RAPPORT DE GESTION DES RISQUES # 3 : RAPPORT DU COMITE DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE, DU RISQUE ET DES FINANCES

Pour décision

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet l'examen par le Conseil d'administration de l'ensemble du portefeuille des risques du Partenariat mondial pour l'éducation («Partenariat mondial» ou « GPE »), sur la base des recommandations du Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (GERF), de l'analyse du Secrétariat, ainsi que des commentaires du Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) et du Comité des stratégies et des politiques (SPC).

1.2 Ce document présente également le nouveau cadre du risque opérationnel qui complète la matrice des risques afin de permettre au Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) d'améliorer la gestion des risques par la gestion des risques au niveau des pays et des financements d'une manière systématique.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Matrice des risques

2.1 Le Secrétariat a mis au point une matrice des risques simplifiée pour suivre les informations relatives à chaque risque, et mettre à jour l'état des mesures d'atténuation actuelles et supplémentaires nécessaires, telles que présentées dans l'Annexe 2. En examinant chaque risque et les mesures d'atténuation mises en œuvre, le Secrétariat a formulé des recommandations liées à l'impact, la probabilité et la note globale de chaque risque, et a également ajouté un risque cible. Le risque cible décrit le degré de risque que le Conseil est disposé à accepter pour atteindre les objectifs. Cela informera le Conseil de la tolérance pour chaque risque spécifique, et aidera à définir « l'appétence au risque » de la direction. Le risque cible veille à ce que les risques soient gérés de manière équilibrée, et que les ressources financières et humaines soient allouées de manière efficace.

2.2 Le Secrétariat a également examiné l'alignement de la matrice des risques avec le plan stratégique, tel que présenté à l'Annexe 1.

2.3 Le GERF, le SPC et le CGPC ont soutenu le format révisé de la matrice des risques, notamment l'inclusion du risque inhérent, résiduel, et cible. Ils ont également examiné les risques qui leur sont respectivement attribués et proposé les recommandations suivantes au Conseil :

- SPC : pour le risque 1.1.3 « Échange de connaissances et de bonnes pratiques (KGPE) » : augmenter le niveau de l'impact des deux risques inhérent et résiduel de modéré à majeur, et ajouter la mesure d'atténuation suivante : « Le Secrétariat - veille à ce que la conception des initiatives de KGPE établit un lien explicite entre les activités mondiales et régionales et le travail au niveau des pays ». La matrice des risques reflète maintenant cette recommandation du SPC.

- CGPC : pour le risque 2.2.1 « Évaluation indépendante (financements) » : suggérer l'inclusion dans une mesure d'atténuation (cf. Annexe 2) ;

- GERF : recommande au Conseil de discuter expressément et d'approuver les niveaux de risques cibles. Le GERF a noté que le Conseil devrait particulièrement prêter attention aux risques élevés ou critiques suivants : 3.2.1 « Détournement de fonds », 3.1.1 « Promesses des bailleurs de fonds », 3.1.3 « Stratégie de financement » et 4.2.3 « Capacité du Secrétariat ».

- Un membre du GERF a également souligné que le risque 4.2.2 « Dispositif institutionnel du Secrétariat » était peut-être sous-évalué compte tenu de l'hébergement potentiel de la plateforme de l'éducation dans les situations d'urgence et de crises prolongées, et de l'impact potentiel des mécanismes de financement nouveaux et innovants qui pourraient être examinés à travers des activités du groupe de travail sur la stratégie de financement. Le Secrétariat a précisé que le risque est évalué sur la base des dispositions actuelles, et en fonction de l'orientation du Conseil sur ces questions au cours des semaines et des mois à venir, cela pourrait en effet donner lieu à une réévaluation à la hausse de ce risque.

- Le GERF a également noté que, au niveau des pays, le Partenariat mondial continue d'être considéré comme un programme de la Banque mondiale. Le risque associé à l'identité du GPE et à son image de marque devrait être analysé de manière plus approfondie dans le cadre des discussions sur de nouveaux guichets de financement.

- Les membres du GERF se sont interrogés sur la raison d'établir le risque cible pour le 3.2.1 « Détournement de fonds » comme élevé (impact sévère / probabilité possible). Le Secrétariat a expliqué que des sommes importantes du GPE sont mis en œuvre dans certains contextes très difficiles, et donc sur la base de son évaluation, il serait difficile de passer de «possible» à «peu probable». Le GERF a entendu ce point et suggère que le Conseil examine cette question notamment lors de la mise en place du risque cible.

Cadre du risque opérationnel (CRO) :

2.4 Le CGPC et le GERF ont examiné le cadre du risque opérationnel proposé et :

- Ils ont vivement appuyé l'approche
- Ils ont convenu que la note globale du risque par pays, secteur et financement devrait être rendue publique, et sera une information précieuse à prendre en compte pour les groupes locaux des partenaires de l'éducation.
- Ils ont convenu que l'analyse des risques devrait être inclue dans le processus d'examen de la qualité du Secrétariat relative à la requête de financement de la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG), pour examen par le CGPC, afin qu'il alimente les discussions et le processus de prise de décision.
- Ils ont été d'avis que l'évaluation de l'atténuation des risques et le plan de gestion des risques liés aux pays ne devraient pas faire double emploi avec les mécanismes existants des agents partenaires. Ils ont également souligné la nécessité de veiller à ne pas créer de charge supplémentaire pour les pays et ont recommandé que le Secrétariat en développe un exemple et en fasse part.
- Un membre du GERF a également suggéré que l'analyse des risques devrait être prise en compte dans la formule de répartition, notamment par rapport à la capacité d'absorption des fonds. Le Secrétariat a précisé qu'il soulèverait la question de la capacité d'absorption dans les travaux en cours du groupe de travail sur la stratégie de financement.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le GERF invite le Conseil d'administration à approuver la décision suivante :

GERF/2016/05-XX—<u>Rapport de gestion des risques</u> : Le Conseil d'administration :

1. Note que la matrice des risques révisée est entièrement conforme au Plan stratégique et inclut des mesures visant à renforcer le modèle opérationnel ;
2. Approuve les modifications apportées à la matrice des risques, notamment les révisions apportées à la note globale de certains risques, et l'inclusion à la fois du

risque inhérent et d'un risque cible, la mise à jour des mesures d'atténuation en vigueur, et des mesures d'atténuation supplémentaires, telles que présentées dans le BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 2 ;

3. Approuve les risques cibles proposés, tels que présentés dans la BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 2, notant que ce niveau cible indique jusqu'où le risque serait acceptable, et les mesures d'atténuation supplémentaires correspondantes nécessaires pour déplacer le risque vers le niveau cible.
4. Endosse le cadre des risques opérationnels proposé, tel que présenté dans le BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 3, et invite le Secrétariat à appliquer la méthodologie basée sur les calendriers prévus dans ce document, et à mettre à jour la politique des risques pour y intégrer le cadre du risque opérationnel.
5. Invite le Secrétariat à informer le CPGC et le GERF sur la mise en œuvre du cadre du risque opérationnel dans un rapport destiné au Conseil lors de sa prochaine réunion en présentiel en 2016, en tenant compte des enseignements tirés de la première année de mise en œuvre afin de recommander au Conseil en juin 2017 d'autres modifications à apporter au cadre du risque opérationnel et aux politiques connexes.

4. CONTEXTE

4.1 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 soumise à une évaluation par le GERF, et que toute modification substantielle serait présentée au Conseil ».

4.2 Conformément à la politique relative à la gestion des risques et à la matrice des risques associée, le GERF est chargé de superviser la gestion des risques au sein du Partenariat mondial pour l'éducation, et de veiller à ce que des progrès soient réalisés sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.

4.3 Pendant la retraite du Conseil d'administration du 14 au 16 octobre, le Conseil a approuvé un certain nombre de recommandations visant à renforcer le modèle opérationnel du GPE (BOD/2015/10-02 et BOD/2015/10 Doc 06-Décision). Cela comprend une recommandation pour l'élaboration d'un cadre des risques opérationnels (« CRO ») afin de soutenir une approche différenciée en fonction des risques pour la surveillance et l'examen de la qualité.

4.4 Au cours de sa réunion de décembre 2015, le Conseil a examiné le portefeuille des risques (BOD/2015/12 DOC 12). Il a demandé au GERF (BOD/2015 /12-09) « 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, de formuler des 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 ».

5. IMPLICATIONS POUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET ANALYSE DU RISQUE

5.1 Aucune incidence financière ne sera associée à cette décision. Le Secrétariat continuera d'utiliser les compétences au sein des différentes équipes internes pour finaliser les modèles d'évaluation du secteur et du financement, y compris l'achèvement des facteurs de risque, et pour compléter l'identification des risques, l'évaluation ainsi que l'élaboration des plans de gestion des risques s'inscrivant dans le cadre du risque opérationnel.

5.2 Le Secrétariat accordera une attention particulière au risque de double emploi avec les processus en vigueur des agents partenaires et au risque de créer une charge administrative supplémentaire pour les pays.

5.3 Le GERF a convenu avec le Secrétariat que la note globale du risque par secteur, pays et financement sera accessible au public, mais que les notes individuelles attribuées à chaque risque pour un pays donné ne seraient pas rendues publiques pour protéger l'intégrité du processus d'évaluation. Le GERF a noté que le Secrétariat rendrait cette information disponible pour tout examen de la mise en œuvre du cadre du risque opérationnel.

