## RAPPORT DE GESTION DES RISQUES # 2

**Pour décision**

## 1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 L'objet de ce présent document est l'examen par le Conseil de l'ensemble du portefeuille des risques du GPE et l'approbation de la matrice actualisée de la gestion des risques.

## 2. DECISION RECOMMANDÉE

2.1 Le GERF recommande au Conseil d'administration d'approuver l'adoption de la décision suivante :

**BOD/2015/12-XX—Gestion des risques:** le Conseil d'administration :

1. Prend note des changements à la matrice des risques et accepte de transférer la l'attribution des risques 1.1.2 et 1.2.3 du Comité des Stratégies et des Politiques (SPC) au Conseil.
2. Approuve la matrice des risques, notamment les révisions à la note globale de certains risques et statuts des mesures d'atténuations identifiées, tels que présentés dans le document BOD/2015/12 DOC 12 Annexe 1.
3. Demande au GERF de procéder à un examen approfondi de la matrice de la gestion des risques dans son ensemble lors de sa prochaine réunion, pour en assurer la pleine conformité avec le plan stratégique et les recommandations afin de renforcer le modèle opérationnel (dont le cadre des risques opérationnels) et d'en faire rapport au Conseil lors de sa prochaine réunion avec toute modification recommandée à la politique des risques et à la matrice.

## 3. CONTEXTE

3.1 En décembre 2014 (BOD / 2014 / 12-03), le Conseil a adopté la politique des risques et a approuvé la « Matrice de la gestion des risques étant entendu qu'elle serait examinée et révisée semestriellement par le Secrétariat et soumis à une évaluation par le GERF, et que toute modification substantielle serait présentée au Conseil ».

3.2. Conformément à la Politique relative à la gestion des risques et la matrice des risques connexe, le GERF est chargé de superviser la gestion des risques au sein du Partenariat mondial pour l'éducation («Partenariat mondial» ou « GPE ») et de veiller à ce que des progrès soient réalisés sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques. Il est également chargé de travailler avec le Secrétariat sur l'identification de nouveaux risques qui se présenteront, en même temps que des mesures d'atténuation des risques associées.

3.3 Au cours de sa réunion des 5-6 novembre 2015, le GERF a examiné les risques du portefeuille (GERF / 2015/11 DOC 04 et DOC 04 pièce-jointe 1) ainsi que les contributions additionnelles du CGPC et du SPC. Le GERF a précisé que:

- ✓ depuis l'adoption de la politique l'année dernière, des progrès significatifs avaient été réalisés, en notant que l'ensemble du partenariat travaillait conjointement en vue de l'atténuation des risques;
- ✓ le tableau de bord des risques est un outil très utile permettant une évaluation rapide de l'état et de la tendance des risques. Toutefois, certains membres du GERF ont souligné la nécessité d'affiner l'outil afin de veiller à ce que le statut et le calendrier des mesures d'atténuation clés soient clairs, et que les actions représentent le partenariat dans son ensemble et non seulement les éléments du plan de travail du Secrétariat.
- ✓ basé sur le fait que 20 des 29 risques enregistrés sont toujours évalués comme critiques ou élevés, il y a un risque que contribuer au Partenariat puisse être perçu comme très risqué par certains bailleurs de fonds qui peuvent ne pas comprendre l'ampleur des mesures d'atténuation prévues ou en cours. Certains membres ont souligné la nécessité d'envisager des améliorations sur la façon dont les risques sont présentés et si une évaluation du risque résiduel devrait être incluse dans la matrice.
- ✓ Le GERF aurait besoin de consacrer beaucoup de temps à l'examen de chaque risque lors de sa prochaine réunion pour en assurer l'alignement avec le nouveau Plan stratégique et avec les modifications prévues pour renforcer le modèle opérationnel.

3.4 Basé sur l'évaluation du Secrétariat et les recommandations du SPC et du CGPC, le GERF a décidé d'attirer spécifiquement à l'attention du Conseil sur l'examen de neuf risques:

- 1.1.2 | Engagement des partenaires| « Risque que les partenaires du GPE n'honorent pas leur engagement à réaliser les objectifs définis dans le plan stratégique du GPE ».

Le SPC a indiqué que si ce risque est conservé dans la matrice des risques après que le nouveau plan stratégique soit adopté, le Conseil serait le mieux placé pour détenir le risque et en être responsable

car il est essentiel pour le Partenariat. Le GERF demande au Conseil de prendre une décision quant à la réattribution de ce risque ou non.

- 1.1.3 | Dispositifs de suivi | « Risque que le Partenariat soit incapable d'assurer le suivi et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du plan stratégique ».

