GESTION DES RISQUES – RAPPORT Nº 2

Pour recommandation

1. OBECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le but du présent document est de permettre au Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (GERF) d'examiner les risques dont il a la charge, de définir les mesures d'atténuation supplémentaires qui sont nécessaires, de proposer d'ajouter ou de retirer des risques, et de présenter au Conseil d'administration des recommandations sur l'ensemble du portefeuille de risques du GPE.

2. CONTEXTE GÉNÉRAL

2.1 Conformément à la Politique de gestion des risques et à la Matrice qui y est liée, le GERF est chargé de superviser cette gestion au sein du Partenariat mondial pour l'éducation (le « Partenariat mondial » ou « GPE ») et de veiller à la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Il est également chargé de procéder, avec le Secrétariat, à l'identification des nouveaux risques et des mesures d'atténuation correspondantes.

2.2 Le GERF est en outre directement responsable d'un risque financier (3.1.4) et de deux risques de gouvernance (4.1.1, 4.1.4). Il a aussi été chargé de contribuer à l'atténuation de certains autres risques liés à son mandat (voir annexe 1).

Risques dont le GERF est responsable

Risque 3.1.4 | Le Fonds ne dispose plus de suffisamment de ressources ou de liquidité pour honorer ses obligations actuelles et prévues.

Risque 4.1.1 | Les décisions nécessaires ne sont pas prises de façon efficace et en temps utile, ce qui peut avoir un effet négatif sur les opérations du GPE.

Risque 4.1.4 | Certains membres du Conseil ne comprennent pas leurs responsabilités en matière de gouvernance.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Le Secrétariat a mis au point un Tableau de bord des risques pour suivre les informations relatives à chaque risque et tenir à jour l'état d'avancement des mesures d'atténuation. Les éléments fournis par ce tableau figurent à l'annexe 1. En examinant chaque risque et les mesures d'atténuation en cours d'exécution, le Secrétariat a formulé des recommandations sur l'impact, la probabilité et l'évaluation globale de chaque risque. Le tableau présente aussi les observations faites par le Comité des stratégies et des politiques (SPC) sur ses propres risques. Ces observations figurent dans la section « Observations » à la fin de chaque risque. Le Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) examinera ses risques une fois le présent document finalisé. Le Secrétariat fournira de ce fait des informations complémentaires pendant la réunion.

4 SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS DU GERF

4.1 À sa réunion d'avril, le GERF a formulé trois recommandations à l'intention du Secrétariat.

a. La demande faite au Secrétariat d'inclure dorénavant dans ses rapports une **analyse de l'évolution** de chaque risque pour indiquer si l'évaluation de ce risque était susceptible de changer ou non. Le Secrétariat a légèrement modifié le tableau des risques pour y faire figurer une flèche de « tendance générale » indiquant trois orientations (stable, en hausse ou en baisse) pour les six mois à venir. Pour dégager la « tendance générale », les tendances caractérisant l'impact et la probabilité ont été prises en compte.

b. La demande visant à **intégrer la Carte des assurances dans la Matrice de gestion des risques**. Le Secrétariat a repris le descriptif des « Modalités des assurances existantes » figurant dans la Cartographie des assurances et l'a reporté à la section « Observations générales » à la fin de chaque risque. Il ne s'agit que d'un sous-ensemble de huit risques jugés critiques ou forts dans la Matrice.

c. La demande visant à informer le CGPC **des lacunes de l'information sur les risques au niveau des pays** et à continuer d'examiner le meilleur moyen de communiquer ces éléments au Conseil à l'avenir. Lors du séminaire de réflexion du Conseil d'administration, du 14 au 16 octobre, le Conseil a approuvé un certain nombre de recommandations en vue de renforcer le modèle opérationnel du GPE. Il a notamment été recommandé d'élaborer un Cadre des risques opérationnels

à l'appui d'une approche différenciée de l'assurance et du suivi qualité axée sur les risques. Le Secrétariat sollicitera la contribution du CGPC et présentera une proposition au GERF lors de sa première réunion de 2016 en vue de formuler une proposition d'intégration de ce cadre dans la Politique de gestion des risques du GPE.

5. ANALYSE GLOBALE

5.1 Ces six derniers mois, le Partenariat a progressé sur la voie de l'atténuation des risques actuels et de la prise en compte de ces risques dans l'examen du Plan stratégique 2016-2020. Un état détaillé de la situation de chacun de ces risques est présenté à l'annexe 1.