6. CONTRIBUTIONS DEMANDÉES

Matrice des risques (Annexe 2) :

6.1 Le GERF recommande au Conseil d'approuver la matrice des risques révisée et d'approuver les risques cibles proposés. Il a été suggéré d'inclure l'examen relatif au niveau de confort avec le risque cible décrit dans la matrice des risques, ainsi que l'examen pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation étaient nécessaires, en particulier pour les risques élevés et critiques identifiés par le GERF et / ou le Secrétariat (3.2.1 « Détournement de fonds », 3.1.1 « Promesses des bailleurs de fonds », 3.1.3 « Stratégie de financement » et 4.2.3 « Capacités du Secrétariat »).

Cadre du risque opérationnel (Annexe 3) :

6.2 Le GERF recommande au Conseil d'approuver le cadre du risque opérationnel et les étapes à venir qui ont été identifiées afin de le tester, et d'en faire rapport au CGPC et au GERF.

7. ÉTAPES SUIVANTES

7.1 Sous réserve de l'approbation du cadre par le Conseil en juin, le Secrétariat mettra à jour la politique des risques pour y ajouter le cadre du risque opérationnel.

7.2 Le Secrétariat finalisera les modèles d'évaluation du secteur et du financement, notamment la finalisation des facteurs de risques. Le Secrétariat terminera ensuite l'identification des risques, l'évaluation et l'élaboration de plans de gestion des risques pour chaque pays étant critique et élevé, à temps pour la prochaine réunion du GERF en 2016 et fera un compte-rendu sur les progrès de la mise en œuvre du cadre à ce moment-là. Les plans de gestion pour les pays restants seront terminés au plus tard au premier trimestre 2017.

7.3 L'état de mise en œuvre des plans de gestion ainsi que toute modification de politique proposée au processus de candidature du GPE, à l'assurance de la qualité et aux modalités de suivi, ainsi que des modifications au cadre lui-même seront présentés lors de la première réunion du GERF en 2017.

8. MERCI DE CONTACTER : Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) ou Christine Guétin (cguetin@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

9. ANNEXES ET INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Annexes :

- ✓ Annexe 1 : Alignement de la matrice des risques et du plan stratégique
- ✓ Annexe 2 : Matrice des risques
- ✓ Annexe 3 : Cadre des risques opérationnels

Références :

- ✓ Rapport de gestion des risques #2 (BOD/2015/12 DOC 12)
- ✓ Politique du risque (BOD/2014/12 DOC 04)
- ✓ Rapport de gestion des risques #1 (BOD/2015/05 DOC 17)

Terminologie :

Risque inhérent : risque qu'encourt le Partenariat mondial avant que ne soit prise toute mesure d'atténuation et avant la réalisation des contrôles internes ou des contrôles de toute autre nature.

Risque résiduel : niveau du risque subsistant après que des mesures raisonnables d'atténuation ont été prises.

Risque cible (appétence au risque et tolérance au risque pour un risque spécifique) : il décrit ce que la gestion des risques est disposée à accepter pour atteindre les objectifs. Il aide à définir « l'appétence au risque » de la direction. Le risque cible veille à ce que les risques soient gérés de manière équilibrée, et que les ressources financières et humaines soient allouées de manière efficace.

Mesures d'atténuation : elles doivent être aussi Spécifiques, Mesurables, réalisables, Réalistes et définies dans le temps (SMART) que possible. Il est nécessaire d'évaluer les progrès avec les mesures d'atténuation et de mentionner à la direction là où les mesures d'atténuation ne sont pas efficaces. Si la mesure d'atténuation est une action / un contrôle récurrent et continu, on devrait réfléchir à savoir si cela doit être inclus dans l'inventaire des risques.

ANNEXE 1 - PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 : RISQUES ASSOCIÉS AUX OBJECTIFS

Résultats par niveau	Risqué associé
Objectif 1 : Renforcement de la Planification Sectorielle et de la Mise en Œuvre des Politiques	
(a) Soutenir les plans sectoriels nationaux, basés sur des faits probants et axés sur l'équité, l'égalité des sexes, l'efficience et l'apprentissage.	2.2.2 – **Évaluations indépendantes (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours et ne corrige pas les Plans sectoriels de l'éducation mal conçus.
b) Améliorer la mise en œuvre grâce à l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, au renforcement des capacités et à un meilleur processus de suivi et d'évaluation, en particulier dans les domaines de l'enseignement et de l'apprentissage, de l'équité et de l'inclusion.	1.2.1 - **Soutien aux plans sectoriels de l'éducation** Risque que le Partenariat n'aborde pas la question de la durabilité des systèmes d'éducation dans les plans sectoriels de l'éducation. 2.4.2 - **Qualité des données (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation du GPE. 1.1.3 – **Échange de connaissances et de bonnes pratiques** Risque que le Partenariat ne parvienne pas à utiliser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques transnationales et mondiales pour renforcer des systèmes et des politiques d'éducation améliorés.
Résultats par niveau	**Risqué associé**
Objectif 2 : Soutien à la Responsabilité Mutuelle	
a) Promouvoir un dialogue sur les politiques à mener et un suivi sectoriel inclusifs et fondés sur des données probantes, par le biais des groupes locaux des partenaires de l'éducation sous l'égide des pouvoirs publics et à l'aide du processus de revue sectorielle conjointe, avec la participation de la société civile, des organisations d'enseignants, du secteur privé et de l'ensemble des partenaires de développement.	2.1.1 - **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, et des agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique. 2.1.3 - **Modalités de mise en œuvre** Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui convienne à la situation du pays. 2.3.3 - **Modalités de mise en œuvre du programme** Risque, qu'en l'absence d'utilisation de systèmes gouvernementaux, le GPE ne parvienne pas à des progrès suffisants dans le renforcement des systèmes.
b) Renforcer la capacité de la société civile et des organisations d'enseignants à participer au dialogue sur les politiques à mener et au suivi sectoriel en matière d'équité et d'apprentissage, en se servant du levier de la responsabilité sociale pour obtenir de meilleurs résultats.	1.2.4 - **Modalités opérationnelles** Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau de capacité nationale et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit. 2.1.1 - **Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des** Risque que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte du Secrétariat du GPE, du GLPE, des AC, et des agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique. 2.4.2 - **Qualité des données (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation.

Résultats par niveau	Risqué associé
Objectif 3 : Veiller à une prestation efficace et efficiente du soutien du GPE	
a) Les financements du Partenariat mondial servent à améliorer le suivi national des résultats, notamment en matière d'apprentissage.	2.2.1 - **Processus d'examen de la qualité (Financements)** Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier. 2.4.1 - **Qualité des données (Financements)** 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. 2.1.2 - **Modèle de financement du GPE** Risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes relatifs à la mise en œuvre du modèle de financement du GPE.
b) Les financements du Partenariat mondial servent à améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans les systèmes éducatifs nationaux.	2.2.1 - **Processus d'examen de la qualité (Financements)** Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier. 2.4.1 - **Qualité des données (Financements)** 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,
c) Les financements du Partenariat mondial servent à améliorer l'équité et l'accès aux systèmes éducatifs nationaux.	2.2.1 - **Processus d'examen de la qualité (Financements)** Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier. 2.4.1 - **Qualité des données (Financements)** 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. 2.4.2 - **Qualité des données (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation. 2.1.1 - **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, et des agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique.
d) Le modèle de financement du Partenariat mondial est mis en œuvre de manière efficace pour que le pays atteigne les objectifs retenus en matière d'équité, d'efficacité et d'apprentissage.	2.3.1 - **Surveillance des agents partenaires** Risque que l'agent partenaire n'assure pas toujours une surveillance efficace. 2.1.2 - **Modèle de financement du GPE** Risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes relatifs à la mise en œuvre du modèle de financement du GPE. 2.3.3 - **Modalités de mise en œuvre du programme** Risque, qu'en l'absence d'utilisation de systèmes gouvernementaux, le GPE ne parvienne pas à des progrès suffisants dans le renforcement des systèmes.
e) Les financements du Partenariat mondial sont évalués pour vérifier	2.3.2 - **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.

s'ils correspondent à la mise en œuvre prévue.	2.3.4 **- Gestion du financement** Risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais. 3.2.1 - **Fraude et mauvaise utilisation** Risque que des montants importants du Fonds du GPE soient détournés de l'utilisation prévue par des moyens frauduleux ou d'autres formes de mauvaise utilisation. 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, particulièrement en ce qui concerne les financements.

