CADRE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Pour information

Remarque : Les rapports du Conseil d'administration ont un caractère délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne sont pas des documents publics jusqu'à ce que le Conseil l'ait examiné en session.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent rapport a pour objet d'informer le Conseil d'administration des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels. Il fournit un résumé des délibérations du Comité des finances et du risque et du Comité des financements et performances.

Résumé des délibérations du Comité des finances et du risque et du Comité des financements et performances

Le Comité des finances et du risque s'est réuni du 10 au 11 avril et a discuté des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels, qui a reçu un accueil largement favorable. Les principaux points soulevés par les membres du Comité sont :

Lien entre l'évaluation des risques et les processus propres des agents partenaires : le Secrétariat a précisé que les agents partenaires élaborent leurs propres plans d'atténuation à partir de leurs propres évaluations des risques, qui sont réalisées à un stade précoce et à l'étape de la mise en œuvre. Le Secrétariat a précisé que l'évaluation des risques effectuée par le Secrétariat du GPE est d'un niveau supérieur à celui des processus mis en œuvre par les agents partenaires. Le Cadre des risques opérationnels du Secrétariat est principalement un outil de gestion visant à organiser les ressources du Secrétariat sont alignées de sorte à atténuer les principaux risques. Il ne fait donc pas doublon avec les évaluations des risques ni avec les activités d'atténuation des risques des agents partenaires.

Rôle du GLPE : étant donné que le Cadre des risques opérationnels est conçu pour être un outil de gestion interne, il ne prend pas actuellement en compte les risques liés à la réalisation globale des effets et de l'impact souhaités en ce qui concerne les résultats d'apprentissage, l'équité et renforcement des systèmes, mais accorde plutôt une grande importance aux thèmes fondamentaux du GPE tels que la qualité du plan sectoriel et du financement intérieur. En outre, comme le Conseil en a convenu en juin 2016, les scores individuels attribués à chaque

Résumé des délibérations du Comité des finances et du risque et du Comité des financements et performances

Le Comité des financements et performances s'est réuni les 2 et 4 mai

Le Secrétariat a présenté le cadre des risques opérationnels qui a été bien accueilli par les membres. Il est à noter que la méthodologie d'analyse des risques sera mise à jour au cours des prochains mois, dès que des spécialistes en gestion des risques auront rejoints le Secrétariat. Il faut penser davantage à la manière dont le Comité utilise le Cadre des risques opérationnels en tant qu'outil stratégique et à la meilleure façon de surveiller efficacement les subventions allouées aux pays à haut niveau de risque, compte tenu du nombre important d'application en vue d'un financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) à venir. Le Secrétariat rédigera un bref mémo pour discussion lors de la réunion du Comité de juin.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1. En juin 2016 (BOD/2016/06-10), le Conseil a approuvé le cadre des risques opérationnels (tel que présenté dans le document BOD / 2016/06 DOC 13 Annexe 3). Le Secrétariat a ensuite procédé à l'évaluation des risques liés au portefeuille de financements du GPE et a élaboré des plans de gestion des risques pour chaque pays présentant un niveau critique de risque et un niveau élevé de risque pour la réunion du Conseil prévue en décembre 2016.

2.2. Depuis décembre 2016, le Secrétariat a mis en place les plans de gestion des risques pour les pays à risque critique et les pays à risque élevé et a élaboré des plans de gestion des risques pour les pays à risque moyen et faible. Le Secrétariat a également examiné les plans de gestion des risques pour tous les pays présentant un niveau de risque critique et un niveau de risque élevé où un financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (29 situations) est en cours de mise en œuvre et a évalué l'impact des actions entreprises par le Secrétariat pour atténuer les risques. Il a aussi évalué si une notation du risque méritait d'être mise à jour et si des mesures d'atténuation supplémentaires sont nécessaires.

2.3. En décembre 2016, le Secrétariat a souligné que les deux risques subsidiaires les plus importants étaient que les objectifs de financement ne soient pas atteints durant les délais de mise en œuvre prévus et que les pays en développement partenaires du GPE qui sollicitent un ESPIG ne parviennent pas à augmenter leurs dépenses publiques consacrées à l'éducation ou à maintenir les dépenses à 20 % ou plus. En ce qui concerne l'impact des mesures d'atténuation prises par le Secrétariat dans les 19 contextes prioritaires, le Secrétariat joue un rôle important dans la gestion des risques liés à l'atteinte des objectifs de financement. Cependant, le Secrétariat ne contribue pas en ce moment autant qu'il le souhaite à l'atténuation des risques qui pèsent sur le financement intérieur. Le Secrétariat discutera par la suite au

niveau de la direction des moyens de coopérer avec les pays au-delà de l'appui ordinaire fourni aux pays pour renforcer le financement intérieur du secteur de l'éducation.

2.4. Le Secrétariat a également adopté d'ores et déjà une approche axée sur les risques pour l'évaluation de la qualité des requêtes de financement ESPIG reçues et des ébauches de plans sectoriels de l'éducation. En appliquant des notes de risque contextuel, le Secrétariat adapte les effectifs des équipes d'examen par les pairs en fonction du niveau de risque identifié dans le contexte considéré. Par exemple, dans les pays à risque critique ou à haut risque, les requêtes de financement et les PSE seront au minimum examiné par deux responsables-pays et un membre de l'équipe Stratégie, politiques et performances. Des membres de l'équipe Finances et de l'équipe Suivi apporteront également un soutien aux activités de supervision.

2.5. En ce qui concerne les prochaines étapes, le Secrétariat mettra en œuvre les plans de gestion des risques pour tous les pays bénéficiant d'un financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) en cours de mise en œuvre. Annuellement, le Secrétariat procédera à une réévaluation des risques opérationnels pour l'ensemble du portefeuille ESPIG. La réévaluation sera coordonnée dans le temps avec le dernier Cadre de résultat et d'examen du portefeuille afin d'établir des liens solides entre ces activités. Par ailleurs, le Secrétariat a déjà examiné des moyens d'harmoniser réellement les données issues de ces deux processus. Cependant, les révisions de la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels seront définitivement arrêtées et présentées au Conseil une fois que des spécialistes chargés de la gestion des risques auront été engagés au sein du Secrétariat.

