RAPPORT DE GESTION DES RISQUES N° 6 – RAPPORT DU COMITÉ DES FINANCES ET DU RISQUE

Pour décision

N.B. Les documents du Conseil sont de nature délibérative et, conformément à la politique du GPE en matière de transparence, ne sont pas des documents publics tant que le Conseil ne les a pas étudiés lors de sa réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objectif de soumettre à l'examen du Conseil d'administration l'ensemble du portefeuille de risques du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) sur la base des recommandations du Comité des finances et du risque (FRC), de l'analyse du Secrétariat et des contributions du Comité des stratégies et de l'impact (SIC), du Comité des financements et performances (GPC) et du Comité de gouvernance et d'éthique (GEC).

1.2 Le document BOD/2017/12 DOC 06 fournit des informations sur la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels.

Synthèse des délibérations des Comités FRC, SIC, GPC et GEC

• **(1.1.2) Suivi du Plan stratégique.** *Le risque résiduel augmente pour passer de faible à moyen.* ⇨ Le Secrétariat est capable d'assurer le suivi du plan stratégique, mais le SIC estime qu'il est trop tôt pour faire état des progrès dans la réalisation des objectifs du plan en raison de problèmes de données. Il est donc proposé de refléter ces problèmes dans la note du risque résiduel en la relevant à « moyen ».

• **(1.1.6) Complémentarité/harmonisation avec l'IFFEd.** *Le risque résiduel reste critique.* ⇨ Le FRC prend note des recommandations du Secrétariat visant à abaisser la note

de ce risque à « élevé » sur la base des progrès réalisés depuis la réunion du Conseil en juin. Toutefois, le comité estime qu'il reste encore d'importants problèmes à résoudre avant que la note puisse être abaissée. Le FRC souligne l'importance de la coordination et du partage des informations entre les partenaires donateurs du GPE.

• **(1.1.7) Stratégie à l'égard des fondations.** *Le risque résiduel de ce nouveau risque est jugé moyen.* ⇨ Le SIC propose d'attribuer la note « moyen » à ce risque en attendant l'approbation du Conseil. Il propose par ailleurs d'examiner attentivement ce risque lors de la prochaine revue, l'approbation de cette stratégie nécessitant un changement de formulation afin de se concentrer sur les risques liés à la « mise en œuvre » au lieu de la référence actuelle à « l'absence » de stratégie. Selon le SIC, si la stratégie est approuvée par le Conseil, le risque résiduel augmentera probablement lorsqu'il portera sur la mise en œuvre. Différentes mesures devront alors être adoptées pour l'atténuer.

• **(1.1.8) Stratégie à l'égard du secteur privé.** *Le risque résiduel de ce nouveau risque est élevé.* ⇨ La Stratégie à l'égard du secteur privé et la Stratégie à l'égard des fondations ont été évaluées séparément, car il s'agit de deux stratégies différentes exposées à des risques différents. Certains membres du FRC ont fait remarquer qu'une scission du groupe constitutif du secteur privé et des fondations, si elle devait se concrétiser, pourrait créer de nouveaux risques. Des membres ont également suggéré que le GEC devrait envisager la création de nouveau groupe constitutif dans le cadre de l'examen global des modalités régissant les groupes constitutifs après la reconstitution des ressources étant donné qu'il faudra peut-être tenir compte aussi de l'accroissement proposé — de 65 à 89 — du nombre de pays en développement partenaires et du nombre actuel de membres du groupe constitutif OSC 2. Le SIC a ajouté une nouvelle mesure d'atténuation pour préciser qu'en l'absence d'un plan de gestion des risques propre à la Stratégie à l'égard du secteur privé les *Principes sur la collaboration avec les entreprises* et la *Politique relative aux conflits d'intérêts* existants contribuent à atténuer ce risque.

• **(1.2.3) Risque relatif au financement national.** *Le risque résiduel a diminué pour passer de critique à élevé.* ⇨ Le FRC note que le risque a diminué sur la base des informations actuelles du rapport sur les résultats et du cadre des risques opérationnels, mais il rappelle qu'une vigilance rigoureuse est de rigueur. Le FRC a modifié une mesure d'atténuation pour le Directeur général du Secrétariat en ce qui concerne les relations avec les autorités politiques

compétentes, et pas seulement avec le ministère des Finances. Le FRC insiste également sur le besoin de profiter au mieux de la Conférence de reconstitution des ressources du GPE à Dakar pour aborder la question des promesses de contribution des pays en développement partenaires. À l'avenir, il sera peut-être nécessaire de modifier la formulation du risque, en particulier le chiffre « supérieur ou égal à 20 % » en fonction de l'issue des délibérations du groupe de travail sur l'ODD 4.

• **(2.1.3) Choix de l'agent partenaire.** *Le risque résiduel diminue de critique à élevé.* ⇨ Le FRC se félicite de l'ajout de nouveaux agents partenaires, mais précise que des efforts supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine, en particulier pour accroître le nombre et l'utilisation des agences bilatérales. Le FRC indique en outre qu'il convient d'examiner attentivement les conditions justifiant la présence de plusieurs agents partenaires dans un pays pour s'assurer que les avantages attendus justifient une telle approche. En ce qui concerne les capacités des agents partenaires, le Secrétariat veille au respect de normes minimales avant d'approuver le choix de tel ou tel agent partenaire. De nouvelles mesures d'atténuation ont été ajoutées à la matrice en fonction des contributions du Comité.

• **(2.3.2) Calendrier de mise en œuvre du programme.** *Le risque résiduel reste moyen.* ⇨ Le GPC note que le risque résiduel reste moyen, mais certains signes indiquent qu'il diminue, à l'image de la trajectoire du risque qui est considérée comme « en amélioration ». Le Comité note que des progrès ont été effectués et que le GPC examine désormais attentivement les périodes de mise en œuvre proposées et en recommande de plus longues selon le contexte. Le GPC souhaite attirer l'attention du Conseil sur ce risque et soulève la question d'un allongement des périodes de mise en œuvre des financements.

• **(3.1.1) Promesses des bailleurs de fonds.** *Le risque résiduel diminue d'élevé à moyen.* ⇨ Le FRC note que cette réduction s'applique aux promesses de contribution existantes et propose donc que ce risque soit examiné attentivement lors de la prochaine revue afin de prendre en compte les promesses formulées lors de la Conférence de reconstitution des ressources du GPE à Dakar, en accordant une attention particulière à la nature et à la cohérence des promesses (en particulier concernant la façon d'aborder le risque de promesses de contribution allouées/conditionnelles).