Résultats par niveau	Risqué associé
Objectif 4 : Mobiliser un financement accru et durable.	
a) Exploiter des financements internationaux accrus, pérennes et mieux coordonnés pour l'éducation en diversifiant et en développant le groupe de base des bailleurs de fonds internationaux et les sources de financement du Partenariat mondial.	3.1.1 - **Promesses des bailleurs de fonds** Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles au cours de la période de reconstitution des ressources. 3.1.3 **Stratégie de financement** Risque que le GPE ne parvienne pas à faire la preuve de sa valeur ajoutée ni d'attirer d'autres sources de financement dans le contexte de la prochaine reconstitution des ressources. 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.
b) Plaider pour une plus grande harmonisation et un meilleur alignement des financements du Partenariat mondial et de ses partenaires internationaux sur les plans sectoriels de l'éducation pilotés par les pays ainsi que sur les systèmes nationaux.	2.2.1 - **Processus d'examen de la qualité (Financements)** Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier. 2.2.2 **– Évaluations indépendantes (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours et ne corrige pas les Plans sectoriels de l'éducation mal conçus. 1.2.4 - **Modalités opérationnelles** Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau de capacité nationale et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit. 1.2.1 - **Soutien aux plans sectoriels de l'éducation** Risque que le Partenariat n'aborde pas la question de la durabilité des systèmes d'éducation dans les plans sectoriels de l'éducation.

c) Soutenir des financements nationaux adéquats, efficients et équitables pour l'éducation par un plaidoyer au niveau transnational, la responsabilité mutuelle, et le soutien à un suivi et des rapports de mise en œuvre transparents.	1.2.3 – **Financement intérieur** Risque que les pays en développement partenaires du GPE qui font une requête pour un ESPIG ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou bien les maintiennent à 20% ou moins. 3.1.2 - **Promesses des PDP** Risque que certains PDP ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.

Résultats par niveau	Risqué associé
Objectif 5 : Renforcement du Partenariat	
a) Promouvoir des rôles, des responsabilités et une responsabilisation cohérents parmi les gouvernements, les partenaires de développement, les agents chargés des financements, la société civile, les organisations d'enseignants et le secteur privé par le biais des groupes locaux des partenaires de l'éducation et grâce à un renforcement du modèle opérationnel.	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, et des agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique.
b) Utiliser de manière efficace et efficiente l'échange de connaissances et de bonnes pratiques au niveau mondial et transnational afin d'exploiter de meilleurs systèmes et politiques d'éducation, en particulier dans les domaines de l'équité et de l'apprentissage.	1.1.3 – **Échange de connaissances et de bonnes pratiques** Risque que le Partenariat ne parvienne pas à utiliser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques transnationales et mondiales pour renforcer des systèmes et des politiques d'éducation améliorés.
c) Élargir le rôle de mobilisation et de sensibilisation du partenariat en travaillant avec les partenaires au renforcement des engagements et des financements mondiaux pour l'éducation.	1.1.1- **Mise en œuvre du plan stratégique** 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.
d) Améliorer l'efficience et l'efficacité organisationnelles du Partenariat mondial en créant des mécanismes plus solides d'examen de la qualité, de gestion du risque, d'appui aux pays et de contrôle fiduciaire.	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, particulièrement en ce qui concerne les financements. 4.1.2 - **Gestion des risques** Risque que le Conseil et la Direction ne tiennent pas **systématiquement** compte du risque lors de la prise de décisions. 4.1.3 - **Responsabilités de l'ensemble de la gouvernance** Risque que certains membres du Conseil et membres des Comités ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil/des Comités/du Secrétariat et ne puissent pas remplir leurs missions de gouvernance. 4.2.2 - **Dispositif institutionnel du Secrétariat** Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE. 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. 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. 2.2.1 - **Processus d'examen de la qualité (Financements)** Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier.

	2.2.2 – **Évaluations indépendantes (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours et ne corrige pas les Plans sectoriels de l'éducation mal conçus.
e) Investir dans le suivi et l'évaluation pour établir des données probantes sur les résultats du GPE, renforcer la responsabilité mutuelle et améliorer les activités du partenariat.	1.1.3 - **Suivi du plan stratégique** Risque que le Partenariat soit incapable de finaliser le cadre de résultats, d'assurer le suivi et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du plan stratégique. 2.4.2 - **Qualité des données (Plans sectoriels de l'éducation)** Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation.

ANNEXE 2 – TABLEAU DE BORD DES RISQUES DU GPE, MAI 2016

Risque inhérent : risque qu'encourt le Partenariat mondial avant que ne soit prise toute mesure d'atténuation et avant la réalisation des contrôles internes ou des contrôles de toute autre nature.

Risque résiduel : niveau du risque subsistant après que des mesures raisonnables d'atténuation ont été prises.

Mesures d'atténuation : elles doivent être aussi Spécifiques, Mesurables, réalisables, Réalistes et définies dans le temps (SMART) que possible. Il est nécessaire d'évaluer les progrès avec les mesures d'atténuation et de mentionner à la direction là où les mesures d'atténuation ne sont pas efficaces. Si la mesure d'atténuation est une action / un contrôle récurrent et continu, on devrait réfléchir à savoir si cela doit être inclus dans l'inventaire des risques.

Risque cible (appétence au risque et tolérance au risque pour un risque spécifique) : il décrit ce que la gestion des risques est disposée à accepter pour atteindre les objectifs. Il aide à définir « l'appétence au risque » de la direction. Le risque cible veille à ce que les risques soient gérés de manière équilibrée, et que les ressources financières et humaines soient allouées de manière efficace.

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

Définitions de la probabilité	**Définitions de l'impact**
Très probable – On considère qu'il est certain que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.	**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.
Probable – On considère qu'il est probable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.	**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.
Possible – On considère qu'il est possible que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.	**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.
Improbable – On considère qu'il est improbable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.	**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.

Évolution sur 6 mois / Sens de l'évolution à venir : indique si la note du risque est susceptible de changer au moment de la prochaine évaluation (tous les six mois) 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)
- **stable** pour indiquer qu'aucun changement dans le classement n'est attendu.

Acronymes :

GERF – Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances

CGPC –Comité des financements et performances au niveau des pays

SPC – Comité des stratégies et des politiques

PSE – Plan sectoriel de l'éducation

PTSE – Plan de transition pour le secteur de l'éducation

EIEPC – L'Éducation en situations d'urgence et de crises prolongées

1.0 RISQUES STRATÉGIQUES

Risque/Détenteur(s) du risque	Risque inhérent [1]	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel [2]	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risque cible [3]	Obj. strat.
1.1 Stratégies et politiques								
1.1.1 – Mise en œuvre du plan stratégique Conseil 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	Majeur Très probable	• Conseil – examinera la mise en œuvre du plan stratégique à chaque réunion du Conseil, se concentrant sur la capacité à mobiliser un soutien continu et des mesures correctives de la part des partenaires • Conseil – cadre de résultats et cadre de résultats et performances adoptés en décembre 2015	Majeur Improbable	Stable	• GERF/Conseil – adoptent les termes de la responsabilité mutuelle de la chartre • Conseil – convient de la prochaine version du cadre de résultats avec les bases de référence en cours, les étapes, les indicateurs de base et les cibles • Conseil – convient des indicateurs non-essentiels	Juin 2016 Juin 2016 Sept. 2016	Majeur Improbable	5c
1.1.2 – Suivi du plan stratégique Conseil Risque que le Partenariat soit incapable de finaliser le cadre de résultats, d'assurer le suivi et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du plan stratégique	Majeur Tres probable	• Conseil – est activement impliqué dans l'élaboration du plan stratégique • Conseil – a approuvé le plan stratégique en décembre 2015, ce qui inclut une théorie du changement, un cadre de résultats avec indicateurs, des cibles et un calendrier pour permettre un meilleur suivi et faire la preuve des progrès accomplis durant la mise en œuvre.	Majeur Improbable	Amélioration	• SPC/Conseil – approuvent et financent la stratégie de suivi et d'évaluation • Conseil – convient de la version finale du cadre de résultats avec les bases de référence (en cours), les étapes, les indicateurs de base et les cibles • Conseil – convient des indicateurs non-essentiels • Secrétariat – élabore un rapport sur les résultats pour permettre d'effectuer des modifications	Juin 2016 Juin 2016 Sept. 2016 À partir de décembre 2016	Majeur Improbable	5e 2b 3a 5c

[1] Risque avant que des contrôles raisonnables ne soient appliqués
[2] Évalué par el Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016
[3] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016

					annuelles au plan stratégique en fonction des progrès • Secrétariat – investira dans l'amélioration de ses systèmes d'information pour appuyer la surveillance et les rapports sur le cadre de résultats			
1.1.3 – Échange de connaissances et de bonnes pratiques Conseil / SPC Risque que le Partenariat ne parvienne pas à utiliser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques transnationales et mondiales pour renforcer des systèmes et des politiques d'éducation améliorés	Majeur Probable	• Conseil – a approuvé le rôle du GPE comme organisateur et facilitateur du savoir en octobre 2015, et a invité le Secrétariat à collaborer avec le STC pour élaborer un document du Conseil sur les options chiffrées pour juin 2016 • Conseil – a approuvé en décembre 2015 la recherche d'un financement ciblé concernant l'échange de connaissances et de bonnes pratiques • SPC – a examiné une présentation Powerpoint sur les premières réflexions du Secrétariat relatives à des dispositifs pour soutenir le travail en matière de connaissances • Secrétariat – surveille les progrès des AMR	Majeur Possible		• SPC – examinera le projet des options chiffrées pour l'échange de connaissances et de bonnes pratiques avant la réunion du Conseil de juin • Conseil – adopte une stratégie pour l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, et envisage la recherche d'un financement ciblé pour les initiatives à petite échelle portant sur la connaissance • Secrétariat – met en œuvre la stratégie en matière de connaissances et de bonnes pratiques • Secrétariat – diffuse les outils des AMR portant sur la connaissance • Secrétariat – veille à ce que la conception des initiatives de KGPE établisse un lien explicite entre les activités mondiales et régionales et le travail au niveau des pays	Avril 2016 Juin 2016 À partir d'août 2016 Juin 2018	Majeur improbable	1b 5b
1.2 Soutien au secteur de l'éducation dans les pays en développement								