3. CONTEXTE GENERAL

3.1. En décembre 2014 (BOD/2014/12-03), le Conseil a adopté la Politique relative à la gestion des risques et a approuvé la matrice des risques. Cela a été suivi par l'approbation au cours de la retraite du Conseil qui a eu lieu en octobre 2015 d'un certain nombre de recommandations visant à renforcer le modèle opérationnel GPE (BOD/2015/10-02 et BOD/2015/10 Doc 06-Décision). Une des recommandations proposait l'élaboration d'un cadre de gestion des risques opérationnels en vue de permettre l'adoption d'une approche d'évaluation et de suivi de la qualité axée sur les risques.

3.2. En juin 2016 (BOD/2016/06-10), le Conseil a approuvé le projet de cadre de gestion des risques opérationnels (tel que présenté dans le document BOD/doc 2016/06 13 Annexe 3). Le Secrétariat a ensuite procédé à l'évaluation des risques liés au portefeuille de financement du GPE et a élaboré des plans de gestion des risques pour chaque pays à risque critique et à risque élevé pour la réunion du Conseil prévue en décembre 2016.

4. PLANS DE GESTION DES RISQUES

4.1. Depuis la réunion du Conseil organisée en décembre 2016, le Secrétariat a élaboré des plans de gestion des risques pour tous les pays à risque moyen et à risque faible où un ESPIG est en cours de mise en œuvre (29 pays). Il a également passé en revue les plans de gestion des risques pour tous les pays à risque critique et à risque élevé où un ESPIG est en cours de mise en œuvre (29 pays).

Pays à risque moyen et à risque faible

4.2. Pour les pays à risque moyen et à risque faible, les mesures d'atténuation prévus par le Secrétariat pour faire face aux risques sectoriels s'articulent autour du maintien du dialogue avec les membres du groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) et le ministère de l'Éducation en vue leur fournir un appui technique et des conseils, au besoin, lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation. Le Secrétariat continue également de suivre la situation du financement de l'éducation dans le pays et collaborera étroitement avec le GLPE et d'autres partenaires de développement afin de mener ensemble un plaidoyer en faveur de l'augmentation des dépenses publiques consacrées à l'éducation.

4.3. Les mesures d'atténuation prévues par le Secrétariat pour limiter les risques de financement dans des pays à risque moyen et à risque faible portent sur le maintien de contacts étroits avec l'agent partenaire et les autres membres du GLPE afin d'assurer une supervision efficace. De même, le Secrétariat examine régulièrement les rapports transmis par l'agent partenaire pour s'assurer que la mise en œuvre du financement est sur la bonne voie et maintient un contact étroit avec l'agent partenaire afin de veiller à ce que des mesures appropriées soient prises face aux cas possibles et confirmés de détournement de fonds.

Contextes à risque critique et à risque élevé

4.4. Pour ces catégories de pays, le Secrétariat a examiné les plans de gestion des risques. Il a notamment évalué l'impact des actions qu'il a entreprises en vue d'atténuer les risques, a évalué si une note de risque nécessitait une mise à jour et si des mesures d'atténuation supplémentaires sont nécessaires.

4.5. Dans l'ensemble, le Secrétariat joue un rôle plus important dans l'atténuation des risques liés à l'atteinte des objectifs de financement que pour les risques sectoriels. Cela tient au fait que le Secrétariat assume un rôle plus clair dans le suivi des financements et dans le soutien fourni à l'agent partenaire. Les risques sectoriels, qui concernent l'ensemble du Partenariat, sont plus difficiles à maîtriser pour le Secrétariat car les processus d'élaboration et la mise en œuvre des PSE, tout comme que le financement intérieur, sont influencés par des facteurs qui échappent au contrôle du Secrétariat.

4.6. En décembre 2016, le Secrétariat a souligné que les deux risques subsidiaires les plus importants étaient que les objectifs de financement ne soient pas atteints durant les délais de mise en œuvre prévus et que les pays en développement partenaires du GPE qui sollicitent un ESPIG ne parviennent pas à augmenter leurs dépenses publiques consacrées à l'éducation ou à maintenir les dépenses à 20 % ou plus. S'agissant de l'impact des mesures d'atténuation entreprises dans les 19 contextes prioritaires[1], le Secrétariat a une grande influence sur la gestion des risques liés à l'atteinte des objectifs de financement. Outre le suivi étroit de la mise en œuvre des financements à travers les rapports sur l'état d'avancement, les discussions avec les agents partenaires et les missions envoyées régulièrement dans les pays, le Secrétariat a joué dans un certain nombre de cas le rôle de facilitateur lors des discussions sur la restructuration des financements et pour l'approbation des requêtes. Ces discussions ont également fourni l'occasion d'examiner les mécanismes de contrôle de la mise en œuvre des financements et de les renforcer, en cas de besoin.

4.7. En ce qui concerne le risque lié au financement intérieur du secteur de l'éducation, le Secrétariat n'a pas en ce moment le niveau d'impact souhaité. Compte tenu du fait que l'ensemble des 19 pays prioritaires sont des environnements à haut risque[2], l'impact des perturbations et des crises sur le financement intérieur ne fait aucun doute. Parmi les raisons qui expliquent le montant limité des dépenses consacrées à l'éducation au niveau national, on peut citer : la situation sécuritaire (Afghanistan), les crises politiques (Guinée-Bissau), la crise financière (Tchad) et les conflits en cours (Yémen, Soudan du Sud). Dans un cas, les missions dans le pays ont été suspendues en raison d'une flambée de violence (RCA). Le Secrétariat reste néanmoins présent dans ces pays où il continuera d'aider le GLPE et le ministère de l'Éducation à orienter leurs discussions sur la collecte de données budgétaires, sur l'élaboration du plan de financement du PSE et le suivi du budget national consacré à l'éducation. Cependant, étant donné que le Secrétariat ne réalise pas les avancées souhaitées dans l'atténuation de ce risque, il engagera des discussions au niveau de la direction sur les moyens de coopérer avec les pays au-delà de l'appui normal fourni aux pays.