Compte tenu du travail considérable relatif au plan stratégique, aux consultations, à la sensibilisation et aux rétroactions, le Secrétariat estime qu'une base solide a été construite pour répondre à ce risque stratégique, sous réserve de l'adoption du plan stratégique et du cadre de résultats. Le GERF a souscrit à l'analyse du Secrétariat de la diminution du risque passant de critique à moyen.

- 1.2.4 | Modalités opérationnelles | « Risque que le processus du GPE ne prenne pas suffisamment en compte le niveau des capacités nationales et l'environnement opérationnel, en particulier les pays touchés par un conflit ».

Le GERF a indiqué que ce risque demeure critique, mais que la probabilité a diminué en raison des modifications approuvées au modèle opérationnel.

- 2.1.1 | Processus d'examen de la qualité | « Risque que les processus d'examen de la qualité du GPE n'identifient pas systématiquement les programmes mal conçus à l'échelon national (à la fois au niveau du contenu et de la surveillance) et ne garantissent pas leur rectification ».

Avec le cadre du risque opérationnel en cours de développement, une approche beaucoup plus nuancée liée à l'assurance de la qualité en fonction du contexte du pays sera mise en œuvre. Le Secrétariat continuera également à renforcer l'assurance de la qualité en ayant du personnel de l'équipe en charge des finances travaillant dorénavant avec le responsable-pays.

- 2.1.4 | Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des pays | « Risque que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte du Secrétariat du GPE, du GLPE, des AC, des Agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique ».

Compte tenu de l'adoption par le Conseil de décisions visant à renforcer le modèle opérationnel du GPE, qui permettra de clarifier les rôles et les responsabilités au niveau des pays, et compte tenu de l'accent mis sur le suivi et l'évaluation, et le développement de matrices sur les exigences du nouveau modèle de financement, notamment sur les données, le Secrétariat / CGPC considère que ce risque a diminué, passant de critique à élevé.

- 2.2.1 | Qualité des données| « Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des financements du GPE, des activités et du PSE ».

Compte tenu de l'accent mis sur le suivi et l'évaluation, et le développement de matrices sur les exigences du nouveau modèle de financement, notamment sur les données, le Secrétariat considère que ce risque a diminué, passant de critique à moyen.

- 3.1.1 | Promesses des bailleurs de fonds| « Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles ».

La tendance à la hausse est due au fait que, avec la crise actuelle des réfugiés en Europe, un bailleur de fonds a récemment communiqué qu'il ne serait pas en mesure de tenir sa promesse initiale, et le risque que d'autres bailleurs de fonds cherchent également à retarder ou repousser leurs contributions existante. Un facteur supplémentaire dans la révision de la note est la longueur des négociations en cours relative à la finalisation d'un accord de contribution entre la Commission européenne et la Banque mondiale. Le GERF est d'accord avec l'évaluation du Secrétariat, notant que ce risque avait augmenté en passant de moyen à critique.

- 4.2.3 | Capacité du Secrétariat | « Risque que les capacités techniques, la structure organisationnelle, ainsi que les ressources financières et humaines du Secrétariat ne soient pas suffisantes pour honorer les responsabilités qui lui ont été attribuées par le Conseil ».

Suite à la mise en œuvre des recommandations de l'examen organisationnel d'Alison Evans, et étant donné que les nouveaux postes approuvés par le Conseil ont été sensiblement pourvus, la capacité du Secrétariat de s'acquitter des tâches attribuées par le Conseil s'est améliorée. Cependant, selon les résultats du plan stratégique, ce risque devra être étroitement surveillé en 2016. Le GERF est d'accord avec l'analyse du Secrétariat, notant que ce risque a diminué, passant de critique à élevé.

3.5 Tenant compte des recommandations du GERF, le Secrétariat a élaboré un extrait de la matrice des risques (Annexe 1) qui comprend de brefs résumés des mesures d'atténuation et des explications du sens de l'évolution à venir prévu pour les prochains mois. Le sens de l'évolution à venir indiquera si la note du risque est susceptible de changer au moment de la prochaine évaluation basée sur la mise en œuvre des actions d'atténuation prévues et / ou d'autres facteurs qui peuvent influer sur l'évaluation du risque. Trois symboles sont fournis pour indiquer le sens de l'évolution à venir: amélioration (↓) car la note du risque est susceptible d'être réduite (par exemple d'élevé à moyen), deterioration (↑) car la note du risque est susceptible d'être augmentée (par exemple d'élevé à critique), ou stable (↔) pour indiquer qu'aucun changement dans le classement est attendu.