• **(4.1.2) Gestion des risques.** *Le risque résiduel reste moyen.* ⇨ Le FRC regrette que l'examen des politiques et pratiques actuelles de gestion des risques du GPE n'ait pas été finalisé. L'examen et la référenciation seront réalisés lorsque l'équipe chargée des risques et de la conformité sera en place d'ici au premier trimestre 2018. Le Secrétariat envisage de mandater une société indépendante pour faciliter le processus d'examen. Le FRC rappelle le besoin d'améliorer la façon dont les risques sont présentés (supports visuels, corrélations entre les risques, utilisation de mesures d'atténuation pour d'autres risques, etc.).

• **(4.2.3) Capacités du Secrétariat.** *Le risque résiduel reste élevé.* ⇨ Le FRC note que le Secrétariat propose un changement d'évaluation du risque qui porterait la note à « critique » au vu de l'ampleur des recommandations formulées dans le Plan de ressources humaines. Le FRC estime toutefois qu'il convient d'attendre l'issue des délibérations du Conseil sur le Plan de ressources humaines avant d'envisager une modification de la note.

2. SYNTHÈSE

- La Matrice des risques englobe les principaux risques pouvant peser sur le portefeuille ou l'organisation, tandis que le Cadre des risques opérationnels examine les risques, pays par pays, et financement par financement (BOD/2017/12 DOC 06- Annexe 1). La matrice est actualisée tous les semestres.
- Pour la dernière revue de la Matrice des risques, le Secrétariat s'est concentré sur les domaines et questions suggérés recensés par le Conseil lors de sa dernière réunion à Ottawa (juin 2017), en actualisant l'état des mesures d'atténuation en cours et en identifiant les résultats à atteindre et les actions futures nécessaires pour tenter de ramener le risque au niveau voulu de risque cible.
- Pour la présente revue de la Matrice des risques (annexe 1), le Secrétariat propose pour le moment d'y apporter quelques modifications limitées, dans le but a) d'actualiser les actions d'atténuation et b) d'ajuster les évaluations des risques résiduels. Les contributions des différents Comités ont été reçues et intégrées aux mesures d'atténuation et aux actualisations d'évaluations des risques résiduels le cas échéant.
- Selon l'évaluation du risque réalisée par le Secrétariat, si la liste des risques que dresse la Matrice des risques actuelle est juste, il convient cependant de scinder l'un des risques en deux risques distincts, avec pour effet d'ajouter un nouveau risque à la Matrice. Sur les 35 risques que propose la Matrice, 29 présentent des scores inférieurs à leur note inhérente

(à savoir le score qu'ils obtiendraient sans mesure d'atténuation). Ce résultat est un signe positif, qui montre que les mesures d'atténuation sont suivies d'effet. Pour autant, 6 risques seulement affichent un score correspondant au risque cible actuel (le niveau de risque considéré comme acceptable pour chaque risque), ce qui montre qu'il y a encore beaucoup à faire. Sur ces 35 risques, 2 sont notés comme « critiques » (contre 4 précédemment) et 12 comme « élevés » après application des mesures d'atténuation.

- La Stratégie à l'égard du secteur privé et la Stratégie à l'égard des fondations ont fait l'objet d'une évaluation commune lors des évaluations précédentes, au titre du risque *(1.1.7) « Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations »*. Dans le cadre de l'évaluation actuelle, le risque (1.1.7) « Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations » est divisé en deux risques distincts, nommément (1.1.7) « Stratégie à l'égard des fondations » et (1.1.8) « Stratégie à l'égard du secteur privé ». Il s'agit en effet de deux stratégies différentes, exposées à des risques différents. Le Conseil devrait probablement approuver la Stratégie à l'égard des fondations en décembre 2017. Le Secrétariat propose dès lors d'affecter au risque résiduel la note « moyen » en attendant son approbation. La Stratégie à l'égard du secteur privé est en cours d'élaboration, et est perçue comme présentant un niveau de risque supérieur. Le Secrétariat propose dès lors de noter le risque résiduel « élevé ».
- La note du risque résiduel a baissé pour 5 risques, signe, soit que les mesures d'atténuation sont suivies d'effet, soit que la situation proprement dite a évolué favorablement et autorise une évaluation inférieure du risque. Parmi ces 5 risques, la note du risque résiduel passe de « critique » à « élevé » pour 2 d'entre eux et de « élevé » à « moyen » pour 3 autres. La note du risque résiduel a augmenté pour 1 seul risque, le risque (1.1.2.) relatif au suivi du Plan stratégique. Le risque que le partenariat soit dans l'incapacité de suivre et de faire état des progrès dans la réalisation des objectifs du plan stratégique passe de « faible » à « moyen ». Le Secrétariat est capable d'assurer le suivi du Plan stratégique, mais le SIC estime qu'il est trop tôt pour faire état des progrès dans la réalisation des objectifs en raison de problèmes de données. Il est donc proposé de refléter ce défi dans la note du risque résiduel en le relevant à « moyen ».
- Le Secrétariat finalise actuellement la définition de ses fonctions de gestion des risques. Un analyste du risque a intégré l'équipe en septembre 2017. Un examen et une référenciation de la politique et des pratiques actuelles en matière de risque sera entrepris lorsque l'équipe chargée des risques et de la conformité sera en place d'ici au premier trimestre 2018, en vue de soumettre d'éventuels changements importants au Comité des

finances et du risque et au Conseil lors de la prochaine revue semestrielle. Le Secrétariat envisage également de mandater une société indépendante pour que l'examen ne soit plus retardé.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le Comité des finances et du risque recommande au Conseil d'approuver la décision suivante :

BOD/2017/12-XX—<u>Rapport sur la gestion des risques</u> : Le Conseil d'administration :

1. Approuve les modifications apportées à la Matrice des risques, y compris la modification des risques, les révisions apportées à la note globale de certains risques, la mise à jour des mesures d'atténuation en cours et l'ajout de mesures d'atténuation futures, telles que présentées dans le document BOD/2017/12 DOC 06 Annexe 1.

2. Prie le Secrétariat d'examiner la politique de gestion des risques, de clarifier les aspects concernant l'appropriation des risques et de faire rapport au Comité des finances et du risque d'ici avril 2018.

4. CONTEXTE

4.1 Le Conseil a adopté la politique de gestion des risques en décembre 2014 (BOD/2014/12-03). Le Conseil a par ailleurs approuvé la Matrice de gestion des risques, étant entendu qu'elle serait examinée et révisée semestriellement par le Secrétariat et soumise au Comité des finances et du risque pour évaluation, 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 Comité des finances et du risque est chargé de superviser la gestion des risques au sein du Partenariat mondial pour l'éducation (« Partenariat mondial » ou « GPE ») et de veiller à ce que des progrès soient réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques. Il est aussi chargé de contribuer à l'atténuation de tous les risques financiers et fiduciaires liés à sa mission.

4.3 En juin 2016, le Conseil a également approuvé la création d'un Cadre des risques opérationnels qui se concentre sur les risques, pays par pays, et financement par financement. Le dernier état des lieux figure dans un document séparé (BOD/2017/12 DOC 07).

