. • Maintien de la confiance des donateurs – Il est crucial d'assurer une gestion financière fiable et une communication transparente de l'information pour maintenir la confiance des donateurs, des partenaires et des parties prenantes. • Intervention dans des environnements de mise en œuvre à haut risque – Les programmes sont mis en œuvre par l'intermédiaire des systèmes nationaux et dans différents contextes nationaux, où les capacités fiduciaires peuvent varier. L'organisation doit dès lors concilier la portée opérationnelle visant l'impact avec des mécanismes de suivi stratégique solides. • Protection de la réputation de l'institution – Une gouvernance financière faible ou des détournements de fonds peuvent nuire à la crédibilité du Fonds mondial et à sa capacité à mobiliser des ressources pour l'avenir.



		Cette position traduit la nécessité de trouver un juste équilibre entre la souplesse opérationnelle nécessaire pour mettre en œuvre les programmes dans des environnements complexes d'une part, et une gouvernance financière et des protections fiduciaires solides d'autre part.
--	--	--

Annexe 2 – Taxonomie du risque du Fonds mondial (N1-N2) *

Risques institutionnels (1)	Risque stratégique	Risque programmatique	Risque lié à l'accès aux produits de santé	Risque financier et fiduciaire	Risque lié au fonctionnement du Secrétariat	Risque lié à l'éthique, aux affaires juridiques et à la gouvernance
Risques organisationnels (2)	Mobilisation de ressources	Programme de lutte contre le VIH	Interventions d'orientation des marchés	Gestion actif-passif	Personnel et culture organisationnelle	Manquements à l'éthique
	À définir	Programme de lutte contre la tuberculose	Interventions d'approvisionnement	Responsabilité financière institutionnelle et garantie	Technologie numérique et cybersécurité	Affaires juridiques
		Programme de lutte contre le paludisme	Mécanisme d'achat groupé	Risque fiduciaire et financier lié aux subventions	Processus d'appui	Gouvernance
		Systèmes résilients pour la santé	Assurance qualité		Configuration organisationnelle	
		Obstacles liés aux communautés, aux droits et au genre entravant l'accès aux services de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme	Achats de produits de santé dans les pays			
		Mise en œuvre et suivi stratégique des programmes	Chaîne d'approvisionnement dans les pays			
		Cofinancement				
		Transition				

Risques institutionnels (1)	Risque stratégique	Risque programmatique	Risque lié à l'accès aux produits de santé	Risque financier et fiduciaire	Risque lié au fonctionnement du Secrétariat	Risque lié à l'éthique, aux affaires juridiques et à la gouvernance
Risques organisationnels (2)	Mobilisation de ressources	Programme de lutte contre le VIH	Interventions d'orientation des marchés	Gestion actif-passif	Personnel et culture organisationnelle	Manquements à l'éthique
	À définir	Programme de lutte contre la tuberculose	Interventions d'approvisionnement	Responsabilité financière institutionnelle et garantie	Technologie numérique et cybersécurité	Affaires juridiques
		Programme de lutte contre le paludisme	Mécanisme d'achat groupé	Risque fiduciaire et financier lié aux subventions	Processus d'appui	Gouvernance
		Systèmes résilients pour la santé	Assurance qualité		Configuration organisationnelle	
		Obstacles liés aux communautés, aux droits et au genre entravant l'accès aux services de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme	Achats de produits de santé dans les pays			
		Mise en œuvre et suivi stratégique des programmes	Chaîne d'approvisionnement dans les pays			
		Cofinancement				
		Transition				

* Bien que la taxonomie du risque recense un large éventail de risques organisationnels, le Secrétariat adopte une approche différenciée dans le cadre de ses efforts de surveillance et de suivi stratégique, en s'appuyant sur des facteurs tels que la priorisation des risques, l'impact potentiel, la probabilité de concrétisation et la capacité d'atténuation.

Annexe 3 – Glossaire terminologique du risque

Pour donner corps à l'appétence au risque, plusieurs concepts connexes sont utilisés dans le présent cadre.

