



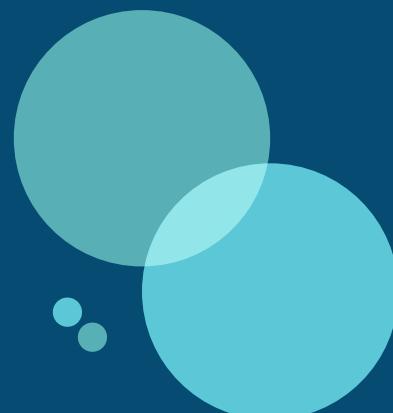
ÉVALUATION ET PLANIFICATION DE L'ATTÉNUATION DES RISQUES EN VUE D'UNE CAMPAGNE DE DISTRIBUTION DE MII

NOVEMBRE 2025



TABLE DES MATIÈRES

Comprendre la gestion du risque	4
Définir la probabilité et l'impact	6
Mettre l'accent sur l'atténuation des risques dans tous les aspects de la campagne	8
Mettre à jour régulièrement le plan d'évaluation et d'atténuation des risques	9
AnnexE : Exemple d'une partie d'un plan d'évaluation et d'atténuation des risques	10



COMPRENDRE LA GESTION DU RISQUE

Il existe de nombreuses définitions du risque. Le manuel « Formation à la gestion du risque » de l'UNESCO (2010)¹ utilise la définition suivante : « Le risque est l'expression de la probabilité et de l'impact

d'un événement incertain, soudain et extrême qui, s'il advenait, pourrait avoir un impact positif (opportunité) ou négatif (menace) sur la réalisation d'un projet ou d'un objectif de programme » (p. 12).

Risque = Probabilité x Impact

Pourquoi est-il important de gérer le risque ? L'objectif ultime de l'exercice d'identification et d'analyse des risques est de se préparer à l'atténuation de ceux-ci. L'atténuation des risques est le processus qui consiste à prendre des mesures pour réduire les effets et/ou les événements négatifs. L'atténuation comprend la réduction de la probabilité qu'un événement à risque se produise et/ou la réduction de l'impact d'un événement à risque s'il se produit². Par exemple, l'atténuation du risque peut aider à réduire au minimum les effets négatifs potentiels sur les différents aspects de la campagne MII, tels que l'état des routes entraînant des retards dans la livraison des MII au cours de l'opération logistique ou la possibilité de refus au cours de la procédure d'enregistrement des ménages.

Par essence, les campagnes de distribution de MII à grande échelle comportent de nombreuses incertitudes et des événements ou des situations qui évoluent rapidement. Pour assurer le succès d'une campagne, il est important d'identifier ces risques potentiels dès le stade de sa macroplanification. Voici quelques grandes catégories de risques à prendre en compte :

1. Source : Manuel de formation à la gestion du risque, UNESCO, 2010. Bureau de la planification stratégique. BSP-2010/WS7. Disponible à l'adresse unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190604_fre

2. Source : National Academies Press. The Owner's Role in Project Risk Management (2005), chapitre 5. Disponible à l'adresse : www.nap.edu/read/11183/chapter/7