1.2.1 - **Soutien aux plans sectoriels de l'éducation** - CGPC Risque que le Partenariat n'aborde pas la question de la durabilité des systèmes d'éducation dans les plans sectoriels de l'éducation.	Majeur Probable	• Secrétariat – services d'assistance technique pour élaborer des plans sectoriels de l'éducation de qualité • Secrétariat/Partenaires – guide élaboré pour la préparation d'un plan de transition • Secrétariat – guide terminé pour les ESPDG. • Secrétariat – financement des plans sectoriels de l'éducation accru pour intégrer une analyse du secteur	Majeur Possible	Stable	• Conseil – évaluation indépendante de l'évaluation des PSE et proposition de modalités et d'un calendrier pour l'évaluation pilote • Secrétariat – déploiement d'un cadre amélioré de l'assurance qualité • Secrétariat – travaille avec les pays prévoyant de faire une requête en 2016/2017. • Secrétariat – organise une série d'ateliers régionaux afin de rassembler les PDP et les partenaires de développement pour discuter de PSE (expansion de l'initiative de suivi du secteur)	Juin 2016 Déc. 2016 Exercice 2016 – 2017 Exercice 2017 et au-delà	Majeur Improbable	1b 4b
1.2.2 - Soutien aux Plans sectoriels de l'éducation - CGPC Risque que le Partenariat ne soutienne pas la planification, le financement et le suivi durant la mise en œuvre du PSE	Majeur Probable	• Secrétariat/Partenaires – étude de l'efficacité et directives des revues sectorielles conjointes terminées. • Secrétariat/Partenaires – participation sectorielle conjointe par le Secrétariat • Secrétariat – méthodologie pour le suivi de la qualité dans les revues sectorielles conjointes terminées • Les PDP – plan d'action pluriannuel pour chaque PSE	Majeur Possible	Stable	• Évaluation indépendante des PSE : préparations complètes pour les modalités et le calendrier des évaluations pilotes. • Conseil – décision sur les normes minimales pour les groupes locaux des partenaires de l'éducation. • Secrétariat – organise une série d'ateliers régionaux afin de rassembler les PDP et les partenaires de développement pour discuter de PSE (expansion de l'initiative de suivi du secteur)	Juin 2016 Juin 2016 Exercice 2017 et au-delà	Majeur Improbable	1b 4b
1.2.3 – Financement intérieur PDP Risque que les pays en développement partenaires du	Grave Très probable	• Secrétariat/PDP/CGPC – un travail continu détaillant les spécifications techniques des exigences du modèle de financement sur le financement intérieur qui servira de base commune pour	Grave Probable	Stable	• Secrétariat – suit la mis en œuvre du FSCE • Secrétariat – dispositifs de plaidoyer au niveau des pays. • Secrétariat – élabore les	En cours Exercice 2017	Grave Possible	4c

GPE qui font une requête pour un ESPIG ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou bien les maintiennent à 20% ou moins.		l'évaluation et le suivi des engagements des pays dans le domaine. Informer régulièrement le Conseil sur les progrès par rapport aux engagements. • Secrétariat/GLPE/OSC – soutien continu aux coalitions de la société civile pour renforcer leurs capacités et qu'elles s'engagent avec les GLPE.			lignes directrices pour que les GLPE puissent surveiller le secteur financier. • Secrétariat – ateliers sur le financement (si approuvés)	Juin 2017 Juin 2017		
1.2.4 - Modalités opérationnelles Conseil Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau de capacité nationale et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.	Majeur Probable	• Conseil – modèle opérationnel renforcé (décision du Conseil, octobre 2015). • Secrétariat/CGPC/Conseil – examen du portefeuille 2015 inclut une partie sur la manière dont les dispositifs du GPE ont été mis en place dans les pays en crises au cours de l'année écoulée, soulignant les forces et les faiblesses. Des travaux supplémentaires sont prévus en 2015/2016. • CGPC/Secrétariat – nouveau processus de sélection pour les agents partenaires (décision du CGPC, février 2016). Examen des propositions de financement • GLPE/PDP –choix des agents partenaires basé sur les dispositifs de mise en œuvre • Agents partenaires – QAR 2, contrôle de la qualité sur le dispositif de mise en œuvre • Secrétariat – applique les politiques en vigueur telles que le cadre opérationnel, le financement accéléré et les plans de transition du secteur de l'éducation, et se concentre sur les risques durant l'examen de l'assurance qualité.	Majeur Improbable	Amélioration	• GERF/Conseil – décision sur le cadre des risques opérationnels pour permettre une approche différenciée de l'examen de la qualité et un suivi dans différents contextes. • Mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation • Analyse des États fragiles et touchés par un conflit	Juin 2016 En cours En cours	Majeur Improbable	2b 4b

2.0 RISQUES PROGRAMMATIQUES

Risque/Détenteur(s) du risque	Risque inhérent [4]	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel[5]	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risqué cible[6]	Obj. strat.
2.1 Conseils aux pays								
2.1.1 - Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des pays Conseil Risque que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte du Secrétariat du GPE, du GLPE, des AC, et des agents partenaires au sein des pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique.	Grave Très probable	• Secrétariat – le guide du processus au niveau des pays décrit les rôles clés et les obligations de rendre des comptes au niveau des pays alors que la charte et les autres documents du Conseil couvrent le reste du partenariat • Agents partenaires et administrateur fiduciaire – relation juridique décrite dans les Accords de procédures financières • Agent partenaire et PDP – relation juridique décrite dans les Accords de financement	Grave Possible	Stable	• GERF/Conseil – adoptent les termes de la responsabilité mutuelle de la Charte • Conseil – décision sur les normes minimales pour les GLPE • Secrétariat/Partenaires – mise en œuvre réussie des recommandations du modèle opérationnel (décision du Conseil, octobre 2015) • Secrétariat – élabore les outils de communication sur les processus du GPE ; met constamment à jour les guides et d'une manière facile à utiliser • Mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation	Juin 2016 2-3 ans Exercice 2016 – Exercice 2017 Juin2016	Grave improbable	2a, b 3c 4a

[4]

[5] Approuvé par le Conseil en décembre 2015

[6] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016

					• CGPC/Conseil – adoptent les résolutions de conflits			
2.1.2 – Modèle de financement du GPE Secrétariat Soutien aux pays - Risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes relatifs à la mise en œuvre du modèle de financement du GPE.	Majeur Très probable	• Secrétariat – Guide du processus au niveau des pays mis à jour pour refléter le nouveau modèle de financement • Secrétariat – capacité renforcée en place permettant un travail plus étroit avec les pays grâce à une quantité moindre de pays par personne et un soutien technique supplémentaire • CGPC/Conseil – décision sur la mise en place de la part variable pour les financements de moins de 5 millions de dollars US approuvée par le CGPC, ce qui est également lié au cadre des risques opérationnels	Majeur probable	Stable	• Secrétariat/partenaires – déploiement des recommandations du modèle opérationnel (décision du Conseil, octobre 2015) • Secrétariat – renforcement de la compréhension de la mise en œuvre du modèle de financement par les partenaires de développement au niveau des pays et leur rôle à jouer • Secrétariat – clarifier davantage les exigences du modèle de financement et intégrer les enseignements tirés dans les lignes directrices, notamment les outils de financement avec des directives claires concernant la part variable		Majeur Improbable	3a, d
2.1.3 - **Modalités de mise en œuvre** Conseil Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui	Grave Possible	• Conseil – a approuvé un plan d'extension d'admissibilité pour que les ONG puissent agir en qualité d'agents partenaires • Secrétariat/ GERF – déploiement pour vérifier si	Grave Possible	Stable	• GERF/Conseil – examinent les circonstances dans lesquelles le GPE pourrait fonctionner sans agent partenaire	Juin 2016 Juillet 2016	Grave Improbable	2a

convienne à la situation du pays		les agents partenaires satisfont aux normes minimales			• Secrétariat – conduite d'un nouvel appel à candidature pour les partenaires souhaitant être accrédités en tant qu'agent partenaire, notamment les organismes bilatéraux, multilatéraux, dans les contextes fragiles et les ONG internationales • Secrétariat/CGPC/GERF – réduire la charge pour les financements à faibles risques à travers le cadre des risques opérationnels			
2.2 Examen de la qualité								
2.2.1 – Évaluation indépendante (Financements) CGPC Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier.	Majeur Très probable	• Secrétariat/Conseil – le processus d'examen de la qualité pour les programmes (QAR 1 et 2) a été révisé pour qu'il soit conforme au modèle de financement du GPE. Le processus de renforcement du processus d'examen de la qualité des programmes (QAR 1, 2 et 3) est en cours. • Secrétariat – cadre d'examen de la qualité mis à jour.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat – finaliser le cadre d'examen de la qualité et les normes de la méthodologie du CGPC pour l'évaluation des financements • Secrétariat – étendre l'examen de la qualité à la révision des financements • Secrétariat – stratégie de suivi et d'évaluation et cadre de résultats • Secrétariat – harmonisation en cours pour l'élaboration des processus d'assurance qualité des partenaires	Juin 2016 Exercice 2017	Majeur Improbable	3a, b, c 4b 5d

