CADRE DE GESTION DES RISQUES

Pour décision

1. Objet

1.1 Le présent document a pour objet de solliciter l'approbation, par le Conseil d'administration, d'un projet de matrice de gestion des risques (« la matrice ») (annexe 2) et de mettre en place un sous-comité du Conseil ou un groupe de travail qui aura pour tâche d'aider le Secrétariat à mettre la dernière main à un cadre de gestion des risques pour le Partenariat mondial pour l'éducation (« Partenariat mondial » ou « GPE »).

1.2 Pour bien remplir son rôle, la matrice aura besoin d'être peaufinée, et des mesures d'atténuation devront être élaborées pour chacun des risques qu'elle recense. Il importe que le Conseil d'administration, par l'intermédiaire d'un sous-comité ou d'un groupe de travail, s'engage directement à peaufiner le cadre de gestion des risques pour permettre au GPE de minimiser les risques recensés.

1.3 Le cadre de gestion des risques sera présenté au Conseil d'administration à sa prochaine réunion en face-à-face, prévue en juin 2014.

2. Décision recommandée

Le Secrétariat recommande l'approbation par le Conseil d'administration de la décision suivante :

BOD/2013/11-10 — Cadre de gestion des risques : Le Conseil d'administration :

a. approuve le projet de matrice de gestion des risques figurant à l'annexe 2 du document BOD/2013/11 DOC 10 (« la matrice ») ;

b. nomme un [*sous-comité ou groupe de travail du Conseil d'administration]* chargé de mettre la dernière main à un cadre complet de gestion des risques pour

le GPE qui comprendra des mesures d'atténuation des risques, désignera les entités chargées de leur application et proposera des délais estimés de mise en œuvre correspondant à chacun des risques recensés ;

c. demande qu'un cadre complet de gestion des risques soit soumis au Conseil d'administration aux fins d'approbation lors de sa prochaine réunion en face-à-face, en juin 2014.

3. Contexte général

3.1 Lors de sa réunion en face-à-face tenue à Paris en novembre 2012, le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat de préparer et de lui soumettre un cadre de gestion des risques qui pourrait être examiné au plus tard en mai 2013. Or des changements apportés à la direction l'ayant empêché de respecter cet échéancier, le Secrétariat a promis de terminer ce travail à temps pour la réunion en face-à-face du Conseil d'administration organisée à Addis-Abeba, en novembre 2013.

3.2 Le cadre de gestion des risques a pour objet de mesurer la *probabilité* des événements préjudiciables, quels qu'ils soient, et leurs *conséquences* (ou leur impact) possibles pour le GPE. Le Secrétariat à recensé une série de risques auxquels le GPE pourrait être exposé en utilisant une matrice de gestion des risques (annexe 2). Cette matrice analyse chaque risque en fonction de deux critères : sa probabilité et l'impact qu'il pourrait avoir sur le GPE s'il se matérialisait.

3.3 Les degrés de probabilité utilisés aux fins de la matrice de gestion des risques se définissent comme suit :

- Très probable – le risque se posera certainement au cours des deux prochaines années.
- Probable – le risque se posera probablement au cours des deux prochaines années.
- Possible – le risque se posera peut-être au cours des deux prochaines années.
- Peu probable – le risque ne se posera probablement pas au cours des deux prochaines années.

3.4 Les degrés d'impact utilisés aux fins de la matrice de gestion des risques se définissent comme suit :

- Mineur – le risque ne nuira pas sensiblement à la réalisation de l'objectif, ni à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat ou à sa réputation.

- Modéré – le risque retardera ou empêchera la réalisation de certains éléments de l'objectif, et pourrait nuire à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

- Majeur – le risque retardera ou empêchera la réalisation d'éléments importants de l'objectif, et nuira probablement à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

- Élevé – Le risque empêchera la réalisation de l'objectif et nuira gravement à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

3.5 Les risques ont ensuite été classés par catégorie : risques stratégiques; risques d'exécution ; risques de gouvernance ; risques financiers ; risques de personnel ou de culture organisationnelle. On a enfin jugé que certains risques se posaient à la fois au plan stratégique et au plan de l'exécution.

3.6 Une fois les risques classés en fonction de leur probabilité et de leur impact, un système de notation a été élaboré pour mesurer le risque global pesant sur le GPE. Le graphique de la probabilité et de l'impact qui fait l'objet de l'annexe 1 permet d'établir une note globale du risque : critique, élevé, modéré ou faible. L'établissement d'une note globale permet au GPE de classer les risques par ordre de priorité pour pouvoir décider en connaissance de cause du degré d'attention à accorder à chacun d'eux.