4.4 Lors de sa réunion de juin 2017, le Conseil a approuvé les changements apportés à la Matrice des risques (BOD/2016/12 DOC 06), y compris l'ajout de quelques nouveaux risques, la modification de certains risques, la révision de la note globale de certains risques, la mise à jour des mesures d'atténuation en cours et l'ajout de futures mesures d'atténuation. Au cours de la discussion, le Conseil a relevé que la Matrice des risques devrait veiller à prendre suffisamment en compte les risques associés à l'impact du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements et les conclusions du Rapport sur les résultats.

4.5 Le Secrétariat avait au départ pour intention de mener une revue complète de la politique de gestion des risques, avec des éclaircissements sur l'appropriation des risques, d'ici décembre 2017, une fois les spécialistes de la gestion des risques installés. Cependant, un seul des deux postes a été pourvu, le second ayant été retardé lorsque le candidat retenu a décliné l'offre. Il s'est dès lors révélé nécessaire de demander un report de la revue et de la référenciation de la politique et des pratiques actuelles à 2018, et le Comité de coordination a accédé à cette demande. La revue interviendra lorsque l'équipe chargée des risques et de la conformité sera en place d'ici au premier trimestre 2018, dans l'optique de soumettre tous les changements importants au Comité des finances et du risque et au Conseil lors de la prochaine revue semestrielle. La façon dont les risques sont présentés fera également l'objet d'un examen qui accordera une attention particulière, entre autres, aux supports visuels, à la corrélation entre les risques et à l'utilisation de mesures d'atténuation pour d'autres risques. Le Secrétariat envisage également de mandater une société indépendante pour contribuer à la procédure d'examen. Le FRC insiste également sur le besoin d'améliorer la façon dont les risques sont présentés (supports visuels, corrélation entre les risques, utilisation de mesures d'atténuation pour d'autres risques, etc.).

5. MÉTHODOLOGIE

5.1 La Matrice des risques (annexe 1) contient un « tableau de gravité » qui décrit la relation entre la probabilité de matérialisation d'un risque et l'impact qu'aurait ce risque s'il devait se matérialiser, pour établir une note du risque (une probabilité jugée « improbable » et un impact estimé « faible » donnent une note globale du risque « faible »). La matrice décrit chaque risque parallèlement aux mesures d'atténuation en cours et aux mesures supplémentaires nécessaires. En examinant chaque risque et les mesures d'atténuation mises en œuvre, le Secrétariat évalue l'impact, la probabilité et la note globale de chaque risque et du risque cible. Le risque cible décrit le degré de risque que le Conseil est disposé à accepter pour atteindre les objectifs. Il permettra au Conseil d'établir sa tolérance vis-à-vis de chaque risque spécifique et aidera à définir « l'appétence au risque » de la direction. Le risque cible permet de veiller à ce que les risques ne soient pas

excessivement ou insuffisamment gérés et à ce que les moyens humains soient alloués avec efficacité.

5.2 La matrice indique également la trajectoire des risques, telle qu'elle est envisagée pour les mois à venir. La trajectoire du risque indique si la note du risque est susceptible d'évoluer d'ici à l'évaluation suivante, compte tenu de la mise en œuvre des mesures d'atténuation planifiées et/ou d'autres facteurs susceptibles d'avoir un impact sur l'évaluation des risques. La matrice utilise trois symboles pour indiquer la trajectoire du risque : « amélioration », lorsque la note du risque est susceptible d'être abaissée (de « élevé » à « moyen » par exemple), « détérioration », lorsque la note du risque est susceptible d'être relevée (de « élevé » à « critique » par exemple), ou « stable », lorsqu'aucune évolution de la note n'est attendue. Enfin, la matrice inclut une analyse du risque inhérent, à savoir le niveau de risque avant l'application des contrôles et des mesures d'atténuation.

5.3 L'intégration du risque inhérent, résiduel et cible a pour but d'informer l'examinateur sur le niveau de risque avant l'application des contrôles et des mesures d'atténuation et après l'application des mesures d'atténuation en cours, sur le niveau cible auquel le risque serait acceptable et sur les mesures d'atténuation supplémentaires associées nécessaires pour abaisser le risque à son niveau cible.

6. ANALYSE GLOBALE

6.1 Le Secrétariat propose de tenir compte des contributions des différents Comité à l'apport d'ajustements limités à la Matrice des risques, afin a) d'actualiser les mesures d'atténuation et b) d'ajuster par conséquent les évaluations des risques résiduels.

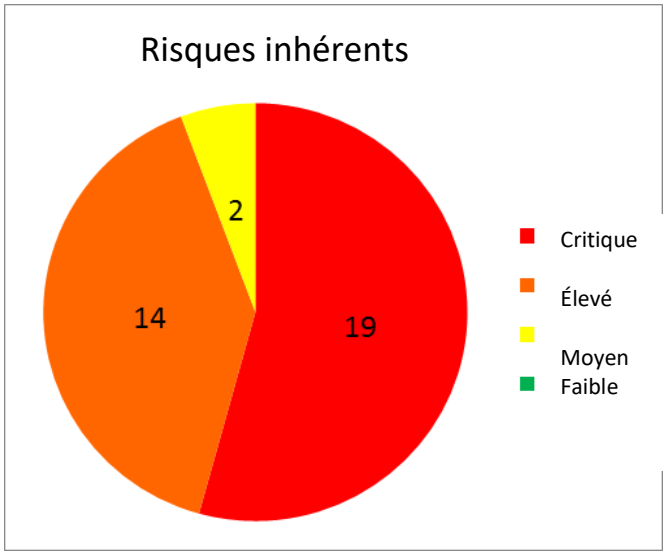
6.2 Parmi certaines des principales mesures d'atténuation qui ont aidé soit à abaisser certaines notes du risque soit à mieux atténuer les risques, on peut citer le processus renforcé d'examen de la qualité appliqué tout au long de l'année dernière, qui a aidé à réduire le risque que des financements de mauvaise qualité ne soient pas identifiés et/ou corrigés avant l'approbation, et l'engagement avec la Commission de l'éducation sur la question des Pays pionniers et de la Facilité internationale pour le financement de l'éducation (IFFEd), le lien entre les deux étant désormais plus clair, les questions d'éligibilité et les questions liées aux délais d'exécution. L'utilisation de données issues du Rapport sur les résultats et du cadre des risques opérationnels donne également une image plus nuancée des risques dans l'ensemble du portefeuille, avec quelques progrès réalisés en matière de risques associés aux financements nationaux.