Catégories de risques	Exemples
Facteurs stratégiques : les risques qui affectent l'ensemble de la stratégie prévue pour la campagne	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de mise en œuvre d'une distribution en porte-à-porte monophasée, mais sans enregistrement autonome des ménages pour spécifier les besoins en MII, avec un risque de sur ou de sous-approvisionnement Stratégie de mise en œuvre d'une campagne intégrée, mais avec des risques liés au calendrier d'arrivée des différents produits de base par rapport au calendrier de la campagne pour les différentes interventions Stratégie ne prévoyant pas un nombre maximum de MII par ménage et insuffisance de MII pour la population enregistrée
Facteurs opérationnels : les risques qui affectent, en partie ou en totalité, la capacité à mettre en œuvre l'opération telle qu'elle a été planifiée	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie adoptée n'abordant pas efficacement les domaines complexes du pays, avec le risque que les MII n'atteignent pas les bénéficiaires ciblés Financement insuffisant pour couvrir tous les aspects des opérations de la campagne, avec le risque que certaines activités essentielles ne soient pas mises en œuvre Structures ou personnel insuffisants pour répondre à la planification du stockage, du transport et de la mise en œuvre de l'opération logistique Gestion des foules insuffisante, risquant de compromettre la sécurité des produits, du personnel et des bénéficiaires des MII
Facteurs financiers : les risques liés au budget et au financement	<ul style="list-style-type: none"> Budgets mal élaborés et ne reflétant pas les coûts réels, avec le risque d'une suspension des activités en cours de mise en œuvre Variations des taux de change ou des coûts des produits nécessaires, tels que le carburant, dues à l'inflation ou à des changements contextuels dans la zone cible, avec le risque d'une suspension des activités en cours de mise en œuvre Ressources financières insuffisantes qui entraînent une distribution ciblée de MII et un changement social et comportemental (CSC) limité, mettant en péril la sécurité des équipes et des produits pendant la mise en œuvre Retards dans la mise en œuvre de la campagne entraînant une augmentation des coûts de stockage Données insuffisantes pour le prépositionnement des MII, entraînant des stocks excédentaires ou insuffisants et la nécessité d'une logistique latérale, avec le risque que les ressources ne soient pas suffisantes pour couvrir ces mouvements Planification médiocre ou incomplète des paiements par argent mobile (par exemple, listes incomplètes du personnel et des informations nécessaires) avec le risque d'une suspension des activités de la campagne
Risque de conformité : les risques liés aux sanctions juridiques en cas d'actions non conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques internes	<ul style="list-style-type: none"> Procédures inappropriées suivies pour le décaissement et la justification des fonds, entraînant des dépenses inéligibles avec les partenaires financiers Procédures d'appel d'offres et de passation de marchés inappropriées Procédures inappropriées suivies pour l'approvisionnement local et/ou international

Notez que certaines questions peuvent avoir des implications dans plus d'une catégorie. Les programmes nationaux de lutte contre le paludisme peuvent également ajouter d'autres catégories, par exemple les risques politiques.

DÉFINIR LA PROBABILITÉ ET L'IMPACT

Les deux éléments principaux à prendre en compte pour chaque risque identifié sont la probabilité de survenance du risque et l'impact en cas de survenance du risque. Le tableau ci-dessous présente une approche de la catégorisation de chacun de ces facteurs.

PROBABILITÉ DU RISQUE	IMPACT DU RISQUE	Exemple de couleurs dans une carte thermique
Peu probable	Négligeable	Faible
Probable	Insignifiant	Modéré
Possible	Modéré	Élevé
Presque certain	Important	Extrême

Chaque campagne comporte une variété de risques liés à chaque aspect de la mise en œuvre de la campagne, et chacun de ces risques peut avoir un effet sur tous les domaines d'opérations (opérations, numérisation, suivi et évaluation, logistique, CSC, sécurité, finances, etc.). Souvent, il ne sera pas possible (ou nécessaire lorsque les risques sont peu probables et ont un impact limité) de répertorier tous les

risques, de sorte qu'un tableau consolidé des risques avec les risques les plus importants peut être envisagé. Consultez le tableau ci-dessous pour une partie d'un exemple de cadre d'atténuation des risques conçu pour la campagne MII au Burundi en 2016. Il présente les quatre principaux risques.

Les quatre principaux risques	Risque	Catégorie de risque	Risque pour qui ?
Chaîne logistique	Arrivée tardive des MII au niveau provincial (retards de production, retards de transport maritime, retards à l'arrivée dans le pays, retards douaniers, retards de transport vers les provinces)	Opérationnel	PPM ³ PNLP
	Modifications de la politique d'importation de biens et d'achats (par exemple, taxes non couvertes par le budget)	Stratégique Opérationnel Financier	PNLP/Ministère de la Santé
	Retards dans la livraison des provinces aux communautés/sites de distribution (retards dans les appels d'offres, retards dans la passation des contrats avec les transporteurs)	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal ⁴
	Absence d'identification et de vérification d'un stockage suffisant et approprié dans chaque communauté/site de distribution pour la quantité de MII reçue	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
Sécurité	Difficulté d'accès à certaines zones	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
	Refus d'enregistrement lors de l'enregistrement du ménage	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
	Difficultés dans les zones urbaines (comme la capitale du pays)	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
	Déplacement de population	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
Saisonnalité des opérations	Difficulté d'accès à certaines zones en raison des pluies	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal, transporteur
	Personnel de la campagne (niveau opérationnel) démotivé dans des conditions de travail difficiles (mise en œuvre pendant la saison des pluies)	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal
Quantification des MII	Insuffisance de MII après l'enregistrement des ménages (par exemple, quantification basée sur un recensement effectué plusieurs années auparavant)	Opérationnel	PNLP/récipiendaire principal