4.8. Les exemples positifs où les mesures d'atténuation mises en œuvre par le Secrétariat ont eu un impact considérable sont autres l'atténuation des risques liés à la mise en œuvre du financement à Djibouti et l'atténuation des risques sectoriels liés au PSE en Ouganda. À Djibouti, le responsable-pays

[1] En 2016, 19 pays/États ont été considérés comme présentant un niveau élevé de risques de financement ou un niveau critique de risques sectoriels dans les principaux domaines d'intervention du GPE, soit (par ordre alphabétique) : Afghanistan, RCA, Tchad, Côte d'Ivoire, Djibouti, Érythrée, RDC, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Niger, Nigéria, Sierra Leone, Somalie (République fédérale, Soudan du Sud, Soudan, Ouganda, Ouzbékistan et Yémen.

[2] Comme mentionné dans le dernier rapport du Secrétariat au Conseil, les 19 pays prioritaires sont soit des États fragiles ou affectés par des conflits (EFAC) ou ont une note de risque élevée.

a participé à la mission de supervision de l'agent partenaire afin de s'imprégner des problèmes rencontrés par le projet et de rencontrer le nouveau ministre (octobre 2016). En outre, le Secrétariat a suivi de près les mesures d'atténuation prévues par l'agent partenaire et a examiné régulièrement les rapports concernant le projet.

4.9. En Ouganda, le Secrétariat a pu jouer un rôle important dans l'atténuation des risques en s'appuyant sur la force du Partenariat pour appuyer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PSE. Les mesures prises par le responsable-pays ont consisté à fournir des orientations sur le processus du PSE au sous-groupe sur l'éducation de base créée récemment au sein du GLPE, à appuyer ce sous-groupe dans le suivi des actions entreprises à la suite des conclusions et recommandations formulées à l'issue des revues annuelles, et à s'assurer que le ministère communique au GLPE des mises à jour régulières sur le financement de l'éducation et l'avancement du projet.

5. ÉTAPES PROCHAINES

5.1. En ce qui concerne les étapes prochaines, le Secrétariat mettra en œuvre les plans de gestion des risques pour tous les pays où un ESPIG est en cours de mise en œuvre. Un comité interne des risques examinera régulièrement l'état d'exécution des plans de gestion des risques et fixera les échéances des rapports sur l'état d'avancement, les visites de suivi et des rencontres régulières avec le Secrétariat, puis rendra compte à la direction du Secrétariat des progrès accomplis, notamment en ce qui concerne les pays et les financements considérés comme présentant un niveau de risque critique ou élevé.

5.2. Annuellement, le Secrétariat procédera à une réévaluation des risques opérationnels pour l'ensemble du portefeuille ESPIG. La réévaluation sera coordonnée dans le temps avec le dernier Cadre de résultat et d'examen du portefeuille afin d'établir des liens solides entre ces activités. Par ailleurs, le Secrétariat a déjà examiné des moyens d'harmoniser réellement les données issues de ces deux processus. Cependant, les révisions de la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels seront définitivement arrêtées et présentées au Conseil une fois que des spécialistes chargés de la gestion des risques auront été engagés au sein du Secrétariat.

6. ANNEXES

6.1 Le présent rapport comprend l' annexe suivante :

Annexe 1 – Résumé des mesures d'atténuation prises dans les 19 pays prioritaires

Annexe 1. Résumé des mesures d'atténuation prises dans les 19 pays prioritaires

Pays	Risque sectoriel	Résumé des risques sectoriels	Mesures d'atténuation prises	Risque de financement	Résumé des risques de financement	Mesures d'atténuation prises
Afghanistan	Élevé	L'Afghanistan est en train de finaliser son nouveau plan stratégique national du secteur de l'éducation (NESP III), qui devrait être entériné par les partenaires de développement d'ici la fin 2017. Les principales possibilités et défis dans les années à venir consisteront à assurer le suivi de la mise en œuvre du NESP III, en mettant davantage l'accent sur la réforme systémique, le renforcement des capacités, la planification et le financement. L'Afghanistan restera très dépendant de l'aide extérieure, compte tenu de la marge de manœuvre budgétaire réduite dont il dispose en raison du niveau élevé des dépenses que doit consacrer le pays à la défense et à la sécurité. La priorité sera de favoriser l'adoption d'une approche à l'échelle du programme organisée autour de systèmes nationaux et de résultats pérennes dans le domaine de l'éducation.	Le Secrétariat a coopéré étroitement avec les partenaires présents dans le pays à l'élaboration du nouveau Plan stratégique national du secteur de l'éducation (2017-2021), ainsi que par la suite à la mise en œuvre et au suivi conjoint du plan, en particulier par l'amélioration des mécanismes de communication de rapports annuels sur la situation du secteur. Le Secrétariat a soutenu et guidé constamment le partenariat au niveau national dans la mise en place d'une plateforme de dialogue structuré sur les	Élevé	Le suivi de l'amélioration des contrôles ex-ante et ex-post dans le cadre du financement en cours demeurera une priorité et un défi pour l'agent partenaire (UNICEF) et le Secrétariat. Avec la clôture prévue du financement, les conclusions des audits externes et du rapport final (retardés), notamment sur les questions fiduciaires, pourraient être publiées. À moyen terme, l'élaboration d'un nouveau programme dans le cadre du Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan (ARTF), avec la Banque mondiale comme agent partenaire, permettra une meilleure coordination des ressources extérieures à travers une approche axée sur les résultats. Le contrôle fiduciaire par le recours aux systèmes nationaux	Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec l'UNICEF pour l'amélioration des contrôles dans le cadre du financement en cours, notamment à travers la conduite de vérifications complètes, l'établissement de rapports et le partage des enseignements tirés. Le secrétariat a également fourni un soutien lors de la récente prorogation de 6 mois de la durée du financement. Le Secrétariat a collaboré avec le nouvel agent partenaire (la Banque mondiale) pour l'élaboration d'une requête robuste et d'une approche de financement viable et axée sur