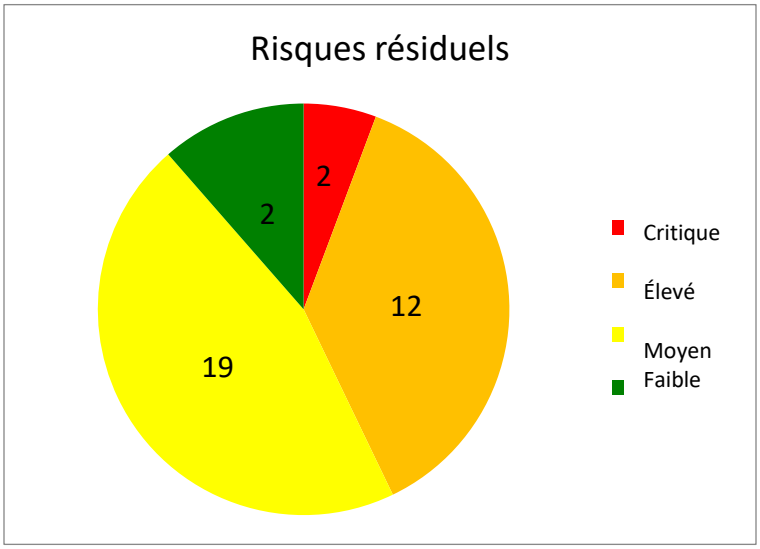
6.3 La Stratégie à l'égard du secteur privé et la Stratégie à l'égard des fondations ont fait l'objet d'une évaluation commune lors des évaluations précédentes au titre du risque (1.1.7) « Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations ». Le Secrétariat propose de scinder le risque (1.1.7) « Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations » en deux risques distincts, nommément (1.1.7) « Stratégie à l'égard des fondations » et (1.1.8) « Stratégie à l'égard du secteur privé ». Il s'agit en effet de deux stratégies différentes, exposées à des risques différents. Le Conseil devrait probablement approuver la Stratégie à l'égard des fondations en décembre 2017. Le Secrétariat propose par conséquent d'abaisser sa note du risque résiduel de « élevé » à « moyen » par rapport à l'évaluation précédente en attendant l'approbation du Conseil. La Stratégie du secteur privé est en cours d'élaboration, et est perçue comme présentant un niveau de risque supérieur. Le Secrétariat propose par conséquent de maintenir la note du risque résiduel à un niveau « élevé », identique à l'évaluation précédente.

6.4 En ce qui concerne le nouveau risque lié à la Stratégie à l'égard des fondations (1.1.7), le SIC estime qu'il devrait être examiné attentivement lors de la prochaine revue et précise que la formulation devrait être modifiée une fois que la stratégie sera en place afin de se concentrer sur la « mise en œuvre » puisqu'il est actuellement fait référence à une « absence » de stratégie. Selon le SIC, si la stratégie est approuvée par le Conseil, le risque résiduel augmentera probablement lorsqu'il portera sur la mise en œuvre. De nouvelles mesures d'atténuation appropriées devront alors être adoptées pour réduire ce risque. Par ailleurs, le FRC a fait remarquer qu'une mesure d'atténuation des risques proposée concernant la scission potentielle du groupe constitutif du secteur privé et des fondations, si elle devait se concrétiser, pourrait créer de nouveaux risques. Par conséquent, le GEC et le Conseil souhaiteront peut-être envisager la création de nouveau groupe constitutif dans le cadre d'un examen plus global des modalités régissant les groupes constitutifs après la reconstitution des ressources.

6.5 Au cours des 6 à 12 prochains mois, la finalisation des questions concernant la conception du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, mettant en œuvre les recommandations du plan de ressources humaines sur les changements que le Secrétariat doit apporter à ses modalités de fonctionnement et sur les domaines où il doit investir des capacités (le soutien à l'analyse sectorielle de l'éducation et à la planification par exemple), conjuguée à une campagne de reconstitution des ressources fructueuse, sera essentielle pour pouvoir abaisser encore davantage la note des risques.

Évaluation du risque résiduel





6.6 Sur les 35 risques, 2 sont jugés « critiques » et 12 sont considérés « élevés » après application des mesures d'atténuation.

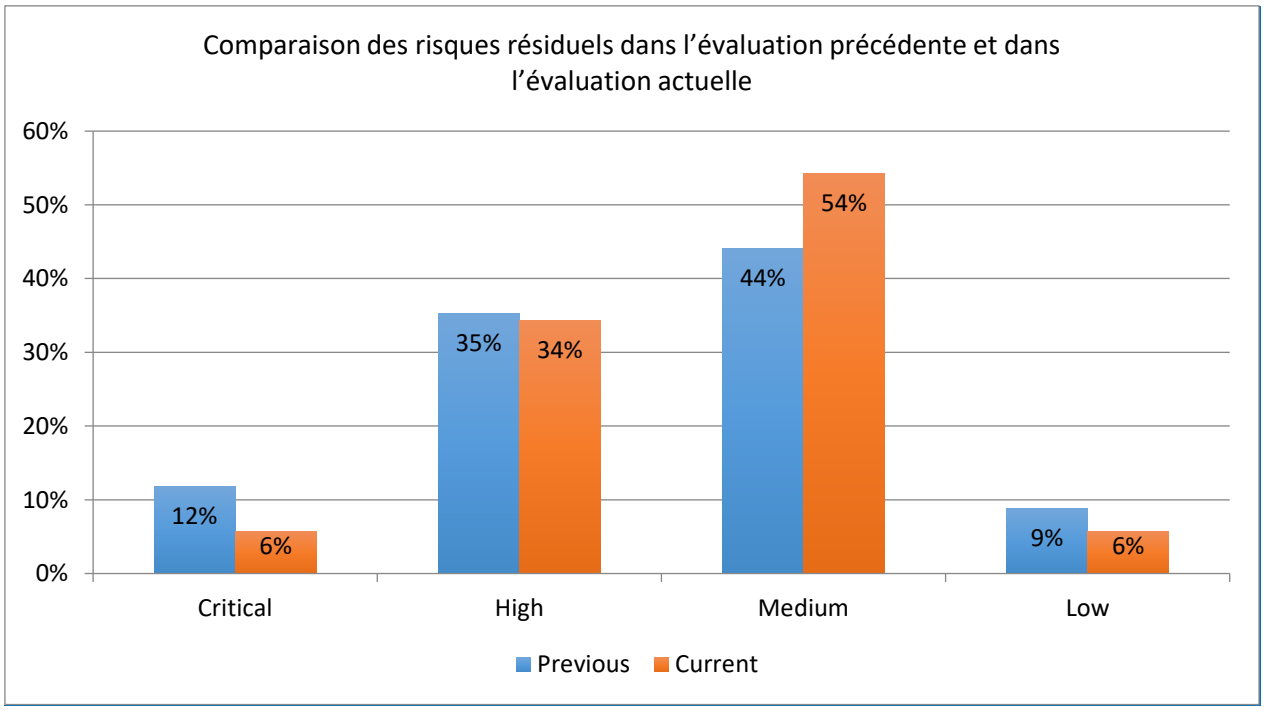
Les deux risques critiques concernent :

- 1.1.6 Complémentarité/harmonisation avec l'IFFEd. Risque que le GPE et la Facilité internationale pour le financement de l'éducation (IFFEd) de la Commission de l'éducation ne soient pas complémentaires et harmonisés, et aient par conséquent un impact négatif sur la reconstitution des ressources et éventuellement sur l'efficacité de l'éducation au niveau mondial.
- 2.3.3 Modalités de mise en œuvre des programmes. Risque que le GPE n'accomplisse pas suffisamment de progrès en matière de renforcement des systèmes faute de recourir aux systèmes publics nationaux lorsqu'il y a lieu de le faire.