Le risque est devenu un élément de plus en plus important dans la planification des campagnes de distribution de MII, étant donné la nécessité de s'assurer que les fonds investis dans l'achat et la distribution des MII soient bien utilisés. À mesure que le contexte des ressources et les décisions de ciblage des MII évoluent, le risque devient encore plus important à prendre en compte au stade de la macroplanification. Même si un programme national de lutte contre

le paludisme n'a pas été invité à présenter une évaluation des risques et un plan d'atténuation dans le cadre des documents de macroplanification de la campagne, il est bon que l'équipe de campagne passe par le processus d'identification de tout risque potentiel pour l'ensemble de la campagne, la responsabilité des MII et la sécurité du personnel de la campagne.

³. Une carte thermique est une technique de visualisation des données qui montre l'ampleur d'un phénomène (dans le cas présent, le risque) sous forme de couleurs.

⁴. Fonds mondial/Pooled Procurement Mechanism

METTRE L'ACCENT SUR L'ATTÉNUATION DES RISQUES DANS TOUS LES ASPECTS DE LA CAMPAGNE

La planification de l'atténuation des risques doit couvrir tous les domaines de la campagne, et les programmes nationaux de lutte contre le paludisme doivent être en mesure d'identifier rapidement les risques majeurs et prioritaires à partir de leurs expériences précédentes de mise en œuvre de la campagne. Par exemple, il existe suffisamment de preuves dans tous les pays pour souligner l'importance de l'enregistrement des ménages pour garantir que les familles reçoivent le nombre correct de MII, ainsi que les difficultés à garantir que l'enregistrement des ménages soit mis en œuvre comme prévu et atteigne les objectifs fixés. Par conséquent, l'identification des risques que les ménages ne soient pas atteints ou qu'ils ne soient pas enregistrés correctement lors de l'enregistrement des ménages peut être un bon moyen de renforcer la planification de cette activité. Il est bon de consulter les rapports (en particulier les passages sur les leçons tirées et les recommandations) afin de se remémorer les difficultés rencontrées, les signes d'alerte observés et la manière dont les goulets d'étranglement ont été résolus.

Les programmes nationaux de lutte contre le paludisme doivent considérer l'évaluation des risques comme un aspect essentiel de la mission de tous les sous-comités (logistique, stratégie/opérations, numérisation, suivi et évaluation, et CSC)⁵ et utiliser les risques identifiés et les mesures d'atténuation pour élaborer des calendriers et des budgets pour les activités visant à améliorer la qualité de la mise en œuvre de la campagne MII. Au cours de la phase de macroplanification, l'équipe centrale pourra identifier les risques généraux susceptibles d'affecter la planification et la mise en œuvre de la campagne

dans son ensemble, mais au cours de la microplanification, ces évaluations des risques peuvent être plus localisées et mettre en évidence des risques spécifiques dans de petites parties du district ou de la zone desservie par l'établissement de santé, qu'il sera important d'atténuer pour garantir le succès de la campagne.

Une fois les risques identifiés, le responsable du risque (par exemple, le ministère de la Santé, le programme national de lutte contre le paludisme, le partenaire de mise en œuvre, l'opérateur logistique tiers, etc.) peut travailler à l'élaboration d'outils/de plans pour évaluer, déterminer, sauvegarder et mettre en œuvre des actions correctives appropriées pour atténuer le risque dans la planification.

Dans des situations exceptionnelles, le risque peut être toléré. Il est possible de transférer la responsabilité du risque en confiant certaines activités à des tiers (par exemple, le transport ou l'entreposage). Mais si le transfert du risque est l'option privilégiée, l'objectif de livraison des MII de la campagne aux ménages ciblés doit être la priorité absolue, et le contrôle permanent des activités d'un prestataire relèverait de la responsabilité du comité national de coordination. De même, si le suivi de la mise en œuvre du plan du CSC concernant le calendrier et la fréquence des messages radio et télévisés est confié à une partie indépendante, le sous-comité du CSC devra s'assurer que les tâches soient effectuées au niveau requis. En outre, les risques associés à la sous-traitance d'une activité doivent être pris en compte et évalués, y compris les délais de la procédure de sous-traitance.