			politiques et d'un cadre renforcé pour la planification, l'établissement des budgets et la production de rapports.		sera une opportunité et un défi importants.	les résultats, complétée par une gestion adéquate des risques.
RCA	Élevé	Malgré le Plan de transition du secteur de l'éducation et l'engagement du gouvernement d'élaborer un plan sectoriel de l'éducation global et à long terme en vue de poursuivre la restauration du système éducatif et de relancer le programme de développement, il sera difficile de faire en sorte que le nouveau plan sectoriel de l'éducation réponde aux besoins d'urgence et serve de levier à des réformes majeures. En particulier, le coût élevé des efforts de rétablissement de la paix et de la sécurité peut saper la volonté du gouvernement d'augmenter le budget de l'éducation.	La Secrétariat a assuré le suivi de la mise à jour de l'analyse sectorielle de l'éducation et a fourni un appui technique à distance pour l'élaboration du nouveau plan sectoriel de l'éducation. L'envoi de missions dans le pays n'a pas été possible car les missions en RCA ont été suspendues en raison d'une flambée de violence dans le pays.	Élevé	L'insécurité, les contraintes de capacité, et notamment la désorganisation de l'économie locale et les problèmes de gouvernance peuvent entraver l'exécution des projets et accroître le risque fiduciaire. L'agent partenaire travaille en étroite collaboration avec le ministère de l'Education, les ONG, la communauté locale et la MINUSCA (Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine) et le Service aérien humanitaire des Nations Unies pour atténuer ces risques.	Le Secrétariat a coopéré étroitement avec l'agent partenaire et a rencontré les principaux agents d'exécution par vidéo-conférence afin d'assurer un suivi étroit des activités à haut risque. L'envoi de missions dans le pays n'a pas été possible car les missions en RCA ont été suspendues en raison d'une flambée de violence dans le pays.

Tchad	Critique	Les risques sectoriels restent à un niveau critique, compte tenu de la divergence importante entre le plan sectoriel et le plan de transition en cours de mise en œuvre. Le niveau et le type de divergence sont tels que, s'il devait s'inscrire dans le modèle de financement actuel, il y aurait un risque considérable que le financement du GPE soit suspendu. Le sujet de préoccupation a été en particulier les décisions gouvernementales, prises à un niveau supérieur à celui de l'échelon des ministères, qui engagent le secteur à supporter une masse salariale largement supérieure aux prévisions du plan de transition, exacerbant ainsi les effets de la chute brutale des cours du pétrole en 2014. La suspension des subventions accordées au corps des enseignants communautaires a entraîné une aggravation des disparités ainsi que la fermeture de nombreuses écoles.	Le Secrétariat a maintenu un niveau élevé de soutien au GLPE au Tchad, notamment en ce qui concerne la coordination au sein du GLPE, la coordination entre les ministères chargés du secteur de l'éducation et les ministères chargés des finances et de la planification. Se fondant sur les actions déjà engagées par le Secrétariat dans le cadre de l'actuel plan de transition, une aide a été fournie pour l'analyse en temps réel des écarts potentiellement importants par rapport au PSP. Un soutien spécifique a été fourni pour l'analyse budgétaire et sur l'harmonisation du budget avec le PSE. Le responsable-pays a conduit des	Moyen	Le recours à deux agents partenaires au Tchad a été dans certains cas une source d'inefficacité car des difficultés se sont posées pour la coordination et l'établissement de rapports communs. Les modalités employées pour soutenir le secteur sont de nature « défensive » et permettent une mise en œuvre plus harmonieuse que les autres projets qui sont davantage calés sur les systèmes nationaux. Ceci présente un autre risque pour le Partenariat en ce sens qu'il est lui-même moins aligné sur les systèmes nationaux, mais l'alignement est au cœur de son modèle, équilibré, bien sûr, par le souci du résultat.	La principale mesure d'atténuation a consisté à s'assurer que le nouveau programme financé par le GPE est bien adapté au pays et à la situation du secteur. Les mesures secondaires ont été la participation occasionnelle du responsable-pays aux activités de suivi de l'agent partenaire, l'augmentation de la fréquence (tous les trimestres) des missions du responsable-pays dans le pays et la mobilisation occasionnelle d'autres membres du Secrétariat.

			missions trimestrielles en vue d'assurer le suivi de l'état d'avancement et de contribuer à l'amélioration du suivi de la situation du secteur (notamment à travers les processus des revues sectorielles communes (JSR)) ainsi qu'un meilleur alignement sur les systèmes nationaux.			
Côte d'Ivoire	Moyen	Le suivi de la situation du secteur de l'éducation a été déficient au cours des dernières années car aucune JSR (ni aucun rapport correspondant) n'a été effectuée depuis juin 2014. L'efficacité du GLPE s'est améliorée, mais le gouvernement doit assumer davantage un rôle de premier plan. Il est probable que le financement consacré par l'État au secteur de l'éducation corresponde aux exigences du GPE compte tenu de la détermination à mettre en œuvre le projet du pays d'accéder au statut de pays « émergent » dans les	Le Secrétariat a fourni un appui pour l'organisation de revues sectorielles communes, d'un dialogue sectoriel coordonné et un appui technique au processus d'élaboration du PSE en collaboration avec l'UNESCO, l'IIPE et d'autres partenaires. Le Secrétariat a engagé une concertation avec le GLPE sur des questions	Moyen	La mise en œuvre du projet a connu un retard considérable depuis son approbation par le GPE en décembre 2011. Après une prorogation de 12 mois approuvée en septembre 2015, l'agent partenaire sollicite à présent une deuxième prorogation. L'agent partenaire dispose d'agents basés dans le pays, ce qui est utile. Mais il est préoccupant de constater que les problèmes de mise en œuvre n'ont pas été réglés de façon satisfaisante à ce jour. Il y a eu des difficultés de	La note de risque du financement a été ramenée en mars 2017 de « élevé » à « moyen ». Le programme a été restructuré récemment. Le Secrétariat a suivi de près la mise en œuvre des activités au cours de cette dernière année de la période de mise en œuvre. Le responsable-pays a encouragé à mieux aligner le suivi du projet sur le cycle de