Les 12 risques élevés concernent :

- 1.1.8 Stratégie à l'égard du secteur privé. / 1.2.3 Financement national. / 2.1.1 Rôles, responsabilités et obligations de rendre des comptes au niveau des pays. / 2.1.2 Modèle de financement du GPE. / 2.1.3 Choix de l'agent partenaire. / 2.2.2 Processus d'examen de la qualité (plans sectoriels de l'éducation). / 2.3.4 Gestion des financements. /2.4.2 Qualité des données (plans sectoriels de l'éducation). / 3.1.3 Financements stratégiques et mobilisation des ressources. / 3.1.5. Fluctuations des taux de change. / 3.2.1 Fraude et utilisation abusive de fonds. / 4.2.3 Capacités du Secrétariat.

6.7 Sur les 35 risques que propose la Matrice, 29 présentent des scores inférieurs à leur note inhérente (à savoir le score qu'ils obtiendraient sans mesure d'atténuation). Ce résultat est un signe positif, qui montre que les mesures d'atténuation sont efficaces et suivies d'effet. Pour autant, 6 risques seulement affichent un score correspondant au risque cible actuel (le niveau de risque considéré comme acceptable pour chaque risque), ce qui montre qu'il y a encore beaucoup à faire. Même si d'importantes mesures d'atténuation ont été introduites et sont toujours en cours, elles n'ont pas réussi, à elles seules, à faire baisser la probabilité et/ou l'impact de la matérialisation d'un risque.



Critique Élevé Moyen Faible

Évaluation précédente Évaluation actuelle

6.8 Même si seulement 6 risques affichent un score correspondant à leur risque cible, il convient d'appréhender ce chiffre dans le contexte de la baisse de la note du risque résiduel pour 5 risques. C'est un signe que les mesures d'atténuation se sont révélées efficaces entre l'évaluation précédente et l'évaluation actuelle ; les risques évoluent dans le bon sens, et se rapprochent de leur note cible. Le nombre de risques de la catégorie « critique » a été ramené à seulement 2 risques.

6.9 Parmi les 5 risques évoqués ci-dessus, la note du risque résiduel est ramenée de « critique » à « élevé » pour 2 risques :

- (1.2.3) Financement national. Risque que les pays en développement partenaires qui présentent une requête de financement en faveur de la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou à la maintenir à au moins 20 %. Ce risque a été réduit à la suite des conclusions positives du Rapport sur les résultats du GPE et des légères améliorations constatées lors des évaluations des risques opérationnels mais une étroite vigilance s'impose. La Conférence sur le financement à Dakar devrait être l'occasion d'aborder la question des promesses de contribution des pays en développement partenaires. À l'avenir, il sera peut-être nécessaire de modifier la formulation du risque, en particulier le chiffre « supérieur ou égal à 20 % », en fonction de l'issue des délibérations du groupe de travail sur l'ODD 4.
- (2.1.3) Choix de l'agent partenaire. Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui convienne à la situation du pays. Ce risque a été réduit avec l'élargissement du nombre d'agents partenaires potentiels, trois ONG internationales devant venir compléter d'ici peu la liste des agents partenaires actifs. Toutefois, des efforts supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine, en particulier pour accroître le nombre et l'utilisation des agences bilatérales. Il convient en outre d'examiner attentivement les conditions justifiant la présence de plusieurs agents partenaires dans un pays pour s'assurer que les avantages attendus justifient une telle approche. En ce qui concerne les capacités des agents partenaires, le Secrétariat veille au respect de normes minimales avant d'approuver le choix de tel ou tel agent partenaire. Des mesures d'atténuation supplémentaires ont été ajoutées à la matrice pour que le Secrétariat puisse effectuer des analyses de ressources sur les potentiels agents partenaires.

6.10 Parmi ces 5 risques, la note du risque résiduel est ramenée de « élevé » à « moyen » pour 3 risques :

- (2.2.1) Examen de la qualité (financements). Risque que les processus d'examen de la qualité n'identifient pas toujours les programmes et financements mal conçus au niveau des pays (à la fois en termes de substance et de surveillance) et ne veillent pas toujours à y remédier. Un effort substantiel a été déployé pour renforcer l'examen de la qualité par le Secrétariat et soutenir les efforts du Comité des financements et performances.
- (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. La période de reconstitution des ressources arrive à son terme et, sur la base de l'évaluation actuelle des promesses des bailleurs de fonds, le risque que des promesses de contribution ne soient pas tenues est considéré peu probable. Ce risque devrait être examiné attentivement lors de la prochaine revue afin de prendre en compte les promesses formulées à Dakar, en accordant une attention particulière à la nature et à la cohérence des promesses (en particulier concernant la façon d'aborder le risque de promesses de contribution allouées/conditionnelles).

- (1.1.7) Stratégie à l'égard des fondations. Le risque que l'absence de stratégie à l'égard des fondations puisse avoir pour résultat un désalignement avec les processus existants du partenariat et l'engagement et entraver la progression des travaux en cours (à savoir le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements). Le Conseil devrait probablement approuver la Stratégie pour les fondations d'ici décembre 2017. Le Groupe constitutif est en train d'exprimer ses commentaires et la stratégie sera présentée au Comité des stratégies et de l'impact pour approbation définitive d'ici la mi-octobre 2017. La mise à jour de cette note du risque résiduel est à lire au regard de la proposition du Secrétariat de scinder le risque (1.1.7) « Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations » en deux risques séparés, nommément (1.1.7) « Stratégie pour les fondations » et (1.1.8) « Stratégie à l'égard du secteur privé », ces deux stratégies étant différentes et donc exposées à des risques différents.