## 4. PROCHAINES ÉTAPES

**4.1** Lors de sa prochaine réunion, le GERF examinera «  de manière approfondie » la matrice des risques et le cadre des risques opérationnels qui seront développés par le Secrétariat.

**5. VEUILLEZ CONTACTER** : Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) ou Christine Guétin (cguetin@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

## 6. ANNEXE ET INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Annexe 1 : Extrait du tableau de bord de la gestion des risques

Références:

- ✓ Rapport #2 de la gestion des risques (GERF/2015/11 DOC 04 et DOC 04 pièce-jointe 1)
- ✓ Politique des risques  (BOD/2014/12 DOC 04)
- ✓ Rapport #1 de la gestion des risques (BOD/2015/05 DOC 17)

**Annexe 1 : Extrait de la matrice des risques, Novembre 2015**

**Tableau de gravité**

| Probabilité | Impact | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Mineur | Modéré | Majeur | Grave |
| Très probable | Moyen | Élevé | Critique | Critique |
| Probable | Faible | Moyen | Élevé | Critique |
| Possible | Faible | Moyen | Élevé | Élevé |
| Improbable | Faible | Faible | Moyen | Moyen |

**Définition de la probabilité**

Très probable – On considère qu'il est certain que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.

Probable – On considère qu'il est probable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.

Possible – On considère qu'il est possible que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.

Improbable – On considère qu'il est improbable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.

**Définitions de l'impact**

Mineur – Le risque n'entravera pas considérablement la réalisation de l'objectif, ne portant que peu atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail ou à sa réputation.

Modéré – Le risque retardera ou entraînera la non-réalisation de certains aspects de l'objectif, portant potentiellement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

Majeur – Le risque retardera ou entraînera la non-réalisation de certains aspects de l'objectif, portant probablement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

Grave – Le risque entraînera la non-réalisation de l'objectif, portant gravement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

**Sens de l'évolution à venir** : indique si la note du risque est susceptible de changer au moment de la prochaine évaluation basée sur la mise en œuvre des actions d'atténuation prévues et / ou d'autres facteurs qui peuvent influer sur l'évaluation du risque. Trois symboles sont fournis pour

indiquer le sens de l'évolution à venir: « **amélioration** » car la note du risque est susceptible d'être réduite (par exemple d'élevé à moyen), « **détérioration** » car la note du risque est susceptible d'être augmentée (par exemple d'élevé à critique), ou « **stable** » pour indiquer qu'aucun changement dans le classement est attendu.