2.2.2 – Processus de l'assurance qualité (Plans sectoriels de l'éducation) CGPC Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours et ne corrige pas les Plans sectoriels de l'éducation mal conçus.	Majeur Probable	• Secrétariat – révision de la méthodologie pour évaluer la qualité des PSE finalisée. • Conseil – décision sur l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation. • Secrétariat – nouvelles directives pour les processus de planification ESPDG.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat – déploiement de la mise en œuvre du cadre d'examen de la qualité • Secrétariat – intègre l'examen de PSE dans le cadre de l'assurance qualité. • Secrétariat – stratégie de suivi et d'évaluation (concernant le PSE)	Juin 2016	Majeur Improbable	1a 4b 5d
2.3 Gestion des financements du GPE et suivi								
2.3.1 – Surveillance des agents partenaires Agents partenaires Risque que l'agent partenaire n'assure pas toujours une surveillance efficace.	Majeur Possible	• Secrétariat – les capacités internes ont été renforcées au Secrétariat afin de permettre une meilleure surveillance et des missions conjointes de suivi accrues. • Conseil – un processus a été adopté pour l'examen des rapports d'avancement des agents partenaires sur la mise en œuvre des financements. • Secrétariat – un dispositif est déployé pour l'examen conjoint trimestriel du Secrétariat/Agence de gestion du portefeuille des financements par régions pour la banque mondiale, au niveau mondial pour l'UNICEF et sur une base semestrielle pour les agents partenaires en charge de 1 ou 2 financements.	Majeur Possible	Amélioration	• Modèle normalisé de compte-rendu de financement à utiliser par tous les agents partenaires • GERF – examen de tous les agents partenaires par rapport aux normes minimales (décision du Conseil, octobre 2015) • Conception et mise en œuvre complètes du cadre des risques opérationnels • Suivi des indicateurs pertinents par le biais de la stratégie de suivi et d'évaluation	À partir de la seconde moitié de 2016 Mai 2016 Juin 2016 A partir de la seconde moitié de 2016	Majeur improbable	3d
2.3.2 - Calendrier de mise en œuvre du programme PDP	Modéré Très probable	• Renforcement du suivi des financements notamment	Modéré Probable	Stable	• Secrétariat – renforcement de l'examen de la qualité	Exercice 2016 et au-delà	Modéré Possible	3e

Risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus.		l'examen systématique de rapport de progrès • Un dispositif est déployé pour l'examen trimestriel du Secrétariat / 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 agents partenaires en charge de 1 ou 2 financements. • Secrétariat – déploie la mise en œuvre des nouvelles mesures du ESPIG qui ont des règles strictes quant à la date de commencement des financements, et il veille l'extension/la restructuration des financements en temps opportun.			pour que les objectifs de financements soient applicables de manière réaliste. • Secrétariat – étendre l'examen de la qualité à la révision des financements • Conseil – nécessité de rendre des comptes accrue par le biais de la stratégie de suivi et d'évaluation • Secrétariat – le déploiement progressif du modèle de financement a la flexibilité pour des périodes de mise en œuvre plus réalistes	2016 Seconde moitié de 2016		
2.3.3 - Modalités de mise en œuvre du programme Conseil Risque, qu'en l'absence d'utilisation de systèmes gouvernementaux, le GPE ne parvienne pas à des progrès suffisants dans le renforcement des systèmes.		• PDP – les dossiers de candidature doivent inclure des informations sur l'utilisation des systèmes nationaux • Processus normalisé pour la sélection de l'agent partenaire inclut des discussions sur l'utilisation des systèmes gouvernementaux et sur le choix des modalités.	Majeur Très probable	Stable	• Secrétariat – améliore les guides du GPE et les services d'appui aux pays partenaires (sur la base des enseignements tirés du choix des modalités et de l'agent partenaire) • Secrétariat – travaille à la création d'un guide pour l'élaboration de PSE qui portera sur l'efficacité de l'aide et les modalités • GERF/Conseil – examine les situations où le GPE pourrait	Exercice 2016 – 2017 Juin 2016 Juin 2016 Juin 2016		1b 2b 3c 5e

					fonctionner sans agent partenaire • CGPC – méthodologie pour évaluer les requêtes de financements • Conseil – responsabilité mutuelle et normes minimales pour les GLPE approuvées • Secrétariat – stratégie de suivi et d'évaluation (cadre des résultats)			
2.3.4 - Gestion du financement CGPC Risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais.	Majeur Très probable	• Conseil – approuve le renforcement du modèle opérationnel qui comprend des **normes minimales pour les GLPE, les PSE et les programmes, et les mécanismes de résolution des conflits.** • CST et SPP – surveillent la performance par rapport aux **normes minimales pour le plan sectoriel et la performance du programme de financement**, telles que définies dans le cadre de résultats du plan stratégique et proposent des mesures correctives au besoin. • Conseil – la politique de ESPIG approuvée par le Conseil en mai 2015 inclut des exigences et des sanctions en cas de non-exécution, ainsi que des délais plus brefs pour la	Majeur Probable	Amélioration	• CGPC – examine/adopte un modèle de compte-rendu normalisé • Secrétariat – élabore son dispositif de QAR plus solide en amont afin de réduire le risque d'une qualité médiocre en aval • Secrétariat – élabore QAR en restructurant les financements • Adopte et met en œuvre le cadre des risques opérationnels	En cours Avril 2016 2016-2017 A partir de la seconde moitié de 2016	Majeur Improbable	3e

		signature et la mise en œuvre des financements. • Secrétariat – unité de surveillance mise en place/équipe des finances examine tous les rapports d'avancement (avril 2015), augmentation du nombre de missions dans les pays • Secrétariat – examine les rapports d'avancement des agents partenaires 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. • Secrétariat/partenaires – réunions trimestrielles d'examen de gestion avec les organismes qui gèrent plusieurs financements et réunions semestrielles avec ceux qui en gèrent 2 ou moins mises en place.						
2.4 Mesure de l'impact								
2.4.1 – Qualité des données (Financements) PDP | Agents partenaires 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,	Majeur Très probable	• Secrétariat – 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. • Agents partenaires – incluent les cadres des résultats pour recueillir les objectifs au niveau des financements de chaque proposition. Des rapports sont fournis au	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat – rapport sur les résultats du GPE (dont l'examen du portefeuille) • Secrétariat – élabore un système de données pour les recueillir dans le cadre du cadre de résultats • Secrétariat – élabore une série de méthodologies pour les indicateurs de base	Décembre 2016/ annuellement Exercice 2016 – 2017 Juin 2016 Avril 2016	Majeur Improbable	3a, b, c

		• Secrétariat conformément aux propres procédures des agents partenaires • Secrétariat – financements surveillés et rapportés au CGPC et au Conseil grâce à l'examen annuel du portefeuille • PDP/GLPE – revues sectorielles conjointes recueillent les performances au niveau du secteur dans le rapport de mise en œuvre du plan sectoriel de chaque pays et gouvernement			• CGPC examine/adopte un modèle de compte-rendu normalisé			
2.4.2 - Qualité des données (Plans sectoriels de l'éducation) PDP | Agents partenaires Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation.	Majeur Très probable	• Secrétariat – 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. • Secrétariat – examen de la qualité des plans sectoriels de l'éducation renforcé • PDP/GLPE – revues sectorielles conjointes recueillent les performances au niveau du secteur dans le rapport de mise en œuvre du plan sectoriel de chaque pays et gouvernement • Secrétariat/PDP – se conforment aux parties des données du modèle de financement	Majeur Possible	Amélioration	• Conseil – décision sur l'évaluation indépendante du PSE • Secrétariat/partenaires – mobilisation du partenariat pour renforcer les capacités au niveau des données	Juin 2016 Exercice 2017 et au-delà	Majeur improbable	

3.0 RISQUES FINANCIERS & FIDUCIERS

Risque/Détenteur (s) du risque	Risque inhérent[7]	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel[8]	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risqué cible[9]	Obj. strat.
3.1 Stratégie de financement du GPE								
3.1.1 - Promesses des bailleurs de fonds - Bailleurs de fonds Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles au cours de la période de reconstitution des ressources.	Majeur Très probable	• Secrétariat – suit mensuellement les conversions des promesses des donateurs et l'impact associé à la position financière du GPE par le biais de prévisions financières, et publie le statut des promesses sur le site Web • Secrétariat – favorise les signatures des accords de contribution en temps opportun pour maximiser la conversion des promesses (dont des accords de contribution pluriannuels) • Secrétariat – poursuit son travail avec les bailleurs de fonds pour faciliter leurs besoins	Majeur Tres probable	Stable	• Secrétariat/Présidente – un plaidoyer et un engagement accrus avec les bailleurs de fonds pour sécuriser les promesses annoncées • Secrétariat – progrès sur le renforcement de la plateforme opérationnelle et capacité à rendre compte des résultats • Secrétariat – organiser un événement de compte-rendu pour les bailleurs de fonds • Secrétariat – mise en œuvre réussie du plan stratégique	En cours En cours Novembre 2016	Majeur Improbable	4a
3.1.2 – Promesses des PDP – PDP Risque que certains PDP ne tiennent pas leurs promesses de	Majeur Probable	• Secrétariat – méthodologie pour suivre les engagements des pays, fondée sur le dialogue régulier avec les pays défini • Secrétariat – méthodologie d'un indicateur corporatif sur le financement intérieur défini	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat – suit les promesses et les activités avec les pays pour renforcer le dialogue avec les ministères des finances	En cours En cours	Majeur Possible	4c