6.11 Pour un risque, la probabilité de risque a augmenté de « possible » à « probable ». Pour autant, la note du risque se maintient à « moyen » selon le tableau de gravité. Ce risque concerne le Dispositions institutionnelles du Secrétariat (4.2.2), à savoir le risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE. Cet ajustement s'explique par la difficulté potentiellement associée à la mise en œuvre opérationnelle des mécanismes KIX et ASA en vertu des règles d'éligibilité actuelles des agents partenaires, sur la base des exigences de la Banque mondiale en matière de passation de marchés. Le dialogue élargi sur les dispositifs institutionnels pourrait révéler le besoin d'examiner attentivement ce risque lors de la prochaine revue.

6.12 La trajectoire du risque, qui indique si la note du risque est susceptible d'évoluer d'ici la prochaine évaluation, sur la base de la mise en œuvre des mesures d'atténuation, est passé de « stable » à « en amélioration » pour 2 risques :

- (2.3.2) Calendrier de mise en œuvre du programme. Risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints avant la fin de la période de mise en œuvre du financement. Le risque résiduel reste moyen, mais certains signes indiquent qu'il diminue, à l'image de la trajectoire du risque qui est considérée comme « en amélioration ». Des progrès ont été effectués et le GPC examine désormais attentivement les périodes de mise en œuvre proposées et en recommande de plus longues selon le contexte.
- 3.1.3 Financement stratégique et mobilisation de ressources. Risque que le GPE ne parvienne pas à faire la preuve de sa valeur ajoutée ni à attirer d'autres sources de financement dans le contexte de la prochaine reconstitution des ressources. Même si les perspectives fondées sur les activités de reconstitution des ressources sont positives, il ne sera pour autant pas possible d'abaisser la note du risque avant que les résultats de la conférence de reconstitution des ressources du GPE soient connus.

6.11 Le risque résiduel lié au suivi du Plan stratégique (1.1.2) a augmenté. Le risque que le partenariat ne soit pas en mesure de suivre et de faire état de progrès dans la réalisation des objectifs du plan stratégique a été relevé de « faible » à « moyen ». Le Secrétariat est capable d'assurer le suivi du Plan stratégique, mais il est trop tôt pour faire état de progrès dans la réalisation des objectifs du plan en raison de problèmes de données. Il est donc proposé de refléter ce défi dans la note du risque résiduel. S'agissant de ces problèmes, la matrice comprend deux risques supplémentaires qui les reflètent spécifiquement (le risque 2.4.1 sur la qualité des données pour les financements et le risque 2.4.2 sur la qualité des données pour les plans sectoriels de l'éducation). Le Secrétariat a renforcé ses exigences en matière de données pour les financements et demande aux pays partenaires d'utiliser le financement du GPE pour les respecter si ce n'est pas encore le cas et si aucune autre source n'est disponible. Il est indispensable de redoubler d'efforts dans le domaine des données pour pouvoir faire état des progrès dans la réalisation des objectifs du plan stratégique à moyen et long terme.

7. ÉTAPES SUIVANTES

7.1 À la suite de la réunion du Conseil de décembre, et une fois les fonctions de gestion des risques finalisées au sein du Secrétariat, ce dernier a) continuera à exécuter et superviser les mesures d'atténuation décrites dans la Matrice des risques et b) effectuera un examen complet de la politique et des pratiques en matière de risques et fera rapport aux comités, dans le but de proposer des améliorations et de préparer le prochain état des lieux présenté au Conseil en juin 2018.

8. CONTACTS : pour de plus amples informations, veuillez contacter Padraig Power (ppower@globalpartnership.org), Matthew Smith (mdsmith@globalpartnership.org) et Anne Joncheray (ajoncheray@worldbank.org).

9. ANNEXE ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Annexe 1 : 1. Matrice des risques
2. Comparaison entre l'évaluation des risques précédente et l'évaluation actuelle
3. Sigles et abréviations

Références : - Rapport de gestion des risques n° 6 (BOD/2017/06 DOC 06)
- Politique de gestion des risques

ANNEXE 1 – MATRICE DES RISQUES DU GPE, OCTOBRE 2017

TABLEAU DE GRAVITÉ

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

IMPACT

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.

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.

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.

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.

PROBABILITÉ

Très probable – On considère certaine la matérialisation du risque au cours des trois prochaines années.

Probable – On considère probable la matérialisation du risque au cours des trois prochaines années.

DÉFINITIONS

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) : décrit ce que la direction 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 à ce 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 réalisés avec les mesures d'atténuation et de signaler à la direction les domaines où les mesures d'atténuation ne sont pas efficaces. Si la mesure d'atténuation est une action ou un contrôle récurrent et continu, il convient de se demander s'il faut ou non l'inclure dans l'inventaire des risques.

Évolution sur 6 mois / Trajectoire : indique si la note du risque est susceptible d'évoluer d'ici la prochaine évaluation (tous les six mois), sur la base de la mise en œuvre des actions d'atténuation prévues et/ou d'autres facteurs pouvant influer sur l'évaluation du risque. La matrice indique la trajectoire au moyen de trois symboles :

- **Amélioration** car la note du risque est susceptible d'être abaissée (par exemple d'élevé à moyen)
- **Détérioration** car la note du risque est susceptible d'être relevée (par exemple d'élevé à critique).
- **Stable** pour indiquer qu'aucun changement dans la note n'est attendu.

Possible – On considère possible la matérialisation du risque au cours des trois prochaines années. **Improbable** – On considère improbable la matérialisation du risque au cours des trois prochaines années.	

1.0 RISQUES STRATÉGIQUES

Risque/Détenteur(s) du risque	Risque inhérent [1]	Mesures d'atténuation/contrôles en cours	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 SIC Risque que le Conseil d'administration et la Direction n'aient pas élaboré un plan de mise en œuvre réaliste et réalisable et clarifié les engagements des partenaires pour soutenir la réalisation des buts et des objectifs du plan stratégique.	Majeur Très probable	• Conseil : la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel est actualisée et convenue par le Conseil tous les ans. • Conseil : cadre de résultats, y compris les cibles, adopté par le Conseil en décembre 2015. • Responsabilité mutuelle incluse dans la Charte. • Politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde adoptée en mars 2017.	Majeur Improbable	Stable	• Le processus de planification des ressources humaines tient compte des besoins du Secrétariat en matière de formulation des stratégies et des politiques, de planification organisationnelle et autres capacités. • Le Conseil du GPE approuve un budget et un plan de travail pour le Secrétariat, apportant les ressources et l'attention nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique. • Le Secrétariat s'est développé et le Conseil procède à l'examen du Secrétariat (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Secrétariat / Conseil : attention accrue à l'image de marque et à la visibilité aux niveaux mondial et national pour être à même de prouver les résultats ; intégration des	Déc. 2017 / Juin 2018 Exercice 18	Majeur Improbable	5c

[1] Risque avant que des contrôles raisonnables ne soient appliqués.
[2] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, décembre 2017.
[3] Évalué par le Secrétariat. Pour approbation du Conseil, décembre 2017.