5.2 Après examen de chaque risque et des mesures d'atténuation en cours d'exécution, il résulte de l'évaluation du Secrétariat qu'**un risque a augmenté :**

- 3.1.1 | Contributions annoncées par les bailleurs de fonds : de moyen à critique

« Le risque que les bailleurs de fonds n'honorent pas leurs promesses de financement existantes ». La tendance à la hausse tient au fait que, face à la crise en cours des réfugiés en Europe, un bailleur de fonds a récemment indiqué qu'il ne serait pas en mesure d'honorer ses engagements initiaux, et d'autres bailleurs de fonds risquent aussi de chercher à reporter leurs contributions ou à les concentrer en fin de période. La lenteur des négociations en cours pour finaliser un accord de contribution entre la Commission européenne et la Banque mondiale est un autre facteur ayant amené à réviser l'évaluation.

5.3 Le Secrétariat estime que **six risques ont baissé ou sont susceptibles de le faire** pendant la période considérée.

Du fait du travail important effectué à l'appui du plan stratégique, des consultations, de la communication et de la remontée de l'information, le Secrétariat considère qu'il existe maintenant des bases solides pour mieux maîtriser les **risques stratégiques** suivants, sous réserve de l'adoption du plan stratégique et du cadre de résultats :

- 1.1.3 | Mécanismes de suivi : de critique à moyen
- 1.1.4 | Mandat du Secrétariat/Conseil du GPE : de critique a élevé
- 1.2.4 | Modalités opérationnelles : ce risque reste critique, mais la probabilité qu'il se concrétise a diminué

Compte tenu des décisions adoptées par le Conseil pour renforcer le modèle opérationnel du GPE, notamment en définissant mieux les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte au niveau national, et du fait de la place faite au travail de suivi-évaluation et à la préparation de matrices des exigences du nouveau modèle de financement, notamment en matière de données, le Secrétariat estime que les **risques programmatiques** suivants ont diminué :

- 2.1.4 | Rôles, responsabilités et obligations de rendre compte au niveau national : de critique a élevé
- 2.2.1 | Qualité des données : de critique à moyen

Les recommandations issues de l'examen organisationnel effectué par Alison Evans ayant été appliquées et les nouveaux postes approuvés par le Conseil ayant, pour l'essentiel, été pourvus, le Secrétariat est mieux à même de s'acquitter des tâches qui lui sont confiées par le Conseil. En fonction des résultats du plan stratégique, ce risque devra toutefois être suivi de près en 2016.

- 4.2.3 | Capacité du Secrétariat : de critique à élevé

5.4 Le Secrétariat note aussi plus particulièrement les progrès en cours dans les mesures d'atténuation des risques **exécution/contrôle des programmes** et **appui aux plans sectoriels de l'éducation** (PSE), notamment grâce à l'application des mesures suivantes : indications plus claires sur la crédibilité des PSE dans les directives pour les financements PSE, renforcement de l'appui du Secrétariat à la préparation des PSE, meilleure coordination entre le Secrétariat et les Entités de supervision/gestion[1], Revue sectorielle conjointe (JSR) obligatoire pour les financements dans le cadre du nouveau modèle de financement et Méthodes d'évaluation des JSR (travaux sur une méthodologie pour les JSR, examen de la participation, suivi de la mise en œuvre des PSE, examen des progrès, etc.), accent mis sur la gestion fiduciaire/gestion des risques dans le processus d'examen de la qualité pour les requêtes du premier cycle de 2016 (deux postes de chargé des questions financières ont été pourvus, une procédure claire applicable aux rapports d'examen et aux problèmes relevés a été définie et est appliquée), procédures internes en place et appliquées pour les rapports d'activité et les rapports d'audit (une procédure claire applicable aux rapports d'examen et aux problèmes relevés a été définie et est appliquée).

[1] À sa réunion d'octobre 2015, le Conseil a décidé de modifier la terminologie existante en remplaçant « Entité de supervision/gestion » par « Agent des financements ».

5.5 Si la mise en œuvre des mesures de renforcement du modèle opérationnel du GPE est menée à bonne fin, une nouvelle diminution des risques pour les risques connexes pourrait intervenir.

5.6 Lors de sa deuxième réunion, en octobre, le SPC a recommandé de transférer la responsabilité des deux **risques stratégiques suivants au Conseil** :

- 1.1.2 | Engagements des partenaires | « Le risque que les partenaires du GPE n'honorent pas les engagements pris pour atteindre les objectifs du Plan stratégique du Partenariat mondial. » Le SPC a fait observer que si ce risque fait partie du nouveau registre de risques applicable au nouveau plan stratégique, le Conseil serait mieux placé pour en être responsable et comptable, puisqu'il s'agit là d'un aspect fondamental pour le Partenariat mondial.
- 1.2.3 | Rôle du GPE dans les crises humanitaires/situations d'urgence | « Le risque de voir le Partenariat dans l'impossibilité de définir son mandat en cas de crise humanitaire/situation d'urgence survenant dans les pays membres du GPE et les pays non membres. » Un mécanisme externe piloté par un groupe indépendant ayant aujourd'hui pris en charge cette question, le président du SPC a fait observer que le comité ne pouvait plus en être tenu comptable.