[7] Risque avant que des contrôles raisonnables ne soient appliqués
[8] évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016
[9] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016

contribution actuelles.					• Secrétariat – améliore les stratégies pour plus d'efficacité par le biais du nouveau modèle de financement afin de renforcer le financement intérieur en faveur de l'éducation			
3.1.3 – Stratégie de financement Conseil Risque que le GPE ne parvienne pas à faire la preuve de sa valeur ajoutée ni d'attirer d'autres sources de financement dans le contexte de la prochaine reconstitution des ressources.	Grave Probable	• Secrétariat – guide des alliances corporatives a été élaboré/approuvé • Secrétariat – suivi étroit des risques externes élevés (politiques, économie mondiale) et engagement en cours avec des bailleurs de fonds actuels et potentiellement de nouveaux dans le but d'atteindre les objectifs de la reconstitution des ressources • Secrétariat – poursuit son engagement avec des bailleurs actuels et potentiellement de nouveaux pour atteindre les objectifs de la reconstitution des ressources et compte-rendu systématique des promesses faites en 2014 • Secrétariat – poursuit l'identification de possibilités pour les **modalités du nouveau modèle de financement**, dont des sources de financement alternatives	Grave Possible	Stable	• GERF/Conseil – volonté d'explorer davantage le financement ciblé • SPC/GERF – prestation réussie du mandat pour le groupe de travail sur la prochaine reconstitution des ressources. • Secrétariat/Présidente – engagement continu avec les bailleurs de fonds non traditionnels pour une stratégie de moyen à long terme • Directrice générale/Présidente – la Présidente est membre de la Commission pour l'éducation et la Directrice générale et membre du groupe expert sur le financement. • Secrétariat – mise en œuvre des résultats pertinents de la Commission sur le financement pour le GPE • SPC/Conseil – décision sur la stratégie pour le	Juin/décembre 2016 Juin/Décembre 2016 En cours Automne 2016 Décembre 2016 Exercice 2017 Juin 2016	Grave Très probable	

					secteur privé et les fondations. • Secrétariat – élabore un plaidoyer solide en faveur de l'investissement dans le GPE axé sur la mesure et les comptes rendus des résultats, et la valeur ajoutée dans le cadre de la prochaine reconstitution des ressources. • Conseil – que EiEPC examine une étude de cas pour l'hébergement de la plateforme, qui souligne la valeur ajoutée du GPE en tant que hôte, et qui inclut une analyse des implications pour la gouvernance, les dispositifs institutionnels, le travail de base et les ressources nécessaires du GPE			
3.1.4 – Liquidités - Conseil Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.	Majeur Probable	• GERF – examine semestriellement les prévisions financières pour garantir des niveaux d'allocations prudents et recommander des mesures d'atténuation au Conseil si des risques relatifs aux liquidités se présentent. • Bailleurs de fonds – ont encouragé une flexibilité du calendrier de leurs contributions au cours d'une année donnée. • Secrétariat – travaille avec l'Union européenne pour trouver un moyen que	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat – continue d'examiner les différentes manières d'atténuer les risques de change des devises étrangères • Secrétariat – finaliser l'accord de contribution de UE comme priorité	En cours En cours	Majeur Improbable	4a

		l'UE puisse contribuer directement au fonds du GPE • Secrétariat – travaille avec les agents partenaires pour veiller à ce que les engagements et demandes de transfert soient raisonnables						
3.2 Fiducier								
3.2.1 - Fraude et mauvaise utilisation PDP | Agents partenaires 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.	Grave Très probable	• PDP – les partenaires de mise en œuvre utilisent leurs propres systèmes et procédures pour empêcher/identifier la fraude et la mauvaise utilisation • Secrétariat – veille à l'application de la « Politique de détournement des ressources » et assure la liaison avec les partenaires pertinents sur les cas suspects. Tout le personnel est formé sur **les politiques de passation de marchés** de la Banque mondiale. Du personnel financier supplémentaire a été recruté. Risque pris en compte lors des processus d'examen de la qualité des propositions de financements. Des liens vers les lignes directes de signalement des fraudes sur le site du GPE. Examine tous les rapports de progrès et d'audit. • GLPE – tous les partenaires du GPE sont tenus d'être vigilants et de signaler tous cas suspects • Agents partenaires – appliquent leurs propres politiques et procédures qui sont conformes aux exigences légales des Accords sur les procédures de financement. Des **normes minimales pour les Agents partenaires** comprennent la capacité à lutter contre la fraude et l'abus, notamment par des enquêtes, et la protection des lanceurs d'alerte.	Grave Possible	Stable	• GERF examine la Politique de détournement des ressources. • Secrétariat – veille à ce que toutes les nouvelles propositions de requêtes de financement 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. • Secrétariat – fournit des directives claires sur l'opérationnalisation de la politique de fraude et de détournement et organise des formations sur la fraude et la mauvaise utilisation des fonds pour le personnel travaillant avec les pays • Secrétariat/GERF/CGPC/Conseil – déploiement du nouveau cadre des risques opérationnels	Juin 2016 En cours Exercice 2017 Exercice 2016 - 2017 Juin 2016	Grave Possible	3e 5d

		• GERF – examens et mises à jour semestriels. Examine les conclusions sur les évaluations du niveau de capacité pour les nouveaux agents partenaires potentiels. • Conseil – est informé des cas suspects/réels et prend des mesures correctives.						

4.0 GOUVERNANCE & GESTION DU SECRÉTARIAT

Risque/Détenteur (s) du risque	Risque inhérent [10]	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel [11]	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risqué cible[12]	Obj. strat.
4.1. Gouvernance du GPE								
4.1.1 - Processus décisionnel du GPE GERF/ CGPC 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, particulièrement en ce qui concerne les financements.	Grave Très probable	• GERF – examens réguliers du processus décisionnel de la gouvernance • CGPC – délégation des pouvoirs pour approuver des modifications significatives aux financements et pour approuver un financement accéléré dans les situations d'urgence et d'activités de reconstruction (mai 2015) Secrétariat – soutien aux membres du Conseil, membres des Comités, et des groupes constitutifs pour veiller à une meilleure compréhension et un meilleur engagement des activités du GPE (réunions des groupes constitutifs des PDP et orientation du Conseil)	Majeur Possible	Amélioration	• GERF/Conseil : examine le processus de prise de décision de la gouvernance dans le cadre de l'ensemble de l'examen de la gouvernance • CGPC – renforcement du processus d'examen des financements • CGPC/Conseil – cadre des risques opérationnels à utiliser pour définir le processus de prise de décision le plus efficace et le niveau approprié de délégation d'autorité • OSC – première réunion de préparation à la réunion du Conseil du groupe constitutif des OSC	Juin 2016 Exercice 2016 - 2017 Juin 2016	Majeur Improbable	

[10] Risque avant que des contrôles raisonnables ne soient appliqués
[11] Approuvé par le Conseil en décembre 2015
[12] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, juin 2016

4.1.2 - Gestion des risques - Conseil/Secrétariat Risque que le Conseil et la Direction ne tiennent pas **systématiquement** compte du risque lors de la prise de décisions.	Modéré Très probable	• Secrétariat – surveille systématiquement les informations relatives à chaque risque et met à jour l'avancement des mesures d'atténuation. Ces informations sont examinées et analysées par l'équipe de direction • Comités/GERF/Conseil – examen des **rapports semestriels** • Conseil – adoption de la politique des risques (décembre 2014)	Modéré Possible	Amélioration	• GERF/Conseil – décision sur le cadre des risques opérationnels à intégrer à la politique du risque du GPE afin d'orienter sur la manière dont le GPE adopte une approche différenciée basée sur les risques en termes de suivi et l'examen de la qualité de ses programmes-pays	Juin2016	Modéré Improbable	5d
4.1.3 - Responsabilités de l'ensemble de la gouvernance GERF Risque que certains membres du Conseil et membres des Comités ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil/des Comités/ du Secrétariat et ne puissent pas remplir leurs missions de gouvernance.	Grave Très probable	• Conseil – engagement intensif des membres du Conseil dans l'élaboration du Plan stratégique 2016-2020 • Conseil – réunions préparatoires pour aborder les questions stratégiques clés • Secrétariat – soutien aux membres du Conseil, aux membres des Comités et aux groupes constitutifs pour veiller à une compréhension et engagement accrus dans les activités du GPE. Renforcement des capacités grâce à la fusion entre l'équipe de soutien au Conseil et l'équipe des pays en développement • Conseil/Comités/Secrétariat – priorisation des activités par le biais de l'élaboration et du suivi des plans de travail annuels du Conseil/des Comités	Majeur Possible	Stable	• GERF/Conseil – décision sur le cadre de responsabilité mutuelle • GERE/Conseil – examen des options sur l'examen de la gouvernance Partie II • Secrétariat/Conseil – nouvelles initiatives/conditions à examiner pour être conforme au plan stratégique 2016	Juin 2016 Juin 2016 En cours	Majeur Improbable	5d