3.7 Ce travail de classement constitue la première étape de l'élaboration d'un cadre et d'une matrice de gestion des risques. La seconde étape importante consiste à élaborer pour chaque risque des mesures d'atténuation appropriées. Il s'agira ensuite de répartir la responsabilité de la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation des risques à l'intérieur d'un calendrier convenu d'un commun accord. Le Conseil d'administration, aidé par le Secrétariat, surveillera la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et suivra les progrès accomplis d'année en année en matière de réduction des risques auxquels le GPE est exposé. De nouveaux types de risques pourraient se matérialiser à l'avenir, tandis que les risques actuels pourraient disparaître ou être grandement atténués. Le Secrétariat présentera au Conseil des rapports semestriels sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques. Il examinera et actualisera la matrice chaque année, et soumettra ses conclusions au Conseil d'administration afin de bénéficier de sa contribution et de ses observations.

3.8 Une ébauche de la matrice a été soumise à l'examen des membres du Conseil d'administration en septembre 2013. Le tableau présenté à l'annexe 2 incorpore plusieurs des observations recueillies à cette occasion.

4. Motifs de la recommandation

Le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat de préparer un cadre de gestion des risques pour le GPE. La matrice élaborée par le Secrétariat a recensé les risques principaux que le GPE devrait prendre en compte afin d'éviter les répercussions sérieuses qui pourraient réduire sa viabilité future et son aptitude à réaliser ses objectifs stratégiques. Le Secrétariat a besoin des conseils et de l'apport du Conseil d'administration et bénéficierait d'une collaboration plus étroite de ce dernier pour peaufiner cette matrice. La participation du Conseil d'administration sera essentielle à l'application de plusieurs des mesures d'atténuation des risques.

5. Utilisation des ressources du Secrétariat

Le Secrétariat n'a pas besoin de consacrer de ressources supplémentaires à ce projet pour l'instant. Le travail peut être réalisé par les membres de son personnel. Lorsque les mesures d'atténuation des risques auront été soumises au Conseil d'administration et approuvées par ce dernier, leur mise en œuvre pourrait engendrer certains coûts qu'il serait toutefois prématuré de chercher à déterminer pour le moment.

6. Prochaines étapes

6.1 Avec la collaboration d'un sous-comité du Conseil d'administration ou d'un groupe de travail, le Secrétariat s'emploiera à peaufiner les définitions des risques recensés et leur notation dans l'ébauche de la matrice ainsi qu'à élaborer des mesures d'atténuation adaptées à chacun de ces risques. La mise en œuvre de chacune des mesures d'atténuation élaborées sera confiée à une entité compétente qui sera chargée d'élaborer un plan de mise en œuvre.

6.2 Le cadre de gestion des risques définitif inclura une matrice de gestion des risques constituée des éléments suivants :

- risques classés en cinq grandes catégories : risques stratégiques ; risques d'exécution ; risques de gouvernance ; risques financiers ; risques de personnel ou de culture organisationnelle ;

- degré de probabilité et d'impact ;
- calcul d'une note globale de gravité des risques ;
- résumé des mesures d'atténuation élaborées pour chaque risque ;
- entité responsable de la mise en œuvre des mesures d'atténuation élaborées pour chaque risque ;
- calendrier proposé de mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.

Annexe 1 – Graphique de la probabilité et de l'impact des risques

Probabilité	**Impact**			
	Mineur	Modéré	Majeur	Grave
Très probable	Modéré	Élevé	Critique	Critique
Probable	Faible	Modéré	Élevé	Critique
Possible	Faible	Faible	Modéré	Élevé
Peu probable	Faible	Faible	Faible	Faible

Définitions de la probabilité

Très probable – le risque se posera certainement au cours des deux prochaines années.
Probable – le risque se posera probablement au cours des deux prochaines années.
Possible – le risque se posera peut-être au cours des deux prochaines années.
Peu probable – le risque ne se posera probablement pas au cours des deux prochaines années.

Définitions de l'impact

Mineur – le risque ne nuira pas sensiblement à la réalisation de l'objectif, ni à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat ou à sa réputation.

Modéré – le risque retardera ou empêchera la réalisation de certains éléments de l'objectif, et pourrait nuire à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

Majeur – le risque retardera ou empêchera la réalisation d'éléments importants de l'objectif, et nuira probablement à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

Élevé – Le risque empêchera la réalisation de l'objectif et nuira gravement à l'aptitude du GPE à s'acquitter de son mandat et à sa réputation.