		paramètres de temps du nouveau PSE.	techniques relatives notamment à l'accès équitable à l'éducation dans les zones rurales, à la fourniture d'un soutien équitable aux populations marginalisées et à la subvention indirecte des frais d'écolage. Un soutien particulier a été également fourni pour aider le secteur de l'éducation à se remettre sur la bonne voie dans le domaine du suivi sectoriel.		collaboration entre l'équipe de l'agent partenaire et la cellule d'exécution du projet au sein du ministère de l'Éducation. Les activités d'alimentation scolaire et du SIGE ont été annulées.	planification et de suivi au niveau national. Les problèmes qui ont justifié les deux demandes de prorogation du projet (en 2015 et en 2016) ont fait l'objet d'un suivi étroit. Les problèmes constatés dans le cadre du programme en cours alimentent le processus d'examen de la qualité du Secrétariat pour le nouveau programme qui est prévu pour démarrer en 2017.
Djibouti	Critique	Le faible niveau d'appropriation et de capacité du gouvernement et du groupe local des partenaires de l'éducation entravent la production d'un plan sectoriel de l'éducation crédible.	Le Secrétariat a fourni un appui à l'organisme de coordination afin de redynamiser le groupe local des partenaires de l'éducation, a aidé le ministère de l'Éducation à améliorer l'analyse budgétaire et à organiser régulièrement une revue sectorielle commune et a	Élevé	Les insuffisances du ministère de l'Éducation en matière de gestion et de capacités ont entraîné des retards dans la mise en œuvre des projets.	Le Secrétariat a participé à la mission de supervision effectuée par l'agent partenaire en octobre 2016 et a fourni les orientations nécessaires à ce dernier et au pays sur la politique de gestion des financements du GPE. Le Secrétariat a expliqué au ministère les

			poursuivi son plaidoyer auprès du ministère des Finances. La question du maintien du soutien financier pour la mise en œuvre du prochain plan sectoriel de l'éducation a été examinée dans le cadre des discussions sur le financement et le cadre de financement. Le Secrétariat est également soucieux de favoriser une implication plus active du GLPE.			politiques et les procédures du GPE. On note une implication active du nouveau ministre de l'Éducation, qui a rendu visite au Secrétariat et s'est engagé à régler les problèmes liés à la mise en œuvre. Le Secrétariat collabore activement avec l'agent partenaire et le ministère pour le suivi de la mise en œuvre.
RDC	Élevé	Le nouveau PSE pour 2016-2025, qui a été approuvé par le groupe local des partenaires de l'éducation en janvier 2016 après qu'une évaluation externe a conclu que le plan est crédible. Cependant, les élections de 2016-2017 et la faiblesse de la coordination entre les bailleurs de fonds pourraient compromettre la mise en œuvre des principales réformes et le suivi du plan, qui pourrait à son tour remettre en cause le déblocage de la part variable du financement du	Le Secrétariat a suivi de près la situation politique, a organisé des réunions régulières avec l'organisme de coordination et le groupe local des partenaires de l'éducation pour limiter les risques, en particulier pour aider le pays à continuer à recueillir des données. Le	Élevé	Même si le nouveau programme approuvé par le Conseil du GPE en juin 2016 mise sur les capacités développées dans le cadre du programme en cours de mise en œuvre pour atténuer les risques et même si l'agent partenaire renforcera l'assistance technique fournie au gouvernement, les élections qui auront lieu à la fin 2016 et en 2017 pourraient perturber la mise en œuvre du programme. La	Le Secrétariat a collaboré étroitement avec l'agent partenaire et a participé à des missions de suivi. Le Secrétariat a fourni un appui technique au ministère de l'Éducation pour la mise en œuvre des principales activités, en particulier celles liées à l'introduction des langues

		GPE. En outre, les problèmes politiques et sociaux, associés au ralentissement de l'activité économique, peuvent remettre en question l'engagement des autorités à continuer d'augmenter le budget de l'éducation.	Secrétariat a assuré un suivi étroit du budget de l'éducation, s'intéressant en particulier à la prise en charge du salaire des enseignants non rémunérés dans les régions les plus pauvres. Le Secrétariat a noué des contacts avec les partenaires tant au siège qu'au niveau des pays afin d'harmoniser nos mécanismes de soutien aux processus sectoriels. Le Secrétariat a noué des contacts à un haut niveau en RDC afin de poursuivre le dialogue autour de l'importance du financement du secteur de l'éducation.		faiblesse de la gouvernance dans l'ensemble du système d'éducation pourrait compromettre la mise en œuvre d'activités telles que le FBF (financement basé sur la performance pour l'octroi de subventions aux écoles). En outre, une coordination insuffisante entre les bailleurs de fonds peut avoir une incidence sur la part variable. En particulier, la fourniture de matériels d'enseignement et d'apprentissage dans les langues locales, qui contribue à l'amélioration des compétences en lecture dans les premières années, dépend d'autres projets financés par des bailleurs de fonds.	nationales dans les écoles. Pour la part variable, le Secrétariat a coopéré avec l'agent partenaire et d'autres partenaires dans le pays, en particulier avec le ministère de l'Éducation, afin d'assurer une bonne coordination des principales réformes qui influent sur la part variable.
Érythrée	Élevé	Le secteur de l'éducation en Érythrée ne bénéficie pas d'une forte présence des partenaires, d'où l'insuffisance de dialogue et de contrôle au niveau du secteur. Les dépenses publiques ne sont pas suffisantes, ce qui	Le Secrétariat a maintenu ses contacts avec le gouvernement et ses partenaires en vue de faciliter la collaboration et de promouvoir	Moyen	Il est peu probable que le financement octroyé à l'Érythrée atteigne les résultats et les objectifs visés dans les délais stipulés. La clôture du financement est prévue pour décembre 2016 et l'agent partenaire	Le Secrétariat a appuyé la demande de prorogation du financement et a continué de suivre de près la mise en œuvre du