					résultats dans les supports de communication. • SIC / Secrétariat : identification et résolution des tensions potentielles avec les principes fondamentaux du GPE dans la formulation de la stratégie pour le secteur privé.	Exercice 18		
1.1.2 – **Suivi du plan stratégique** SIC Risque que le Partenariat soit incapable d'assurer le suivi du plan stratégique et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation de ses objectifs.	Majeur Très probable	• Conseil : a approuvé le plan stratégique en décembre 2015 ; le plan stratégique 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. • Stratégie de suivi-évaluation approuvée et évaluations proposées en cours. • Le Comité (SIC) : fait des recommandations au Conseil sur des modifications relatives au cadre de résultats et à la stratégie de suivi-évaluation. • Secrétariat : a préparé un rapport sur les résultats, pour permettre d'apporter des ajustements annuels au plan stratégique en fonction des progrès et pour favoriser une responsabilité mutuelle. • Secrétariat : prépare une réponse de la direction au rapport sur les résultats, détaillant les mesures à prendre pour rester en bonne voie pour atteindre les objectifs convenus.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat : système de stockage et de récupération des données du cadre de résultats en ligne entièrement fonctionnel, pour améliorer les systèmes d'information et appuyer la surveillance et les rapports sur le cadre de résultats. • Diffusion des résultats à tous les partenaires (y compris au niveau des pays) en vue d'améliorer la responsabilité mutuelle.	Juin 2018 Ultérieurement	Majeur Improbable	5e 2b 3a 5c

1.1.3 – Échange de connaissances et d'innovations (KIX) SIC Risque que le Partenariat ne parvienne pas à mettre à profit l'échange de connaissances et d'innovations mondial et transnational pour améliorer les systèmes et les politiques d'éducation et renforcer un partenariat harmonisé au niveau national.	Majeur Probable	• Propositions de financement complètes et approuvées pour l'Évaluation au service de l'apprentissage, l'Initiative pour l'amélioration de l'apprentissage et du développement des jeunes enfants à grande échelle et la Fondation du Fonds d'investissement pour l'enfance. • Financement pour la stratégie KIX du GPE considéré dans le Cadre de mobilisation et d'allocations des financements. • Les stratégies élaborées pour les fondations privées et le secteur privé façonnent les partenariats et les financements pour le KIX. • Surveillance des priorisations et de la conception thématiques du KIX par le SIC. • Secrétariat / SIC / Conseil : conception du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations. • Au moins trois initiatives KIX menées avec les acteurs au niveau des pays en tant qu'initiatives pilotes. • Secrétariat : assure le suivi des progrès et des évaluations des activités mondiales et régionales pour 2018.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat / SIC / Conseil : concevoir le mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations. • Secrétariat : veiller à ce que la conception des initiatives KIX établisse un lien direct entre les activités mondiales et régionales et les activités au niveau des pays, ainsi qu'avec les activités de plaidoyer et d'apprentissage sud-sud des pays en développement partenaires. • Secrétariat : veiller à ce que des consultations aient lieu avec tous les groupes constitutifs du GPE, les pays en développement partenaires notamment, au fur et à mesure de la conception du mécanisme KIX. • Secrétariat : veiller à la mobilisation de capacités suffisantes et à la coordination adéquate entre le Secrétariat et les différentes équipes relativement au KIX. • Approbation du mécanisme et de la stratégie KIX par le Conseil en décembre 2017. • Rapport annuel sur les activités du programme AMR.	Décembre 2017 Ultérieurement 2018 En cours	Majeur Improbable	1b 5b

1.1.4 – Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale SIC Risque que l'incertitude compromette la poursuite de la participation de la société civile et du corps enseignant à la conception de nouveaux mécanismes.	Majeur Probable	• Conseil : a approuvé la mise en place d'un mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale en mars 2017. • Mise en œuvre de la politique de transparence approuvée par le Conseil. • Embauche de personnel supplémentaire au service du plaidoyer suite à l'approbation par le Conseil en décembre 2016 de l'embauche de personnel à plein temps. • Suivi et soutiens permanents au programme du FSCE.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat / SIC / Conseil : conception du mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale. • Secrétariat / SIC : concevoir de nouveaux mécanismes pour succéder au FSCE et envisager de repousser le délai après l'évaluation du FSCE. • Groupe local des partenaires de l'éducation : promouvoir des liens entre les différentes activités au niveau des pays financées par le GPE afin d'éviter la fragmentation au niveau des pays. • Secrétariat : veiller à la mobilisation de capacités suffisantes et à une coordination adéquate entre le Secrétariat et l'équipe.	Juin 2018 Octobre 2018 En cours		
1.1.5 – Complémentarité / harmonisation avec « L'éducation ne peut pas attendre » Conseil Risque que le GPE et « L'éducation ne peut pas attendre » ne soient ni complémentaires ni en phase et cela ait un impact négatif sur la reconstitution des ressources et éventuellement sur l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	Majeur Très probable	• Secrétariat : coordination permanente avec « L'éducation ne peut pas attendre », y compris au niveau des pays, et rapports réguliers au Conseil. • Participation de la présidente du Conseil du GPE au Groupe directeur de haut niveau. • Participation du Secrétariat au Comité directeur de « L'éducation ne peut pas attendre ». • Participation à des missions conjointes.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat : engagement avec les consultants externes pour le processus d'examen concernant les modalités d'hébergement de « L'éducation ne peut pas attendre » pour décision par le Groupe directeur de haut niveau. • Secrétariat : affectation de représentants aux groupes de travail de « L'éducation ne peut pas attendre » nouvellement créés. • GPE / L'éducation ne peut pas attendre / Commission de l'éducation : nécessité d'une plus grande clarté dans les	Décembre 2017 Octobre 2017	Majeur Improbable	