Note globale du risque : déterminée à l'aide du graphique de la probabilité et de l'impact illustré ci-dessus

Risque faible – vert
Risque modéré – jaune
Risque élevé – orange
Risque critique – rouge

Annexe 2 – Matrice de gestion des risques

Nº d'ident.	Catégorie	Facteurs de risques	Conséquences	Impact	Probabilité	Note globale
1.10	Stratégique	Influence insuffisante sur la politique d'internalisation de la parité des sexes dans les pays en développement partenaires.	Incapacité à accroître de façon importante le nombre de filles scolarisées.	Grave	Probable	Critique
1.11	Stratégique	Incapacité à améliorer et à mesurer les résultats de l'apprentissage et à progresser dans la réalisation des objectifs stratégiques du GPE.	Incapacité à réaliser et à démontrer des résultats.	Majeur	Probable	Élevé
1.12	Stratégique	Participation et engagement insuffisants des partenaires de haut niveau du GPE à l'application de sa stratégie.	Succès limité de la mise en œuvre du plan stratégique et risque accru de perte de financements.	Grave	Possible	Élevé
1.13	Stratégique/exécution	Capacité nationale insuffisante et accès difficile et parfois sporadique aux zones dangereuses dans les pays fragiles et en situation de conflit.	Incapacité à accroître le nombre d'enfants ayant accès à l'éducation dans les pays fragiles et en situation de conflit.	Grave	Probable	Critique
2.01	Exécution	Absence d'un cadre de surveillance robuste appuyé par des données crédibles.	Risque de nuire à l'application de correctifs pendant la mise en œuvre des programmes ainsi qu'à l'énonciation des résultats et des impacts.	Majeur	Probable	Élevé
2.02	Exécution	Incapacité à décaisser les fonds dans un délai raisonnable.	Retards dans la mise en œuvre du programme nuisibles aux résultats et à leur impact sur le terrain. Incidence négative possible sur l'aptitude du GPE à attirer de futurs	Majeur	Probable	Élevé

Nº d'ident.	Catégorie	Facteurs de risques	Conséquences	Impact	Probabilité	Note globale
			financements.			
2.03	Exécution	Coopération et communication médiocres entre le Groupe d'experts sur les pays les moins avancés (LEG) et les entités de gestion ou de supervision (EG/ES).	ES/EG incapables de s'acquitter de leur mandat.	Majeur	Peu probable	Faible
2.04	Exécution	Ambiguïté quant aux rôles respectifs du GPE, du LEG, des ES et des EG dans les pays.	Propositions de dons de piètre qualité, mise en œuvre lente, manque de résultats et d'impacts adéquats.	Majeur	Possible	Modéré
2.05	Exécution	Absence d'un cadre harmonisé de reddition de comptes et d'établissement de rapports pour l'ensemble des partenaires du GPE.	Une mauvaise utilisation des mécanismes de mise en œuvre et de suivi engendre des lacunes dans la reddition de comptes et empêche le GPE d'obtenir les données concrètes requises pour démontrer des résultats et un impact.	Grave	Probable	Critique
2.06	Exécution	Suivi insuffisant de la gestion des dons, de l'approbation des projets à leur achèvement, en passant par les diverses étapes de la mise en œuvre.	Difficulté à assurer le suivi des décaissements et de la progression des projets.	Modéré	Probable	Modéré
2.07	Exécution	Processus d'assurance de la qualité des demandes de dons médiocre.	Programmes de dons mal conçus, difficiles à mettre en œuvre et qui ne donnent pas les résultats souhaités.	Majeur	Possible	Modéré
2.08	Exécution	Inaptitude du GPE à obtenir des comptes rendus complets des EG et des ES sur les résultats et l'impact des programmes.	Difficulté pour le GPE à faire la démonstration des résultats, de l'impact et de la valeur ajoutée du modèle du GPE.	Majeur	Possible	Modéré