5.6 Le Secrétariat a également examiné les **risques identifiés dans les projets de Théorie du changement et de Cadre de résultats**. À ce jour, ces risques correspondent à ceux mis en évidence dans la Politique de gestion des risques du GPE, mais le travail devra se poursuivre après l'adoption du Plan stratégique 2016-2020 pour mettre l'accent sur les risques liés à tout éventuel nouveau domaine d'intervention du Partenariat mondial ou mieux rendre compte du caractère mutuel de la participation, par exemple « le risque que les partenaires ne collaborent pas à l'appui du plan sectoriel du gouvernement ». Il pourrait donc s'agir d'ajouter un nouveau risque distinct ou de l'inclure dans le risque existant 1.2.1 | Appui aux plans sectoriels de l'éducation | (Risque que le partenariat ne prenne pas en compte la viabilité des systèmes éducatifs dans les Plans sectoriels de l'éducation), qui pourrait être alors actualisé en mettant l'accent sur la « robustesse des systèmes éducatifs » au lieu de leur « viabilité ».

6. CONTRIBUTION DEMANDÉE

6.1 Le Secrétariat demande au GERF d'examiner les risques dont il est responsable, puis de se pencher sur l'ensemble du portefeuille de risques présenté à l'annexe 1 et, enfin, d'adresser ses recommandations au Conseil. À cette fin, le GERF pourrait par exemple chercher à :

- examiner l'actualisation des mesures d'atténuation
- présenter ses observations sur les modifications proposées par le Secrétariat (tendances générales, tendances caractérisant l'impact et la probabilité)
- indiquer le degré de confiance vis-à-vis du niveau de risque figurant actuellement dans la matrice et examiner la nécessité d'ajouter de nouvelles activités d'atténuation, surtout pour les risques élevés et critiques
- proposer d'inclure/de supprimer des risques
- examiner/proposer le transfert de la responsabilité de certains risques
- Recenser les questions/risques clés dont le Conseil souhaitera peut-être se saisir à sa réunion de décembre.

7. PROCHAINES ÉTAPES

7.1 Toute recommandation formulée par le GERF sera examinée par le Conseil en décembre 2015.

7.2 Le GERF réévaluera les risques après l'adoption du nouveau Plan stratégique.

8. PERSONNES À CONTACTER pour tout complément d'information : Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) ou Christine Guetin (cguetin@globalpartnership.org).

9. ANNEXES

Annexe 1 – Tableau de bord des risques

10. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Politique de gestion des risques (BOD/2014/12 DOC 04)

Gestion des risques – Rapport no 1 (BOD/2015/05 DOC 17)

Tableau de bord de l'évolution des risques

1.0 Stratégique	Mar-15	Oct-15	Tendance à venir
Mise en œuvre du plan stratégique du GPE			
Plan de mise en œuvre			 Stable
Engagement des partenaires			 Stable
Mécanismes de suivi			 Decreasing
Mandat du Secrétariat/Conseil du GPE			 Decreasing
Appui au secteur de l'éducation dans les pays en développement			
Appui aux plans sectoriels de l'éducation			 Stable
Stratégie de collaboration			 Stable
Rôle du GPE dans les crises humanitaires/situations d'urgence			 Stable
Modalités opérationnelles			 Decreasing

2.0 Programmatique	Mar-15	Oct -15	Tendance à venir
Mis en œuvre et contrôle des programmes			
Processus d'examen de la qualité			 Stable
Contrôle des Entités de supervision/gestion			 Stable
Calendrier de mise en œuvre des programmes			 Stable
Rôles, responsab. & oblig. de rendre compte au niv. nat.			 Decreasing
Nouveau modèle de financement - appui aux pays			 Stable
Modalités de mise en œuvre			Stable
Données et résultats			
Données de qualité			Decreasing
Modalité de mise en œuvre des programmes			Stable
Gestion des financements			Stable

3.0 Financier & Fiduciaire	Mar-15	Oct-15	Tendance à venir
Ressources disponibles			
Contributions annoncées par les bailleurs de fonds			 Increasing
Contributions annoncées par les pays en développement partenaires			 Stable
Autres sources de financement			 Stable
Liquidités			 Stable
Fiduciaire			
Fraude et malversation			 Stable

4.0 Gouvernance & Gestion	Mar-15	Oct -15	Tendance à venir
Mécanismes de décision			
Processus décisionnel du GPE			 Stable
Processus décisionnel pour les financements			 Stable
Gestion des risques			 Stable
Responsabilités du Conseil en matière de gouvernance			 Stable
Fonctionnement et mandat du Secrétariat			
Exposition aux médias			 Stable
Hébergement du Secrétariat par la Banque mondiale			 Stable
Capacités du Secrétariat			 Decreasing