| ID | 1.0 RISQUES STRATÉGIQUES | Détenteur du risque | Mars 2015 | Nov. 2015 | Sens de l'évolution à venir |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1.1 Mise en œuvre du plan stratégique du GPE** | | | | |
| 1.1.1 | **Plan de mise en œuvre\| Risque que le Conseil d'administration et la Direction n'aient pas élaboré un plan de mise en œuvre réaliste et atteignable pour soutenir la réalisation des buts et des objectifs du plan stratégique.**<br>• Le Conseil prendra une décision concernant le nouveau plan stratégique et sa mise en œuvre en décembre 2015.<br>• Le Secrétariat recommande de changer la probabilité de probable à peu probable. Le note globale du risque resterait « moyen ». | Conseil | | | Stable |
| 1.1.2 | **Engagement des partenaires\| Risque que les partenaires du GPE n'honorent pas leur engagement à réaliser les objectifs dans le plan stratégique du GPE.**<br>• Plan stratégique actuel : difficile à surveiller en raison de l'absence de cadre de résultats.<br>• Nouveau plan stratégique : le Partenariat sera en mesure de le surveiller grâce au cadre de résultats qui sera présenté au Conseil en décembre 2015. Le SPC recommande que le Conseil détienne ce risque. | SPC/ Conseil | | | Stable |
| 1.1.3 | **Dispositifs de suivi \| Risque que le Partenariat soir incapable d'assurer le suivi et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du plan stratégique.**<br>• Le nouveau Plan stratégique comprendra une théorie du changement, un cadre de résultats avec des indicateurs, des objectifs et des échéanciers pour permettre d'améliorer la surveillance et la démonstration des progrès au cours de la mise en œuvre. Si le Conseil d'administration surveille régulièrement la mise en œuvre du Plan stratégique, le risque est moins certain de se produire dans les 3 prochaines années.<br>• Le Secrétariat et le SPC recommandent de changer la tendance de probabilité de très probable à peu probable. Ce changement aurait un impact sur le niveau de risque global de critique à moyen. | Conseil | | | En amélioration |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.1.4 | **Mandat du Secrétariat/ Conseil du GPE \| Risque que les membres du Conseil d'administration ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil et du Secrétariat.**<br>• Compte tenu des travaux approfondis sur le plan stratégique, les consultations / la sensibilisation et les évaluations, le Secrétariat recommande de changer la probabilité de probable à possible. Le risque global passera de critique à élevé.<br>• Le Secrétariat continuera à développer et surveiller les plans de travail annuel du Conseil et des Comités. | Conseil / Secrétariat | | | En amélioration |
| | **1.2 Soutien au secteur de l'éducation dans les pays en développement** | | | | |
| 1.2.1 | **Soutien 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.**<br>• Exercice 2015 : **le suivi et le rapport sur la mise en œuvre du Nouveau modèle de financement** ont été inclus dans l'examen du portefeuille. Un suivi continu des progrès de la mise en œuvre se poursuivra pour l'exercice 2016.<br>• **Les réunions des groupes constitutifs des PDP** au cours de l'exercice 2015 ont servi de plateforme pour la discussion sur la collecte, la prise de décision et le partage de l'information. Exercice 2016 : proposition soumise au Conseil pour poursuivre ce travail.<br>• Les Secrétariat développe **des services d'assistance technique et des procédés pour élaborer des plans sectoriels de l'éducation crédibles** (pilotant une approche de partage d'expériences / de connaissances transnational), et la participation à la conception d'ateliers de développement des capacités en collaboration avec l'UNICEF et le Pôle de Dakar.<br>• Les responsables-pays du Secrétariat du GPE travaillent avec les pays en vue de déposer une requête en 2016.<br>• Le secrétariat présentera au Conseil des options pour **l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation.**<br>• Un **processus d'examen de l'assurance de la qualité** pour les PSE est en cours d'élaboration.<br>• Les **guides pour l'évaluation d'un Plan de transition** sont en cours d'élaboration. | CGPC | | | Stable |
| 1.2.2 | **Stratégie de l'engagement \| Risque que le GPE soit incapable d'influencer positivement les budgets éducatifs au sein des pays.**<br>• Le Secrétariat travaille sur les détails **des spécifications techniques des exigences du Modèle de financement sur le financement intérieur** qui sera la base commune pour évaluer et surveiller les engagements des pays dans le domaine. Cela constituera la base pour l'élaboration des directives méthodologiques pour la mobilisation des | Les PDP | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ressources intérieures à développer plus tard au cours de l'exercice 2016. | | | | |
| 1.2.3 | **Rôle du GPE dans les situations d'urgence/ humanitaires \| Risque que le partenariat soit incapable de définir sa mission dans les situations d'urgence et les crises humanitaires dans les pays membres et non membres du GPE.**<br>• Malgré les progrès relativement lents sur la définition du modèle opérationnel pour une plateforme et un Fonds pour l'EEIPC, plus de clarté est attendue pour la fin 2015, début 2016. Cela donnerait au GPE une meilleure occasion pour définir le rôle du partenariat dans le contexte mondial lié à l'EEIPC. Le Secrétariat / SPC recommandent de changer la probabilité de possible à peu probable.<br>• le GPE est en train de mettre à jour toutes les directives opérationnelles en matière de soutien du GPE aux États fragiles et touchés par des conflits. | SPC | | | Stable |
| 1.2.4 | **Modalités opérationnelles \| Risque que les processus du GPE ne prennent pas suffisamment en compte le niveau des capacités nationales et l'environnement opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.**<br>• Suite à la décision du Conseil d'administration d'octobre sur le renforcement du modèle opérationnel (notamment l'élaboration d'un cadre du risque opérationnel pour l'examen du GERF en 2016 afin de permettre une approche plus différenciée de l'assurance de la qualité et de la surveillance dans ces contextes), un travail important est prévu pour être achevé d'ici juin 2016.<br>• La Revue du portefeuille 2015 comprend une section sur la façon dont les dispositifs du GPE ont été appliqués dans les pays en crise au cours de l'année écoulée, en soulignant les points forts et les faiblesses. Un travail supplémentaire est prévu en 2015/16.<br>• Un guide relatif aux lignes directrices d'un plan de préparation d'un plan de transition est actuellement en cours d'élaboration. Il fournira des conseils sur la façon d'élaborer des PTE crédibles et quels sont les critères clés qui montrent la crédibilité des plans de transition. | Conseil | | | En amélioration |