4.2 Gestion/Direction et mandat du Secrétariat								
4.2.1 – Risque de réputation Secrétariat Risque que la réputation du GPE soit compromise.	Majeur Probable	• Secrétariat – équipe de communication renforcée; protocole développé pour pouvoir gérer une crise médiatique • GERF/Conseil/Présidente – engagement constant sur les questions qui pourraient nuire à la réputation du GPE. • GERF/Conseil – ont approuvé la politique de transparence (décembre 2015)	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat- formation du personnel concerné sur les crises dans le domaine de la communication/des médias. • Secrétariat – mise en œuvre réussie du plan stratégique et capacité à gérer les principaux risques pour le partenariat.	2016 En cours	Majeur Improbable	
4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat - Secrétariat/ Banque mondiale Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE.	Modéré Probable	• Secrétariat - travaille en étroite collaboration avec le Vice-président du financement du développement de la Banque mondiale • Secrétariat – veille à la pleine conformité avec les politiques administratives d'hébergement • Secrétariat – engagement efficace avec la BM sur les sujets qui pourraient influer sur les modalités d'hébergement (telles que l'hébergement possible de EiEPC, Direct Access et la stratégie de financement)	Modéré Possible	Amélioration	• Secrétariat – garantir des solutions déterminées qui sont compatibles avec les décisions du Conseil du GPE et les politiques d'hébergement (par exemple EiEPC et le financement direct)	En cours	Modéré Improbable	5d

4.2.3 - Capacité du Secrétariat - Conseil/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.	Grave Très Probable	• GERF/Conseil – examen annuel du plan de travail et des budgets compte tenu des capacités du Secrétariat à mettre en œuvre le Plan stratégique. • Secrétariat – suivi régulier du plan de travail et du budget. Examen des coûts associés à toute activité supplémentaire. Conduit et examine les conclusions de l'enquête annuelle menée auprès du personnel • Conseil – priorisation des livrables pour le Secrétariat	Grave Probable	Amélioration	• Secrétariat – investit dans l'amélioration des technologies de l'information • Secrétariat/Conseil – mène un examen des capacités et des besoins du Secrétariat afin de respecter les priorités du plan stratégique • Conseil – veiller à ce que la hausse du budget et des financements pour les nouvelles stratégies de suivi et d'évaluation et de l'échange de connaissances et de bonnes pratiques soit appropriée • Secrétariat – renforcement de l'attention apportée à la gestion de du développement de carrière et a la gestion des talents.	Décembre 2016 Juin 2016 En cours	Grave Improbable	5d

ANNEXE 3 : CADRE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

1. CONTEXTE ET OBJECTIF

1.1 Au cours de la retraite du Conseil d'administration du 14 au 16 octobre, le Conseil a approuvé un certain nombre de recommandations visant à renforcer le modèle opérationnel du GPE (BOD/2015/10-02 et BOD/2015/10 Doc 06-Décision). Cela comprenait une recommandation visant à élaborer un cadre du risque opérationnel (« CRO ») pour soutenir une approche différenciée basée sur les risques en matière d'examen de la qualité et du suivi.

1.2 Par l'adoption de la politique de gestion des risques, le Conseil a reconnu que la gestion des risques vise à aider le GPE à atteindre ses objectifs de sorte que sa mission puisse être pleinement réalisée. La politique reconnaît également qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre le risque de ne pas livrer sa mission, et le risque fiduciaire. Par la politique :
« Le Partenariat mondial reconnaît que les différences de contextes peuvent avoir un impact sur son appétence au risque et sur la hiérarchisation de risques antagonistes. Par exemple, il a une très faible appétence aux risques liés à la fraude et à la mauvaise utilisation des fonds, mais a une appétence modérée à forte aux risques liés aux opérations dans des États fragiles et touchés par un conflit. Bien qu'une intervention dans ces zones plus difficiles puisse présenter plus de risques, il cherchera à équilibrer ces risques antagonistes en mettant en place les mesures d'atténuation appropriées. Le Partenariat mondial cherche donc à adapter son approche de la gestion des risques en tenant compte à la fois de son appétence au risque et des caractéristiques spécifiques de chaque situation. »

1.3 Actuellement, la matrice des risques prend en charge la gestion du risque opérationnel au niveau du portefeuille. Cependant, le développement d'un cadre du risque opérationnel pour compléter la matrice des risques permettra au Partenariat mondial pour l'éducation d'améliorer la gestion des risques par la gestion des risques au niveau des pays et des financements d'une manière systématique.

1.4 L'objectif du cadre du risque opérationnel est de faire en sorte que le Secrétariat comprenne et gère le risque pays par pays et financement par financement, afin de veiller à ce que l'approche adoptée par le Secrétariat pour soutenir le pays, revoir la qualité des requêtes de financement et en suivre la mise en œuvre soit appropriée. Le cadre du risque opérationnel ne vise pas à répliquer ou dupliquer les politiques et procédures de la gestion des risques des agents partenaires du GPE.

1.5 Le cadre du risque opérationnel différencie le risque au niveau du pays, du secteur, et du financement. Les risques sont davantage étalonnés pour refléter l'impact sur la réalisation de l'ensemble des objectifs stratégiques du GPE. Par exemple, bien qu'un pays soit à haut risque, si la population en âge scolaire et le montant des allocations de financements du GPE

sont moindres, alors l'impact d'un risque se réalisant sur l'ensemble des objectifs du GPE est susceptible d'être limité, en comparaison avec un pays à haut risque ayant une importante population en âge scolaire et / ou des allocations de financement du GPE.

1.6 La manière dont le Secrétariat déploie ses ressources limitées, ainsi que l'intensité de l'examen de la qualité et le suivi de la mise en œuvre devront être différenciées pour veiller à ce que les mesures d'atténuation et le niveau d'effort soient proportionnels au risque. On s'éloigne de l'approche unique pour que les fonds puissent être libérés et les processus allégés quand cela est possible dans des situations à faible risque, ce qui permettra d'affecter davantage de ressources et d'avoir des procédures renforcées pour mieux gérer les situations à haut risque.

1.7 Les parties qui suivent décrivent la manière dont le cadre du risque opérationnel est conçu pour fonctionner. Il est prévu que, sur la base des enseignements tirés du déploiement et de l'application du cadre la première année, il soit adapté et amélioré.

2. CADRE DU RISQUE OPÉRATIONNEL EN PRATIQUE

2.1 Le cadre du risque opérationnel suit les phases typiques du cycle de gestion du risque.



Risk management: Gestion du risque
Identify: Identifie
Assess and analyze: Évalue et analyse
Develop risk management plan: Élabore un plan de gestion du risque
Implement risk management actions: Met en œuvre les mesures pour la gestion du risque
Re-evaluate and control: Réévalue et contrôle

Identification et évaluation des risques

Processus d'évaluation du « risque-pays »

2.2 Étant donné que des facteurs inhérents aux risques-pays échappent au contrôle du GPE, et pour rationaliser le travail entre les organisations partenaires et éviter les coûts supplémentaires associés à l'élaboration d'une méthodologie spécifique, le GPE propose d'utiliser la même méthodologie que celle développée par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme pour l'évaluation du risque-pays. L'index du risque-pays / externe[13] est un indice composite dérivé d'un certain nombre d'indices internationaux, et peut informer le GPE sur le «niveau du risque contextuel» par pays éligible. Cette évaluation sera utilisée comme indication de base pour informer sur l'évaluation des risques par secteur / financement. Le Fonds mondial classe actuellement les pays en 4 catégories de « risques contextuels » : très élevé, élevé, modéré, et faible, et examine ce classement chaque année.

2.3 Cette catégorisation pourrait être utilisée pour répartir les pays partenaires du GPE selon l'indice du risque-pays / externe et l'analyse pourrait alors être prise en considération lors de l'évaluation des risques individuels au niveau du secteur et du financement.

Classification des pays éligibles 2016-2018 du GPE et financements engagés selon l'indice 2014[14] du Fonds mondial pour le risque externe

Risque très élevé	Afghanistan, Burundi, République d'Afrique centrale, Congo (République démocratique), Guinée-Bissau, Nigeria, Somalie, Soudan du Sud, Soudan, Yémen
Risque élevé	Tchad, Congo, Côte d'Ivoire, Érythrée, Guinée, Haïti, Kenya, Liberia*, Mali, Mauritanie, Niger, Pakistan, Sierra Leone*, Tadjikistan, Ouganda, Ouzbékistan, Zimbabwe
Risque modéré	Bangladesh, Bénin, Cambodge, Cameroun, Comores, République Dominicaine, Éthiopie, Gambie, Guyana, Kirghizstan, République populaire lao, Madagascar, Malawi, Maldives, Mozambique, Népal, Nicaragua, Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Îles Salomon, Tanzanie, Togo
Risque faible	Bhoutan, Burkina Faso, Cap Vert, Ghana, Lesotho, Mongolie, Rwanda, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Viêt-Nam, Zambie

* Le classement reflète une révision à la hausse d'une catégorie pour refléter les développements actuels.

[13] L'indice du risque pays / externe est un indice composé issu de données de 10 indices développés par : l'indice des États en déliquescence du Fonds pour la paix, l'indice de perception de la corruption de Transparency International, l'indice de « facilité de faire des affaires » de la Banque mondiale, cinq sur six des indices de gouvernance de la Banque mondiale, l'indice de sûreté et de sécurité de l'ONU, et l'indice mondial de la paix de l'Institut pour l'économie et la paix.