5. La terminologie peut varier d'un pays à l'autre, mais les fonctions des sous-comités devraient être similaires. Il peut également y avoir d'autres sous-comités, par exemple pour la sécurité, les finances, etc., qui doivent tous prendre en compte l'évaluation des risques.

METTRE À JOUR RÉGULIÈREMENT LE PLAN D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Lors de la macroplanification, il est important d'élaborer un plan d'atténuation des risques parallèlement aux documents de base de la campagne. Il s'agit d'un processus permanent, car les risques évoluent au fil du temps (par exemple, contraintes de financement exacerbées

par l'inflation nationale, zones d'insécurité), et il est important que le plan d'atténuation des risques soit aussi à jour que possible pour éviter les problèmes lors de la mise en œuvre.

Le plan d'évaluation et d'atténuation des risques doit être considéré comme un élément essentiel de la macroplanification et doit être soumis en même temps que le plan d'action de la campagne, le plan d'action logistique, le plan d'action du CSC, le plan d'action de suivi et d'évaluation, le calendrier et le budget.

Le plan d'évaluation et d'atténuation des risques doit être conservé dans un lieu de stockage central, tel que Google Drive, afin de permettre aux différents sous-comités de mettre à jour le plan au fur et à mesure que les discussions se poursuivent et que le contexte évolue. Les différents sous-comités doivent continuellement surveiller et discuter des risques en cours. Les risques évoluant au fil du temps, le processus d'évaluation et d'atténuation des risques est permanent.

Les plans d'évaluation et d'atténuation des risques peuvent être autonomes ou intégrés au calendrier de la campagne, afin de permettre une mise à jour aisée lors des réunions de la coordination nationale et des sous-comités.

L'exemple présenté en annexe est adapté de différents plans d'évaluation et d'atténuation des risques élaborés par les programmes nationaux de lutte contre le paludisme et leurs partenaires.

ANNEXE : Exemple d'une partie d'un plan d'évaluation et d'atténuation des risques