| ID | 2.0 RISQUES PROGRAMMATIQUES | Détenteur du risque | Mars 2015 | Nov. 2015 | Sens de l'évolution à venir |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2.1 Mise en œuvre du programme et surveillance** | | | | |
| 2.1.1 | **Processus d'examen de la qualité - Risque que les processus d'examen de la qualité du GPE n'identifient pas systématiquement les programmes mal conçus à l'échelon national (à la fois au niveau du contenu et de la surveillance) et ne garantissent pas leur rectification.**<br>• Probabilité que le risque diminue avec la mise en œuvre complète du **nouveau** (pour les PSE) **processus d'assurance de la qualité renforcé** (pour les programmes).<br>• Le processus d'assurance de la qualité pour les programmes (QAR 1 et 2) a été révisé pour se conformer au nouveau modèle de financement. Le processus visant à renforcer le processus d'assurance de la qualité pour les programmes (QAR 1, 2 et 3) est en cours et sera finalisé en décembre 2015.<br>• La révision de la méthodologie pour évaluer la qualité des PSE a été finalisée. | CGPC | | | Stable |
| 2.1.2 | **Surveillance des ES/EG - Risque que les ES et EG n'assurent pas toujours une surveillance efficace.**<br>• Un processus a été adopté pour l'examen des rapports d'avancement des ES / EG sur la mise en œuvre du financement du plan stratégique actuel : surveillance difficile en raison du manque de cadre de résultats en place.<br>• Un dispositif a été déployé pour **l'examen trimestriel** du Secrétariat / de l'Agence de gestion **du portefeuille de financement par régions** pour la Banque mondiale, au niveau mondial pour l'UNICEF et sur une base semestrielle pour les ES en charge de 1 ou 2 financements.<br>• Le Conseil a décidé en octobre 2015 que le Secrétariat travaillerait avec les ES /EG pour achever **l'examen relatif aux normes minimales** à toutes les ES /EG et en rende compte au GERF lors de sa première réunion en 2016. | Les Agents partenaires | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1.3 | **Calendrier de mise en œuvre du programme - Risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus.**<br>• Le Secrétariat est en train d'analyser les causes profondes des retards de mise en œuvre. Le décaissement et l'avancement de la mise en œuvre de tous les financements actifs durant l'exercice 2015 ont été analysés et des actions de suivi proposées pour l'examen du portefeuille de l'exercice 2015. Un processus a été adopté pour l'examen des rapports de progrès des ES/EG sur la mise en œuvre des financements afin de fournir des rétroactions et proposer des actions de suivi. Le déploiement a également commencé.<br>• Un dispositif a été déployé pour **l'examen trimestriel** du Secrétariat / de l'Agence de gestion **du portefeuille de financement par régions** pour la Banque mondiale, au niveau mondial pour l'UNICEF et sur une base semestrielle pour les ES en charge de 1 ou 2 financements.<br>• Des nouvelles mesures du ESPIG ont des règles strictes quant à la date de commencement des financements.<br>• Le GPE surveille actuellement les financements à risques et d'autres financements prioritaires afin de se concentrer sur les progrès de la mise en œuvre et d'identifier les problèmes des rapports d'avancement des ES / EG nécessitant des financements de suivi. | Les PDP | | | Stable |
| 2.1.4 | **Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des pays - Risque que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte du Secrétariat du GPE, du GLPE, des AC, des ES et des EG au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique.**<br>• Le Secrétariat / CGPC considèrent que ce risque a diminué, passant de critique à élevé. Le Conseil a décidé d'augmenter la surveillance par le biais d'une nouvelle stratégie de S & E du GPE. Une approche provisoire sera prête en décembre avec un accord sur une approche plus globale en juin 2016.<br>• Une mise en œuvre réussie des recommandations du modèle opérationnel conçue pour répondre spécifiquement à ce problème est susceptible de permettre une nouvelle réduction de ce risque. | Conseil | | | En amélioration |
| 2.1.5 | **Nouveau modèle de financement – soutien aux pays - Risque de perturbation des activités du GPE en raison de problèmes au niveau de la mise en œuvre du nouveau modèle de financements.**<br>• Guide du processus au niveau des pays mis à jour pour refléter le nouveau modèle de financement.<br>• L'équipe de soutien aux pays est à pleine capacité en termes de responsables-pays et chargés des opérations, ce qui permet de travailler plus étroitement avec les pays grâce au fait que chaque personne ait un nombre réduit de pays. | Secrétariat | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | • Un document sur l'application de la part variable pour les financements de moins de 5 millions de dollars a été approuvé par le CGPC.<br>• Le Conseil a approuvé en octobre que le Secrétariat élabore **un modèle standardisé de compte-rendu de financement,** pour inclure des indicateurs convenus, renforcer **la compréhension des partenaires de développement au niveau des pays sur la mise en œuvre du modèle de financement**, clarifier davantage les exigences du modèle de financement, améliorer **les dispositifs de réponse du GPE face aux situations d'urgence** et couvrir les éléments clés du modèle opérationnel renforcé dans les futurs examens de portefeuille. | | | | |