Risque	Possibilité que des événements surviennent et aient une incidence sur la réalisation des objectifs stratégiques et institutionnels. REMARQUE : Le terme « risques » (utilisé au pluriel) s'entend d'un ou plusieurs événements potentiels qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs. Le terme « risque » (utilisé au singulier) s'entend de l'ensemble des événements potentiels qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs.
Profil de risque	Vue composite des types, de la sévérité et des interdépendances des risques auxquels l'entité est confrontée et qui pourraient avoir une incidence sur ses performances au regard de la stratégie et des objectifs.
Gestion des risques	Culture, capacités et pratiques – intégrées à la conception et à l'exécution de la stratégie – sur lesquelles les organisations s'appuient pour gérer les risques en vue de créer de la valeur et de la préserver.
Évaluation des risques	Processus d'identification, d'évaluation de la sévérité et de priorisation des risques, aux fins de déterminer comment les gérer. Les gestionnaires doivent non seulement cartographier la probabilité et l'impact des différents risques, mais ils doivent également examiner leurs interdépendances.
Risque inhérent	Par « risque inhérent », on entend le niveau de risque qui existe avant l'application des contrôles et des mesures d'atténuation ou de gestion. Ce terme rend compte du profil de risque intrinsèque associé à toute activité, tout programme ou tout environnement opérationnel.
Risque résiduel	Niveau de risque subsistant après l'application des contrôles et des mesures d'atténuation. Le risque résiduel représente le profil de risque réel de l'organisation après l'adoption des mesures de gestion.
Position à l'égard du risque	Position spécifique qu'une organisation adopte sur l'échelle d'appétence au risque à l'égard d'un risque donné. Cette position représente l'attitude adoptée par le Conseil d'administration à l'égard d'un risque, en vue de trouver un juste équilibre entre la poursuite des objectifs stratégiques et

	la nécessité d'instaurer des protections. Chaque position offre une référence de gouvernance sur laquelle la direction peut fonder son approche en matière de prise de décision, d'allocation des ressources et d'atténuation des risques.
Échelle d'appétence au risque	Système à quatre niveaux utilisé par le Fonds mondial pour décrire les divers degrés de risque qu'il est disposé à assumer et pour communiquer sa position à cet égard. Cette échelle – qui va de l'aversion à l'agressivité – fournit un vocabulaire standardisé garantissant une interprétation et une application cohérentes pour l'ensemble des risques institutionnels.
Position à l'égard du risque	La position à l'égard du risque s'applique aux risques organisationnels et traduit le niveau de risque que la direction considère approprié de maintenir au moyen de contrôles, de mesures d'atténuation et de décisions opérationnelles, tout en veillant à ce que les activités soient menées dans les limites de l'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration. Elle traduit la position qualitative du Conseil d'administration en directives opérationnelles pour la gestion des risques sous-jacents.
Indicateurs de risque	Les indicateurs de risque constituent des mesures objectives permettant de surveiller l'évolution du profil de risque dans le temps.
Seuils de risque	Un seuil de risque est une limite spécifique associée à un indicateur de risque, qui sert à signaler qu'un profil de risque se rapproche des niveaux acceptables, voire les dépasse, nécessitant éventuellement l'intervention de la direction.
Registre des risques organisationnels	Un registre des risques organisationnels est un recueil structuré dans lequel sont consignés les risques recensés, leurs causes, leurs conséquences potentielles, les contrôles et mesures d'atténuation ainsi que les responsabilités assignées, afin de faciliter le suivi et la gestion des risques au sein de l'organisation.
Responsable	Fonction opérationnelle responsable de la gestion d'un risque spécifique, y compris de la mise en œuvre des mesures d'atténuation, du suivi des indicateurs de risque et de la communication de l'information sur la situation du risque.
Agrégation des risques	Processus consistant à évaluer la sévérité et le degré de probabilité des différents risques aux niveaux inférieurs de

		l'entité et à les agréger afin d'obtenir un tableau plus complet du risque total auquel l'entité est confrontée.
Remontée des risques	des	Processus par lequel les risques accrus ou émergents sont transmis aux niveaux supérieurs de direction ou de gouvernance à des fins d'examen, de décision ou de mesures correctives.