		transparaît à travers l'état des établissements scolaires.	une démarche plus inclusive vis-à-vis de la planification et de la mise en œuvre dans le secteur.		envisage une prorogation. Les fonds sont gérés de façon rigoureuse par l'agent partenaire ; par conséquent le risque d'irrégularités financières est faible.	financement avec l'agent partenaire.
Guinée	Faible	Les risques sectoriels sont moins élevés que dans certains pays comparables compte tenu de la relative stabilité politique dont jouit le pays et de la forte tradition de planification et de suivi dans le secteur. Le niveau élevé de pauvreté persistante, aggravé par la récente épidémie Ebola, constitue un facteur de risque.	Le Secrétariat a engagé des discussions avec le GLPE à des moments critiques des processus d'élaboration de l'ESA et du PSE, identifiant les risques potentiels ainsi que les mesures d'atténuation éventuelles. Le Secrétariat a appuyé la préparation de la JSR, a participé effectivement à la JSR ainsi qu'au suivi de celle-ci.	Élevé	Étant donné que le pays a grandement souffert de l'épidémie d'Ebola (2013-2015), il se peut que la réduction des capacités soit moins apparente que réelle. Le mécanisme de fonds commun renforce le rendement et l'efficacité du suivi, en particulier lorsque le point focal de l'agent partenaire n'est pas basé dans le pays. Il est fort probable que l'agent partenaire demande une prorogation jusqu'à la fin 2018 compte tenu du démarrage tardif des activités.	Les risques sectoriels et de financement ne sont pas « élevés », mais c'est plutôt le contexte du pays qui est « à haut risque », ce en raison de la déstabilisation dans la région (mouvements djihadistes, l'épidémie d'Ebola) et de la situation politique interne. Le responsable-pays a accompagné activement le processus de l'ESA et du PSE car le pays applique pour la première fois le modèle de financement de 2015-2018. Le responsable-pays a également discuté avec le GLPE du processus de traitement de la

						demande de prorogation.
Guinée-Bissau	Élevé	L'absence de bailleurs de fonds et l'instabilité politique compromettent l'élaboration d'un plan sectoriel crédible et sa mise en œuvre.	Le Secrétariat a fourni un appui technique au groupe local des partenaires de l'éducation pour l'évaluation externe du plan sectoriel de l'éducation en novembre 2016. La fourniture d'un appui technique au GLPE et au ministère de l'Éducation pour le contrôle du budget de l'éducation a été retardée parce que le Parlement n'a pas approuvé le plan budgétaire de 2016.	Moyen	Malgré un taux de décaissement élevé, l'agent partenaire doit reporter la date de clôture du projet pour permettre l'achèvement de toutes les activités. L'instabilité politique et la faiblesse des capacités du pays ont retardé la mise en œuvre du projet.	Le Secrétariat a fourni un appui à l'agent partenaire pour l'aider à formuler une demande de non-objection pour l'octroi d'une deuxième prorogation sans incidence de coût en octobre 2016 afin de permettre l'achèvement de toutes les activités du projet. Le Secrétariat a veillé à ce que les rapports sur l'état d'avancement et les rapports de vérification soient présentés à temps au GPE.
Liberia	Élevé	Le pays a du mal à assurer la coordination du financement, de la planification et du suivi, et ces problèmes persistent.	Le Secrétariat a suivi de près l'élaboration et le financement intérieur du plan sectoriel de l'éducation, qui sont les deux conditions requises pour	Élevé	L'ESPIG en cours de mise en œuvre est l'un des plus anciens figurant dans le portefeuille : il aura 6,5 ans d'ici à sa date de clôture, au lieu des trois ans fixés au départ, mais est maintenant entièrement décaissé. L'ESPIG en	L ESPIG a été clôturé à la fin 2016. Les enseignements tirés du projet antérieur, notamment sur la longue durée de mise en œuvre et l'approche

			l'approbation de la prochaine requête de financement ESPIG.		cours de mise en œuvre a été affecté par des problèmes au niveau du secteur et par des problèmes externes tels que l'épidémie d'Ebola. Une évaluation est nécessaire afin d'éviter des retards similaires lors du prochain ESPIG.	« projétisée », sont pris en compte lors de l'examen de la qualité du prochain projet de programme.
Niger	Élevé	Le manque de coordination entre la multitude de ministères chargés de l'éducation entrave le processus de planification et de mise en œuvre du plan sectoriel. En particulier, un accord sur les priorités et les principales stratégies permettrait de concentrer davantage l'attention du ministère des Finances sur le financement intérieur. L'efficacité du groupe local des partenaires de l'éducation bénéficierait grandement d'un engagement plus ferme du gouvernement.	Le Secrétariat a fourni un appui technique au gouvernement pour la mise à jour du plan sectoriel de l'éducation et pour l'amélioration de la revue sectorielle commune. Le Secrétariat a également fourni un appui technique en vue d'améliorer le mécanisme de dialogue sur les politiques.	Élevé	Les problèmes de gestion et de capacité, les risques fiduciaires et la coordination entre les ministères de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire ont contribué à ralentir la mise en œuvre des activités.	Le Secrétariat a suivi de près les résultats de l'appui technique fourni par les consultants qui ont été recrutés par le gouvernement pour assurer le renforcement des capacités du personnel. Un cabinet chargé de fournir au quotidien un appui technique aux ministères en charge de l'éducation a été recruté afin d'améliorer les performances du fonds commun. L'agent partenaire a également engagé des consultants pour appuyer la mise en œuvre des principales activités telles que la

						construction d'écoles.
Nigeria	Critique	Le Nigeria doit mettre en place un SIGE complet doté de données fiables au niveau national, qui comprendraient des données émanant des membres. Il est important de disposer d'un plan global d'investissement pour l'éducation reposant sur des données fiables, ce qui fait défaut en ce moment.	Le Secrétariat s'est accordé au préalable avec le gouvernement, l'agent partenaire et le groupe local des partenaires de l'éducation sur la nécessité d'une meilleure coordination établie sur la base d'un plan d'action. Le Secrétariat a continué de discuter avec le gouvernement et les partenaires de développement, d'abord pour la mise en place d'un SIGE complet, d'un système de collecte de données sur le financement, et ensuite promouvoir un dialogue visant à établir une stratégie pour l'accroissement des	Critique	Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la coordination entre les différents acteurs pour la mise en œuvre, le suivi et l'atténuation des risques et permettre ainsi d'assurer une bonne utilisation des financements consacrés à l'éducation. La division des tâches entre les partenaires de développement dans les différents états présente des avantages et des inconvénients qui doivent être examinés avec soin. L'intervention de l'agent partenaire sur les questions techniques est nécessaire. Le renforcement des capacités sera important tant au niveau fédéral qu'au niveau des états.	Le Secrétariat a veillé au suivi des activités liées au financement dans les cas où la participation de tous les acteurs avait déjà été prévue et les rôles et responsabilités de chacun clairement définis. Le Secrétariat a également veillé à la mise en œuvre des mécanismes visant à accroître la coordination entre les différents acteurs. Le plan de travail annuel, les rapports de revue commune et les rapports trimestriels sur l'état d'avancement ont été examinés pour éviter des retards dans la mise en œuvre. Compte tenu du contexte opérationnel,