| 2.1.6 | **Modalités de mise en œuvre - Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier une ES /EG.**<br>• Le travail sur les circonstances dans lesquelles le GPE pourrait fonctionner sans une ES/EG est prévu d'être achevé d'ici juin 2016. | Conseil | | | Stable |
| | **2.2 Données et résultats** | | | | |
| 2.2.1 | **Qualité des données - Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des financements du GPE, des activités et du PSE.**<br>• Le Secrétariat recommande de réduire le risque global passant de critique à moyen car les nouveaux systèmes et les garanties sont mises en place.<br>• Les capacités internes ont été renforcées au sein du Secrétariat. Des efforts à travers les équipes afin d'assurer, renforcer, surveiller, et définir les indicateurs et le cadre.<br>• L'assurance de la qualité des plans sectoriels de l'éducation a été renforcée.<br>• Le S & E sera renforcé pour inclure le développement d'un menu de mesures au niveau des intrants pour mieux saisir l'utilisation des ressources de financement du GPE. | Les PDP \| Agents partenaires | | | En amélioration |
| 2.2.2 | **Modalité de mise en œuvre du programme - Risque que le GPE ne réalise pas suffisamment de progrès dans le secteur en n'utilisant pas les systèmes gouvernementaux.**<br>• Des travaux en cours pour développer l'assurance de la qualité dans l'élaboration de PSE qui mettra l'accent sur l'efficacité de l'aide et les modalités.<br>• Le Secrétariat travaille sur les enseignements tirés des choix des modalités et des ES/EG pour améliorer les lignes directrices du GPE et les services de soutien aux pays partenaires.<br>• L'examen du portefeuille de l'exercice 2015 comprend un aperçu de l'utilisation des systèmes de gouvernement par le financement, et cette information est désormais | Conseil | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | comprise dans le formulaire de requête de financement pour veiller à ce que des discussions sur les modalités de mise en œuvre soient tenues et rapportées.<br>• Une étude documentaire actualisée des modalités de programme a été menée pour l'établissement de l'Examen du portefeuille pour l'exercice 2015 sur la méthode mise au point et l'évaluation fournie dans l'Examen du portefeuille pour l'exercice 2014.<br>• Le travail afin d'étudier les circonstances dans lesquelles le GPE peut fonctionner sans une ES/EG est actuellement prévue pour être achevée d'ici juin 2016. | | | | |
| 2.2.3 | **Gestion du financement - Risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais.**<br>• Le Secrétariat indique que le risque est toujours susceptible de se concrétiser au cours des 3 prochaines années en raison de la nature et la complexité du portefeuille de financements et du fait qu'une grande partie de ces financements soit exécutée dans des circonstances très difficiles. Le Secrétariat fait des efforts pour mieux détecter les financements peu performants et travailler avec des partenaires pour restructurer ces financements. Cependant, le risque demeure que ces actions ne puissent pas améliorer significativement la performance globale du financement.<br>• Un examen **des rapports d'avancement de l'ES /EG** est en cours tout au long de l'année sur **la mise en œuvre des financements** afin de fournir une rétroaction et de proposer des mesures de suivi. Des réunions trimestrielles d'examen de gestion avec les organismes qui gèrent plusieurs financements et des réunions semestrielles avec ceux qui en gèrent 2 ou moins se mettent en place.<br>• La Préparation d'un Cadre de résultats du Plan stratégique du GPE aidera à établir **des normes minimales pour le plan sectoriel et la performance du programme de financement**, sur la base de laquelle la CST et la SPP surveilleront la performance et proposeront des mesures correctives au besoin.<br>• Le Modèle opérationnel comprend **des normes minimales pour les GLPE, les PSE et les programmes, et les mécanismes de résolution des conflits.**<br>• La Politique de ESPIG approuvée par le Conseil en mai 2015 inclut **de nouvelles exigences en matière de compte-rendu et des sanctions en cas de non-exécution**, ainsi que des délais plus brefs pour la signature et la mise en œuvre des financements. | CGPC | | | Stable |