[14] Ces données sont les dernières dont nous disposons actuellement. Il est à noter qu'elles ne sont pas exhaustives en termes de pays éligibles du GPE. Si les données ne sont pas disponibles, le Secrétariat cherchera une autre source pour informer sur les risques-pays.

Processus d'évaluation des risques au niveau sectoriel et du financement :

2.4 Le Secrétariat a identifié un certain nombre de risques de base au niveau sectoriel et du financement avec un certain nombre de facteurs associés qui augmenteraient la probabilité de réalisation du risque. Il est essentiel de comprendre les facteurs qui mènent à un risque particulier pour le développement des mesures d'atténuation appropriées. Alors que le Secrétariat déploie le cadre, il est probable que d'autres risques et facteurs seront identifiés et l'évaluation des risques devra être mise à jour en conséquence.

2.5 Chaque risque sera évalué quant à son impact et sa probabilité en examinant les facteurs spécifiques qui entraînent le risque, ainsi qu'en fonction de la référence à la note globale du risque-pays, et à l'impact relatif du pays sur l'ensemble des objectifs du GPE (par exemple : le montant du financement, la population en âge scolaire, etc.). Sur la base de l'évaluation du risque, une note sera calculée pour chaque risque, puis une note composite pour tous les risques, à la fois au niveau sectoriel et du financement.

2.6 Chaque équipe-pays (composée du responsable-pays, et des représentants du suivi et des finances) préparera les évaluations des risques, qui à leur tour seront examinées par un comité interne en matières de risques afin d'assurer la cohérence et d'étalonner les évaluations selon les besoins.

2.7 La liste actuelle des risques et des facteurs connexes qui ont été identifiés au niveau du secteur et du financement sont énoncés à l'Annexe 1.

***Élaboration et mise en œuvre du* plan de gestion en fonction du risque-pays :**

2.8 Sur la base de l'évaluation des risques, le Secrétariat élaborera des plans de gestion en fonction du risque-pays[15] pour chaque pays, qui comprendra des mesures ciblées pour atténuer les risques identifiés. Lorsque l'évaluation globale du risque est élevée ou critique, l'équipe de direction du Secrétariat examinera et approuvera les plans de gestion qui comprendront des livrables spécifiques et des dates d'échéance pour faciliter le suivi de la mise en œuvre. Le responsable de l'équipe d'appui aux pays approuvera les plans restants.

2.9 Le Comité des risques internes examinera régulièrement le statut des plans de gestion et étalonnera les examens sur l'état d'avancement, les visites de suivi, l'engagement régulier du siège, et fera ensuite un compte-rendu à la direction du Secrétariat sur les progrès réalisés, en particulier en ce qui concerne les pays et les financements étant considérés comme à risques élevés et critiques.

Réévaluer les risques

2.10 Annuellement, le Secrétariat examinera l'efficacité des mesures d'atténuation et recommencera le processus d'identification et d'évaluation des risques. Le Secrétariat fera un

[15] Ce seront de brefs documents, normalement 1 à 3 pages.

compte-rendu au GERF et au Conseil dans le cadre des examens semestriels de gestion des risques, avec un accent particulier sur l'identification des tendances générales de l'ensemble du portefeuille, et l'identification des domaines nécessitant des ajustements à la politique (par exemple, les procédures d'application révisées pour différencier les processus en fonction du risque, etc.) ou aux ressources.

2.11 Il est proposé que la note globale du risque par pays, secteur et financement soit une information accessible au public. Cependant, les notes individuelles attribuées à chaque risque pour un pays donné ne seraient pas rendues publiques. La capacité du Secrétariat à fournir une évaluation claire des risques est fondamentale pour la robustesse du cadre du risque opérationnel. Si des informations sensibles à un tel niveau de détails étaient rendues publiques, cela pourrait augmenter la réticence du personnel à fournir une évaluation réaliste afin d'éviter de mettre dans l'embarras les partenaires du GPE.

Étapes suivantes

3.1 Sous réserve des recommandations du GERF et de l'approbation du cadre en juin par le Conseil, le Secrétariat finalisera les modèles d'évaluation du secteur et du financement, notamment la finalisation des facteurs de risques. Le Secrétariat terminera ensuite l'identification des risques, l'évaluation et l'élaboration de plans de gestion des risques pour chaque pays étant critique et élevé, à temps pour la prochaine réunion du GERF en 2016 et fera un compte-rendu sur les progrès de la mise en œuvre du cadre à ce moment-là. Les plans de gestion pour les pays restants seront terminés au plus tard le premier trimestre 2017.

3.2 L'état de mise en œuvre des plans de gestion ainsi que toute modification de politique proposée au processus de candidature du GPE, à l'assurance de la qualité et aux modalités de suivi, ainsi que des modifications au cadre lui-même seraient présentés lors de la première réunion du GERF en 2017.

RISQUES SECTORIELS

Risque	Facteurs de risque (La probabilité est improbable, possible, probable, très probable)						Probabilité générale (Improbable, possible, probable, très probable)	Impact (Mineur, modéré, majeur, grave)	Note (Critique, élevée, moyenne, faible)
1.2.1 - Risque que le Partenariat n'aborde pas la question de la durabilité des systèmes d'éducation dans les plans sectoriels de l'éducation.	Absence de responsabilité mutuelle à l'échelle du cycle d'élaboration de la politique du PSE	Manque de ressources techniques et financières parmi les PDP	Adhésion restreinte / non-inclusive au GLPE	Capacité limitée du gouvernement					
1.2.2 - Risque que le Partenariat ne soutienne pas la planification, le financement et le suivi durant la mise en œuvre du PSE	Absence de responsabilité mutuelle	Manque de ressources techniques et financières parmi les PDP	Adhésion restreinte / non-inclusive au GLPE	Capacité limitée du gouvernement					
1.2.3 - Risque que les pays en développement partenaires du GPE qui font une requête pour un ESPIG ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou bien les maintiennent à 20% ou moins.	Manque de mobilisation des ressources nationales ou des budgets/ questions financières difficiles	Insuffisance de financements extérieurs	Crises économiques / catastrophes naturelles	Changement dans les priorités politiques où l'éducation n'en est plus une	Changements dans la nature du système éducatif	Manque de durabilité des activités financées par des bailleurs de fonds			
2.2.2 - Risque que l'évaluation indépendante n'identifie pas toujours et ne corrige pas les Plans sectoriels de l'éducation mal conçus.	Faible mise en œuvre du processus d'évaluation indépendante	Manque de formation des consultants sur la méthodologie d'évaluation	Utilisation inadéquate des directives d'évaluation par les consultants	Prise en compte insuffisante des recommandations des					

				rapports d'évaluation par les GLPE					
2.4.1 - Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation.	Manque de stratégie pour le suivi du secteur	Absence de mise en œuvre de la stratégie pour le suivi du secteur	Faibles capacités pour l'organisation de revues sectorielles conjointes	Faibles capacités du gouvernement pour recueillir et analyser les données / SIGE					
Note globale du risque sectoriel									Note globale du risque

Risques du financement

Risque	**Facteurs de risque (La probabilité est improbable, possible, probable, très probable)**						**Probabilité générale (Improbable, possible, probable, très probable)**	**Impact (Mineur, modéré, majeur, grave)**	**Note (Critique, élevée, moyenne, faible)**
2.3.1 - Risque que les agents partenaires n'assurent pas toujours une surveillance efficace.	Présence de l'agent partenaire et capacités limitées dans le pays	Les modalités de mise en œuvre limitent la surveillance	Cas de détournement de fonds récents ou actifs	Absence de traçabilité de l'investissement	Manque de clarté quant aux rôles et responsabilités en matière de				

					surveillance					
2.3.2 - Risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus.	Grande complexité du financement	Présence de l'agent partenaire et capacités limitées dans le pays	Manque de préparation dans la mise en œuvre au moment de la requête	Modalités de mise en œuvre inefficaces	Les performances du financement antérieur ont été retardées	Les performances du financement actuel sont retardées	Décalage important dans le décaissement et de brefs délais pour la clôture de financements	Capacités limitées du gouvernement		
3.2.1 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.	Modalités de mise en œuvre inefficaces	Cas de corruption antérieurs	Le financement du GPE fait partie d'un fonds combiné	Les conclusions de l'audit interne identifient les questions préoccupantes	Les conclusions de l'audit externe identifient les questions préoccupantes	Les financements du GPE contiennent un % élevé de paiements en espèces ou de formations				
2.2.1 - Risque que le processus d'examen de la qualité du GPE n'identifie pas toujours les programmes/financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et veiller à y remédier.	Mauvais calibrage de l'effort de l'examen de la qualité par le Secrétariat	Manque de clarté sur la nécessité de rendre des comptes, les rôles et responsabilités des acteurs dans	Absence d'une méthodologie normalisée	Utilisation inappropriée des recommandations du rapport QAR 1 et 2 par les agents						

		le processus d'approbation du financement		partenaires et les GLPE						
Ne se trouve pas dans la matrice – Risque que la part variable du modèle de financement du GPE ne mène à aucune amélioration dans le domaine de l'équité, de l'efficacité et de l'apprentissage.	Indicateurs liés à la part variable des pays inappropriés	Théorie du changement défaillante	Absence d'appui de la part des acteurs principaux	Absence de capacités du gouvernement						
Note globale du risque de financement										**Note globale du risque**