Domaine de la campagne	Risque	Détail du risque	Probabilité	Impact	Carte thermique	Plan d'atténuation	Responsable du risque	Moment de la prise en compte du risque
Quantification	Insuffisance de MII disponibles en cas de distribution monophasée	Les MII sont insuffisantes pour couvrir les ménages ciblés parce que les besoins actualisés à partir de l'enregistrement des ménages ne sont pas disponibles avant la distribution des MII (par exemple, le prépositionnement est basé sur les chiffres de la microplanification)	3 Possible	4 Important	Red	Prépositionner des stocks de réserve (s'ils sont disponibles) au niveau du district ou de la région pour les distribuer si nécessaire sur la base des données recueillies au cours de la mise en œuvre. Si aucun stock de réserve n'est disponible, envisagez de limiter le nombre de MII par ménage avant ou pendant la mise en œuvre de l'enregistrement/la distribution, en fonction des données de microplanification reçues.	Ministère de la Santé (PNLP)	Après la microplanification et pendant la mise en œuvre de l'enregistrement/la distribution
Stockage des MII au niveau communautaire	Insuffisance de sites de prépositionnement sécurisés pour faciliter le réapprovisionnement des équipes de distribution en porte-à-porte	De nombreux sites de prépositionnement sont nécessaires pour éviter d'avoir à réapprovisionner les équipes en MII par d'autres moyens, tels que des motos ou des tricycles, ce qui augmente le budget opérationnel. Dans certaines zones ciblées, il peut s'avérer impossible de trouver le nombre requis de sites de prépositionnement répondant aux critères minimaux de sécurité.	2 Probable	3 Modéré	Yellow	Identification précoce des zones à problèmes lors de la microplanification. Lorsque le stockage existe, mais que la sécurité pose problème, planifiez la sécurité locale pour renforcer les mesures existantes. Lorsqu'il n'y a pas d'entrepôt, déterminez d'autres moyens de réapprovisionnement des équipes et veillez à ce que le budget tienne compte des besoins.	Ministère de la Santé (PNLP)	Vérification des lacunes en matière de stockage au niveau communautaire immédiatement après la confirmation et la validation de la microplanification ; budget opérationnel final reprenant des solutions alternatives si nécessaire après la microplanification
Réapprovisionnement des équipes de distribution de MII en porte-à-porte	Difficultés à quantifier et à garantir des ressources suffisantes pour le réapprovisionnement régulier des équipes de distribution de MII en porte-à-porte	Les équipes peuvent se déplacer plus lentement ou plus rapidement que prévu, ce qui rend le calendrier et la fréquence du réapprovisionnement difficiles à établir. Les zones urbaines ajoutent une complexité supplémentaire en raison de la circulation et d'autres conditions. Risque de retard dans la distribution aux ménages si le réapprovisionnement ne peut être planifié en temps voulu. Implications financières liées à la prolongation des jours de distribution si les objectifs journaliers ne peuvent être atteints en raison de la lenteur du réapprovisionnement.	3 Possible	4 Important	Red	Identifiez les sites de prépositionnement le plus près possible des équipes de porte-à-porte afin de réduire le besoin de réapprovisionnement en MII (par exemple, demander aux équipes de se réapprovisionner elles-mêmes au cours de la journée).	Ministère de la Santé (PNLP)	Après la confirmation et la validation de la microplanification et pendant la mise en œuvre
Gestion des déchets d'emballage des MII	Possibilité de dissémination dans l'environnement de produits chimiques résiduels provenant des MII et adhérant aux matériaux plastiques utilisés pour emballer les MII.	L'emballage des MII individuelles, les balles, le matériel de mise en balles, le cerclage et les autres emballages en plastique sont tous susceptibles de nuire au personnel de la campagne et à l'environnement.	2 Probable	3 Modéré	Yellow	Élaborez un plan de gestion des déchets pour rassembler et éliminer tous les déchets de la campagne. Suivez les directives du gouvernement national en matière d'élimination et veillez à ce que la microplanification comprenne une liste des installations de gestion des déchets appropriées. Contactez les entreprises de recyclage du pays pour évaluer les solutions possibles.	Ministère de la Santé (PNLP)	Lors de la macroplanification et de la quantification de la distribution, ainsi que lors de la microplanification
Paiements	Retard de paiement du personnel	Vérification inadéquate des informations des comptes. L'agence de paiement n'est pas en mesure d'opérer au niveau local. Retards dans les transferts d'argent mobile ou non-réception des fonds par les acteurs de la campagne	2 Probable	3 Modéré	Yellow	Prévoir la soumission et la vérification anticipées des listes de personnel et des informations des comptes. Prévoyez la présentation en temps utile des justifications de paiement. Assurez un suivi régulier. Reprenez les étapes du paiement dans le calendrier de la campagne. Suivez l'évolution des transferts d'argent mobile et des problèmes afin de les résoudre rapidement et d'éviter les rumeurs.	Ministère de la Santé (PNLP)	Lors de la macroplanification, de la microplanification et de la mise en œuvre des activités

LÉGENDE

Probabilité	Impact
1 Peu probable	1 Négligeable
2 Probable	2 Insignifiant
3 Possible	3 Modéré
4 Presque certain	4 Important

Risque	Couleur thermique
Négligeable	Green
Faible	Yellow
Modéré	Orange
Élevé	Red

CARTE THERMIQUE – IMPACT

Probabilité	Négligeable	Insignifiant	Modéré	Important
1 Peu probable	Green	Green	Yellow	Yellow
2 Probable	Green	Yellow	Orange	Red
3 Possible	Yellow	Orange	Red	Red
4 Presque certain	Yellow	Orange	Red	Red



AMP CONTACTS

Pour participer a la conférence téléphonique hebdomadaire de l'AMP chaque mercredi à 10h00, heure de l'Est (16h00 CET), veuillez utiliser la ligne de réunion Zoom suivante :

<https://us06web.zoom.us/j/88935481892?pwd=h3cuJ3x5LOsR58YXcEaub8ULqu5LMj.1>

Vous pouvez trouver votre numéro local pour rejoindre l'appel hebdomadaire :

<https://zoom.us/u/acyOjkIJj4>

Pour être ajouté à la liste de distribution de l'AMP, veuillez visiter :

<https://allianceformalaria prevention.com/join-us>

Pour contacter AMP ou rejoindre un groupe de travail AMP, veuillez envoyer un courriel électronique à :

info@allianceformalaria prevention.com

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site de l'AMP :

<https://allianceformalaria prevention.com>