| ID | 3.0 RISQUES FINANCIERS ET FIDUCIERS | Détenteur du risque | Mars 2015 | Nov. 2015 | Sens de l'évolution à venir |
|---|---|---|---|---|---|
| | **3.1 Ressources disponibles** | | | | |
| 3.1.1 | **Promesses des bailleurs de fonds - Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.**<br>• Le GERF a souscrit à l'évaluation du Secrétariat que le risque avait augmenté en passant de moyen à critique.<br>• Certains des bailleurs de fonds traditionnels **ne donneront pas leur promesse de contribution** en raison de la crise des réfugiés en Europe. Ex. : un bailleur de fonds a réduit son engagement de 1/3.<br>• Le suivi des promesses est effectué mensuellement au sein du Secrétariat et intégré dans les prévisions financières.<br>• Des accords de contribution ont été signés avec 16 des 20 bailleurs de fonds qui ont fait des promesses.<br>• L'entente de contribution avec l'Union européenne a connu des retards importants en raison **de négociations de contrats complexes** entre la Commission européenne et la Banque mondiale, et elles n'ont pas encore été résolues. | Bailleurs de fonds | | | Stable |
| 3.1.2 | **Promesses des PDP - Risque que certains PDP ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.**<br>• Le Secrétariat travaille sur la manière de saisir des engagements sur les financements intérieurs. Des efforts continus du Secrétariat pour définir une méthodologie pour suivre les engagements des pays, fondée sur le dialogue régulier avec les pays. Le Secrétariat élaborera un guide méthodologique pour la mobilisation des ressources intérieures.<br>• Développement en cours d'une méthodologie d'un indicateur corporatif sur le financement intérieur. | Les PDP | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.1.3 | **Autres sources de financement - Risque que le GPE ne parvienne pas à attirer d'autres sources de financement.**<br>• Un document sur la stratégie de financement, la théorie du changement et le cadre des résultats sera présenté pour décision au Conseil en décembre 2015.<br>• Des options pour **les nouvelles modalités de financement** ont été incluses dans le processus de planification stratégique, si celles-ci sont acceptées, cela pourrait être une autre source de financement.<br>• L'engagement continu avec les bailleurs de fonds non-traditionnels en tant que stratégie de moyen à long terme et certainement pas pour cette période de reconstitution des ressources.<br>• Des lignes directrices d'une alliance corporative ont été élaborées et seront présentées au Conseil en décembre. Une stratégie du secteur privé sera présentée en juin 2016. | Conseil | | | Stable |
| 3.1.4 | **Liquidités - Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.**<br>• Prévisions financières pour examen à la réunion de novembre 2015 avec des recommandations sur la priorisation des ressources.<br>• Portée limitée pour des modifications significatives avec les bailleurs de fonds, cependant le GPE discute activement avec la Banque mondiale des possibilités de couverture de risques y compris l'élaboration d'une nouvelle politique de la Banque mondiale en 2016. | Conseil | | | Stable |
| **3.2** | **Fiducier** | | | | |
| 3.2.1 | **Fraude et mauvaise utilisation - Risque que des montants importants de fonds du GPE soient détournés de l'utilisation prévue par des moyens frauduleux ou d'autres formes de mauvaise utilisation.**<br>• **Des normes minimales pour les ES /EG** comprendront la capacité à lutter contre la fraude et l'abus, notamment par des enquêtes, et la protection des dénonciateurs.<br>• Le Secrétariat du GPE a renforcé sa capacité dans ce domaine par le recrutement de deux spécialistes en gestion financière pour soutenir cet aspect du travail dans les examens de l'assurance de la qualité et le suivi des financements du GPE.<br>• Toutes les nouvelles requêtes de financement examinées par le Secrétariat veilleront à ce que les agences de mises en œuvre aient une assurance de la qualité et des systèmes de contrôle fiduciaire solides en place, notamment sur l'anti-corruption et la prévention des fraudes.<br>• Tout le personnel est formé sur **les politiques de passation de marchés** de la Banque mondiale. | Les PDP \| Agents partnaires | | | Stable |