Nº d'ident.	Catégorie	Facteurs de risques	Conséquences	Impact	Probabilité	Note globale
2.09	Exécution	EG et ES incapables d'assurer une surveillance efficace de la mise en œuvre des programmes, et de leur apporter leur appui.	Incapacité à évaluer correctement les progrès et l'impact des programmes parrainés par le GPE.	Majeur	Probable	Élevé
2.10	Exécution	Confusion des rôles et mauvaise répartition des tâches entre le Secrétariat et la Banque mondiale.	L'application des politiques et procédures de la Banque mondiale risque de nuire à l'efficacité des processus de prise de décisions administratives, et de réduire la visibilité du GPE là où les programmes sont mis en œuvre.	Modéré	Possible	Faible
2.11	Exécution	Capacité du modèle en vigueur et des ressources disponibles à faire face à une hausse de la demande d'aide des pays aux prises avec une offre de fonds volatile.	Peut conduire à des retards dans l'engagement des fonds requis pour des dons jugés nécessaires. L'évaluation de la capacité du GPE à s'acquitter de ses obligations dépend de paiements relativement incertains.	Majeur	Probable	Élevé
3.01	Gouvernance	Manque de concertation entre les membres du Conseil d'administration du GPE et les membres de haut niveau des administrations publiques et des groupes d'intérêt pour la mobilisation de l'aide programmatique et financière.	Menace à la viabilité future du GPE.	Majeur	Probable	Élevé
3.02	Gouvernance	Incapacité des partenaires du GPE à démontrer d'une manière convaincante et cohérente la valeur ajoutée du GPE.	Menace à la viabilité future du GPE.	Majeur	Possible	Modéré

Nº d'ident.	Catégorie	Facteurs de risques	Conséquences	Impact	Probabilité	Note globale
3.03	Gouvernance	Incapacité des membres du Conseil d'administration à assurer la bonne application de leurs volets respectifs du plan de mise en œuvre.	Incapacité du GPE à réaliser ses objectifs stratégiques.	Grave	Possible	Élevé
3.04	Gouvernance	Un processus trop lent de prise de décisions sur l'octroi des dons réduit l'aptitude à répondre aux besoins des partenaires en temps réel.	Risque de nuire à l'efficacité et à la rapidité de l'exécution des programmes et à l'atteinte des résultats prévus au sein des pays, ainsi qu'à l'aptitude du GPE à réagir en cas d'urgence ou de crise humanitaire.	Modéré	Possible	Faible
3.05	Gouvernance	Procédures de gouvernance rigides – divers niveaux de décision exigent la consultation du Conseil d'administration tout entier ; pas de délégation du pouvoir de décision à des groupes de travail plus petits ou à des sous-comités.	Le GPE et le Secrétariat incapables de réagir rapidement pour améliorer la qualité des dons et de la mise en œuvre des programmes.	Majeur	Probable	Élevé
3.06	Gouvernance/financier	Pas de cadre efficace de gestion des risques au sein des entreprises ni de mesures d'atténuation des risques.	Impossible d'éviter ou d'atténuer les risques, ce qui nuit à la crédibilité du GPE et l'expose à des passifs financiers.	Majeur	Peu probable	Faible
4.01	Financier	Inaptitude du GPE à remplir ses promesses de financements.	Incertitude quant à l'aptitude du GPE à honorer ses engagements.	Majeur	Possible	Modéré
4.02	Financier	Détournement des fonds alloués au titre de dons.	Pertes pour les programmes-pays. Pertes possibles de la confiance, de la crédibilité et de financements.	Grave	Possible	Élevé

Nº d'ident.	Catégorie	Facteurs de risques	Conséquences	Impact	Probabilité	Note globale
4.03	Financier	Baisse persistante de l'aide financière à l'éducation outre-mer.	Menace à la viabilité à long terme du GPE.	Grave	Probable	Critique
4.04	Financier	Incapacité à répondre à une demande croissante à cause d'une reconstitution insuffisante des ressources.	Menace à la viabilité à long terme du GPE.	Grave	Possible	Élevé
4.05	Financier	Absence de solutions de rechange ou d'accords novateurs de financement adaptés aux besoins du secteur privé.	Financements insuffisants pour répondre à une demande croissante.	Majeur	Probable	Élevé
5.01	Culture organisationnelle	Conflits d'allégeance et d'identité parmi les membres du personnel (Banque mondiale c. GPE).	Absence d'une vision et d'une culture organisationnelle partagées.	Modéré	Possible	Faible
5.02	Personnel	Pas de système efficace de recrutement et de formation des membres du personnel du GPE.	Incapacité à attirer et à retenir des employés compétents.	Modéré	Peu probable	Faible
5.03	Personnel	Niveaux des effectifs inadéquats (gamme de compétences et nombre d'employés occupant des postes particuliers).	Épuisement moral des employés / performance médiocre	Majeur	Possible	Modéré