			investissements dans le secteur de l'éducation.			différentes mesures de sécurité ont été prises lors de la conception du projet afin d'éviter le détournement des fonds.
Sierra Leone	Faible	Dans l'ensemble, les risques sectoriels dans le pays sont faibles, bien qu'il convienne d'accroître les efforts en vue de renforcer le dialogue avec les parties prenantes et la revue sectorielle commune.	Le Secrétariat a fourni un soutien normal au pays, ce qui souligne la nécessité du dialogue avec les parties prenantes et de la revue sectorielle commune.	Élevé	Malgré les efforts déployés par l'agent partenaire pour renforcer la supervision du programme, la gestion financière et le suivi et évaluation du programme laissent encore à désirer. Le risque de détournement des fonds subsiste. Surtout en raison de l'épidémie d'Ebola, mais aussi en partie à cause des faiblesses dans la gestion du programme, il faut plus de temps pour que le financement puisse atteindre ses objectifs.	Le Secrétariat a collaboré activement avec le ministère et l'agent partenaire en vue de renforcer davantage la gestion du programme de manière à surmonter les retards causés principalement par l'épidémie d'Ebola et à empêcher tout détournement de fonds. Le Secrétariat a communiqué régulièrement avec les partenaires dans le pays afin de s'informer des problèmes liés à la mise en œuvre. Le Secrétariat a également facilité l'élaboration d'une demande de prorogation.

République fédérale de Somalie	Élevé	Quoique le gouvernement fédéral ait pu organiser des revues sectorielles communes, le suivi est limité par l'insuffisance des données. En outre, le financement intérieur du secteur de l'éducation demeure très faible. Il existe de nombreuses questions autour des risques sectoriels, qui sont liées à la coordination, aux capacités, à la mise en œuvre et au financement. La forte dépendance à l'égard des financements extérieurs, notamment ceux du GPE, constitue un risque pour le secteur.	Le Secrétariat a continué de soutenir le renforcement des données et l'élaboration du prochain plan sectoriel de l'éducation.	Élevé	Le paiement des salaires des enseignants a eu lieu mais seulement une fois par trimestre (plutôt que tous les mois) et souvent avec un retard. Il est probable que cela ait eu un effet négatif sur l'objectif de motiver les enseignants en améliorant le paiement des salaires, d'autant plus que le gouvernement n'a pas été en mesure de fournir le financement de contrepartie promis aux enseignants. Étant donné que moins d'enseignants ont été payés que ce qui était initialement prévu au budget, il est prévu une prorogation d'un an sans incidence de coût qui pourrait permettre de prendre en charge les salaires des enseignants jusqu'à la prochaine requête.	Le Secrétariat continuera de suivre de près la mise en œuvre avec l'agent partenaire, et notamment le paiement des salaires des enseignants. Le Secrétariat a poursuivi ses discussions avec le gouvernement et le groupe local des partenaires de l'éducation sur le renforcement des systèmes et le paiement des salaires des enseignants.
Soudan du Sud	Critique	Le secteur de l'éducation au Soudan du sud est très rapidement en train de perdre les acquis enregistrés au cours des cinq dernières années en raison de l'insuffisance des dépenses publiques, du détournement des ressources des partenaires de développement des activités de développement vers les activités d'urgence	Les risques sectoriels liés au secteur de l'éducation au Soudan du Sud sont de nature exogène et demeureront à un niveau critique au cours de la période de mise en œuvre du PSE. La	Élevé	Il est peu probable que le financement atteigne les résultats et les objectifs visés pendant la période de prorogation. Les capacités en personnel de l'agent partenaire ont été réduites suite à l'évacuation intervenue après le conflit de juillet 2016, ce qui limite le suivi et le contrôle des	Le Secrétariat a continué d'évaluer en permanence les risques liés au financement avec l'agent partenaire et a facilité la tenue d'une discussion sur une nouvelle restructuration du programme afin

		et de l'insécurité qui est à l'origine de sérieux retards dans la mise en œuvre des projets.	meilleure mesure d'atténuation des risques consiste à structurer le dialogue et à concevoir des programmes éclairés par une analyse rigoureuse des risques. Le Secrétariat a fourni un appui pour permettre aux partenaires de coordonner leurs interventions autour d'un ensemble minimum d'activités de programme.		activités. L'évaluation des besoins d'urgence déterminera si les ressources du GPE seront nécessaires pour soutenir certaines activités d'urgence.	de réduire à la fois les risques fiduciaires et les risques programmatiques.
Soudan	Élevé	Compte tenu de la réduction du nombre de partenaires de développement intervenant dans le secteur de l'éducation et à l'absence de financement du GPE à l'avenir (qui a été la source d'assistance la plus importante jusqu'à présent), le financement extérieur s'en trouve réduit et le développement de l'éducation au Soudan dépendra principalement des ressources nationales. Bien qu'en cours de préparation, le plan sectoriel de l'éducation sera difficile à mettre en	Le Secrétariat a continué de financer la préparation d'une analyse sectorielle de l'éducation et d'un plan sectoriel de l'éducation. La question du maintien du soutien financier pour la mise en œuvre du prochain plan sectoriel de l'éducation doit être examinée dans le cadre des	Élevé	Le financement s'est heurté à un certain nombre de difficultés telles que les mouvements de personnel au sein de l'agent partenaire et les coûts unitaires plus élevés que prévu. Les modifications possibles des objectifs et les progrès limités dans la mise en œuvre mettent en péril l'atteinte des objectifs du financement. Des discussions sont en cours en vue d'une restructuration du financement qui,	Le Secrétariat a poursuivi ses discussions avec l'agent partenaire en vue de renforcer la supervision. Des mesures fiduciaires sont mises en place pour lutter contre le détournement du financement du GPE. Le financement a été restructuré au début de l'année 2017.