| ID | 4.0 GOUVERNANCE ET GESTION | Détenteur du risque | Mars 2015 | Nov. 2015 | Sens de l'évolution à venir |
|---|---|---|---|---|---|
| | **4.1 Processus de prise de décision** | | | | |
| 4.1.1 | **Processus décisionnel du GPE- Risque que le GPE ne prennent pas ses décisions de façon efficace et dans les meilleurs délais, ce qui aurait un impact potentiellement négatif sur ses opérations.**<br>• Le Conseil a approuvé en mai 2015 de déléguer des pouvoirs au Comité des financements et performances au niveau des pays pour approuver des modifications significatives aux financements, tels que définis dans la Politique de Financement pour la mise en œuvre du programme du secteur de l'éducation, et pour approuver le financement accéléré dans les situations d'urgence et les activités de reconstruction (conformément au Cadre directeur pour l'accélération de l'appui dans les situations d'urgence et de reconstruction);<br>• Le processus de prise de décision de la gouvernance sera examiné dans le cadre de l'examen global de la gouvernance. | GERF | | | Stable |
| 4.1.2 | **Processus décisionnel relatif aux financements- Risque que le GPE ne prennent pas ses décisions de façon efficace et dans les meilleurs délais en matière de financements, ce qui aurait un impact potentiellement négatif sur ses opérations.**<br>• Le Conseil a approuvé en mai 2015 de déléguer l'autorité au Comité des financements et performances au niveau des pays **pour approuver des modifications significatives aux financements, et pour approuver un financement accéléré dans les situations d'urgence et de reconstruction** ;<br>• Le GERF, en consultation avec le CGPC, examinera la mise en œuvre de cette délégation d'autorité et établira un rapport pour le Conseil lors de son prochain examen de la gouvernance.<br>• Le Secrétariat va commencer à explorer avec les ES / EG quels procédés et mesures incitatives peut être ajustés afin d'accélérer le commencement des financements nouvellement approuvés. La Plateforme opérationnelle renforcée devrait déterminer la manière de le faire. | CGPC | | | Stable |
| 4.1.3 | **Gestion des risques - Risque que le Conseil et la Direction ne tiennent pas systématiquement compte du risque lors de la prise de décisions.** | Conseil / Secrétariat | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | • Le Secrétariat surveille les informations relatives à chaque risque et met à jour l'avancement des mesures d'atténuation à travers **le tableau de bord des risques**. Ces informations sont examinées et analysées par l'équipe de direction en termes de tendances globales de risques et d'efficacité des mesures d'atténuation réelles et du sens de l'évolution à venir.<br>• Le Secrétariat présente **des rapports semestriels** aux Comités permanents et au Conseil pour recommandation.<br>• Une **« culture du risque »** a été continuellement développée au sein du Secrétariat. L'équipe de direction donne une attention croissante à **la qualité de l'analyse des risques** dans tous les documents du Conseil / des Comités.<br>• Le Conseil a recommandé **l'élaboration d'un Cadre de risques opérationnels à intégrer dans la Politique des risques du GPE** pour guider la façon d'une approche différenciée adoptée par le GPE en fonction des risques à l'assurance de la qualité et la surveillance de ses programmes au niveau des pays. Elle est prévue pour juin 2016. | | | | |
| 4.1.4 | **Responsabilités de gouvernance du Conseil - Risque que certains membres du Conseil ne comprennent pas leurs responsabilités en matière de gouvernance.**<br>• Tous les nouveaux membres du Conseil et des Comités ont reçu un dossier d'induction avec tous les documents de gouvernance de base.<br>• L'équipe de soutien du Conseil fournit un soutien et propose une formation / soutien individuel aux membres du Conseil et des Comités.<br>• La qualité du service actuellement fourni par le Secrétariat sera évaluée par l'examen global de la gouvernance et des mesures supplémentaires seront conçues selon les besoins. | GERF | | | Stable |
| | **4.2 Fonctionnement et mandat du Secrétariat** | | | | |
| 4.2.1 | **Exposition médiatique - Risque que le GPE soit insuffisamment équipé pour gérer une crise médiatique grave.**<br>• Projet de protocole pour gérer une crise des médias en cours de préparation.<br>• Examen par l'équipe de mise en œuvre des stratégies de communication. | Secrétariat | | | Stable |
| 4.2.2 | **Banque mondiale - dispositions d'accueil du Secrétariat - Risque que le Secrétariat devienne moins efficace et efficient en raison de difficultés opérationnelles liées aux modalités d'hébergement et à la restructuration en cours à la Banque mondiale.**<br>• Une très bonne relation de collaboration avec le VP actuel et des solutions ont été trouvées à toutes les questions qui se posent avec une relative facilité. | Secrétariat / Banque mondiale | | | Stable |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.2.3 | **Capacité du Secrétariat - Risque que les capacités techniques, la structure organisationnelle, ainsi que les ressources financières et humaines du Secrétariat ne soient pas suffisantes pour honorer les responsabilités qui lui ont été attribuées par le Conseil.**<br>• Le plan de travail est pleinement fonctionnel, y compris les mises à jour mensuelles de plus de 30 membres différents du personnel du secrétariat couvrant chacun plus de 100 activités. L'équipe de direction du GPE examine chaque mois un rapport de synthèse mettant en évidence les résultats et les tendances des mises à jour dans le plan de travail.<br>• Examen organisationnel terminé. Les problèmes de capacité du Secrétariat sont actuellement traités par tout le recrutement qui a été fait.<br>• Le Secrétariat a mené une enquête de progrès en mars / avril qui comprenait des questions au sujet des priorités et de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. | Conseil / Secrétariat | | | En amélioration |