		œuvre. Il est peu probable que les dépenses consacrées par l'État à l'éducation augmentent de 12 % face aux nombreuses crises auxquelles est confronté le pays et sans un nouveau financement, le GPE ne dispose d'aucun levier pour augmenter les dépenses intérieures.	discussions sur le financement et le cadre de financement.		associée à la prorogation et à la révision du financement, comme cela est proposé, est plus susceptible de permettre d'atteindre les objectifs révisés.	
Ouganda	Moyen	Le risque sectoriel en Ouganda est de niveau moyen car le sous-groupe sur l'éducation de base du groupe local des partenaires de l'éducation, créé récemment, assume un rôle actif de chef de file dans les activités d'analyse et de planification sectorielles. Le suivi du plan sectoriel de l'éducation en cours de mise en œuvre est assuré à travers le processus de revue sectorielle annuelle piloté par le ministère des Finances. Cependant, il y a peu de possibilité que l'enveloppe budgétaire affectée au secteur aille au-delà de 15 % durant la prochaine période de mise en œuvre du PSE.	Le Secrétariat a coopéré étroitement avec le sous-groupe sur l'éducation de base du GLPE durant l'année de mise en œuvre du PSE qui est en cours. Le Secrétariat a collaboré étroitement aux efforts pour identifier les mesures visant à renforcer le GLPE et a engagé des discussions avec le GLPE sur le financement intérieur. Le Secrétariat a également collaboré étroitement avec les partenaires dans le cadre du processus d'élaboration du PSE.	Élevé	La longue période de lancement, les retards supplémentaires observés dans le recrutement du personnel essentiel, qui sont aggravés par la faiblesse des dispositifs de contrôle de la gestion financière font du financement un projet à haut risque. Le projet a mis en place des mesures de sauvegarde externes adéquates pour empêcher le détournement des fonds. L'examen à mi-parcours du projet a abouti à l'adoption de nouvelles mesures pour améliorer la gestion globale du projet et en particulier sa gestion financière. Le travail de supervision de l'agent partenaire s'est amélioré.	Le Secrétariat a collaboré étroitement avec l'agent partenaire pour le suivi des recommandations et des mesures convenues avec le ministère sur les questions de gestion financière à l'issue de l'examen à mi-parcours.

Ouzbékistan	Élevé	Avec la prochaine alternance politique, il y a un risque que l'engagement du gouvernement en faveur du programme de réforme du secteur de l'éducation ne soit pas maintenu.	Appuyé par le GPE et les partenaires de développement, le processus d'élaboration du premier PSE a contribué à renforcer une culture de la planification au sein du ministère. Le Secrétariat a coopéré avec le gouvernement, les partenaires de développement et le GLPE en vue de poursuivre la mobilisation en faveur du programme de réforme. Les activités visant à renforcer les capacités pour l'utilisation de systèmes de données et d'information de qualité en vue d'éclairer les choix et les décisions en matière de politique ont également bénéficié du soutien du GPE.	Élevé	Il y a un risque modéré que les étudiants bénéficiaires et un risque important que les enseignants et directeurs d'école bénéficiaires soient mobilisés pour cueillir du coton ou fournissent des ressources financières pour soutenir la récolte de coton.	L'application de la législation sur le travail des enfants et le travail forcé continue à être renforcée et les mécanismes de soutien à l'élimination du travail des enfants et du travail forcé ont été étendues pour inclure un mécanisme national de suivi et de remontée de l'information. Outre le fait de maintenir le dialogue avec le gouvernement, l'agent partenaire facilite l'identification précoce des problèmes et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation. L'assistance technique du BIT continue à être mise à disposition afin d'aider à remédier suffisamment aux lacunes identifiées. La Banque mondiale rend compte régulièrement au

						Secrétariat du GPE et au Comité des financements et performances des mesures d'atténuation adoptées contre le travail des enfants et le travail forcé.
Yémen	Élevé	Depuis janvier 2015, le Yémen est confronté à un niveau élevé de violence et d'insécurité dus à des conflits armés. Pour cette raison, la majorité des partenaires de développement ont cessé leurs opérations dans le pays. En outre, l'élaboration par le gouvernement de son plan pour le prochain PSE a été retardée. Cependant, le ministère de l'Éducation a montré une forte volonté de continuer à soutenir le système éducatif dans le pays. En ce moment, environ 90 % des écoles fonctionnent dans le pays malgré le conflit en cours. Le soutien du GPE a permis l'organisation de réunions du groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) hors du Yémen pour maintenir la mobilisation des partenaires pour la planification et le suivi de la situation.	Le Secrétariat a continué de collaborer étroitement avec le ministère de l'Éducation du Yémen et avec le groupe local des partenaires de l'éducation pour l'élaboration du plan de transition du secteur de l'éducation dans le pays.	Critique	L'agent partenaire assure la supervision de l'ESPIG financé par le GPE au Yémen. Cependant, il est nécessaire de réévaluer et de renforcer les systèmes de suivi et évaluation, en particulier en ce qui concerne la gestion financière et la passation des marchés afin d'assurer une utilisation efficace des ressources du GPE. Le conflit en cours au Yémen nécessite une certaine flexibilité de la part du GPE afin de répondre aux besoins immédiats sur le terrain.	Le Secrétariat a continué de collaborer avec l'agent partenaire (au niveau du siège et des bureaux pays) ainsi qu'avec le ministère de l'Éducation et le groupe local des partenaires de l'éducation pour assurer une exécution efficace des financements du GPE au Yémen. Cette collaboration a consisté à réexaminer les mesures de sauvegarde budgétaires et à assurer un suivi étroit de la mise en œuvre du programme. Certaines activités ont été mises en attente en raison de l'aggravation de la situation


sécuritaire et des
incertitudes
politiques.