					communications à propos de la complémentarité et de la valeur ajoutée entre le GPE, « L'éducation ne peut pas attendre » et l'IFFEd.			
1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd Conseil Risque que le GPE et la Facilité internationale pour le financement de l'éducation (IFFEd) de la Commission de l'éducation ne soient ni complémentaires ni en phase et que cela ait un impact négatif sur la reconstitution des ressources et éventuellement sur l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	Grave Probable	• Présidente / Secrétariat : contribuer aux travaux de la Commission de l'éducation ; le Secrétariat a participé à un atelier de conception (septembre 2017). • Commission de l'éducation présentée au Conseil (juin 2017). • Secrétariat : a travaillé activement avec le personnel de la Commission sur les « Pays pionniers » pour éviter les doublons et la confusion au niveau des pays, et a mis au clair avec la Commission de l'éducation que l'IFFEd ne fonctionnera pas dans les pays à faible revenu. • Engagements pris par la Commission de l'éducation de ne pas activement lever des fonds pour l'IFFEd avant la campagne de reconstitution des ressources du GPE et obtention d'explications sur l'éligibilité et le calendrier.	Grave Probable	Stable	• GPE / L'éducation ne peut pas attendre / Commission de l'éducation : nécessité d'une plus grande clarté dans les communications à propos de la complémentarité et de la valeur ajoutée entre le GPE, L'éducation ne peut pas attendre et l'IFFEd. • Le GPE et l'IFFEd poursuivent le dialogue sur les conséquences sur les opérations dans les pays en cas de chevauchement éventuel de l'éligibilité. • Bailleurs de fonds du GPE : coordination active et partage d'informations concernant l'IFFEd par le biais du groupe des bailleurs de fonds afin de s'assurer que tous les bailleurs aient le même niveau de compréhension.	En cours En cours	Majeur Improbable	
1.1.7 – Stratégie à l'égard des fondations SIC	Majeur Probable	• Conseil : accord sur la feuille de route pour l'engagement du GPE avec les fondations en mars 2017.	Majeur Possible	Stable	• SIC : examen du projet de stratégie d'ici la fin octobre 2017.	Octobre 2017	Majeur Improbable	

Risque que l'absence de stratégie envers les fondations puisse avoir pour résultat un désalignement avec les processus existants du partenariat et l'engagement et entraver la progression des travaux en cours (à savoir le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements).		• Secrétariat : élabore la stratégie pour les fondations à présenter en décembre 2017.			• Secrétariat / Groupe constitutif des fondations privées : consultation sur le projet de stratégie entre le Secrétariat du GPE et les membres du Groupe constitutif des fondations privées. • Secrétariat : veiller à ce que la stratégie pour les fondations incorpore les observations exprimées par le SIC et par le Groupe constitutif des fondations privées et soit harmonisée avec les différents axes d'intervention qui privilégient la collaboration avec les fondations. • Conseil : approuver la stratégie pour les fondations privées en décembre 2017. • Veiller à la mobilisation de moyens suffisants pour mettre en œuvre la stratégie élaborée.	Octobre 2017 Novembre 2017 Décembre 2017 2018		
1.1.8 – Stratégie à l'égard du secteur privé SIC Risque que l'absence de stratégie envers le secteur privé et les fondations puisse avoir pour résultat un désalignement avec les processus existants du partenariat et l'engagement et entraver la progression des travaux en cours (à savoir le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements).	Majeur Probable	• Conseil : accord sur la feuille de route pour l'engagement du GPE avec le secteur privé en mars 2017. • Secrétariat : élaboration de la phase 1 de la stratégie pour le secteur privé à présenter en décembre 2017 et de la stratégie pour le secteur privé 2020 élargie.	Majeur Probable	Stable	• Secrétariat : coopération avec les partenaires comme la Coalition mondiale des entreprises pour l'éducation (GBC-Ed) pour renforcer et soutenir le Groupe constitutif du secteur privé et appuyer la participation de la GBC-Ed au Conseil du GPE. • Le Secrétariat doit veiller à l'élaboration dans les délais impartis de la stratégie complète de phase 2.	En cours Décembre 2018		

					• Conseil : approbation de la stratégie pour le secteur privé complète en décembre 2018. • Secrétariat : revue des groupes constitutifs du Conseil, en envisageant de créer un groupe constitutif du secteur privé distinct. • En l'absence d'un plan de gestion des risques propre à la stratégie à l'égard du secteur privé, les Principes sur la collaboration avec les entreprises et la Politique relative aux conflits d'intérêts existants atténuent ce risque.	Décembre 2018		
1.2 Soutien au secteur de l'éducation dans les pays en développement								
1.2.1 – Soutien aux plans sectoriels de l'éducation GPC Risque que le Partenariat ne mette pas ses capacités à profit pour appuyer la production de plans sectoriels de l'éducation de qualité[4].	Majeur Probable	• Secrétariat / Partenaires : guide pour la préparation d'un plan de transition en usage. • Secrétariat : achèvement du guide sur les financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation. • Secrétariat : collaboration avec les pays prévoyant de présenter une requête en 2017/2018. • Secrétariat : la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels porte à cet égard 4 pays / États fédéraux à un risque critique, 8 à un risque élevé, 12 à un risque moyen et 23 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux). • Secrétariat : déploiement d'un cadre d'examen de la qualité amélioré lié au cadre des risques opérationnels et	Majeur Possible	Stable	• Conseil : examen de l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation et débat de toute modification nécessaire. • Mise à profit des réunions des pays en développement partenaires pour promouvoir l'échange entre pairs et le renforcement des capacités à propos de la planification sectorielle. • Secrétariat : services d'assistance technique pour élaborer des plans sectoriels de l'éducation de qualité fondés sur des données analytiques. • Soutien au renforcement des capacités des pays en développement partenaires	Exercice 18 En cours En cours	Majeur Improbable	1b 4b

[4] Les critères d'un plan sectoriel de l'éducation de qualité sont consultables à http://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2015-06-gpe-iiep-guidelines-education-sector-plan-appraisal.pdf

		renforcement des capacités du Secrétariat dans ce domaine.			par un appui coordonné avec les agents partenaires. • Secrétariat : rapport sur les points à résoudre et les mesures à mettre en œuvre pour assurer que les agents partenaires, les agences de coordination et les groupes locaux de l'éducation fonctionnent avec efficience et efficacité et tirent les enseignements de l'expérience passée pour atteindre les objectifs du plan stratégique GPE 2020.	Juin 2018		
1.2.2 - Soutien aux plans sectoriels de l'éducation GPC 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 : participation sectorielle conjointe par le Secrétariat au moyen d'une nouvelle méthodologie. • Pays en développement partenaires : plan d'action pluriannuel pour chaque plan sectoriel de l'éducation. • Secrétariat : la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels porte à cet égard 3 pays / États fédéraux à un risque critique, 13 à un risque élevé, 12 à un risque moyen et 19 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux).	Majeur Possible	Stable	• Conseil : décision sur les recommandations fondées sur les recherches pour les groupes locaux des partenaires de l'éducation. • Mise à profit des réunions des pays en développement partenaires pour promouvoir l'échange entre pairs et le renforcement des capacités à propos de la planification sectorielle (financement de l'éducation, suivi sectoriel). • Nouvelles directives en cours ; efficacité des revues sectorielles conjointes, financements nationaux, suivi. • Secrétariat : élaboration de l'Argumentaire en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation et sélection des pays pilotes pour le tester. • Obtention d'un financement additionnel pour combler les insuffisances de données. • Pays en développement	Décembre 2018 Décembre 2017 Décembre 2017 Exercice 17-18	Majeur Improbable	1b 4b

					partenaires : élaboration de l'Argumentaire en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation pour traduire les plans sectoriels de l'éducation et la politique en occasions d'investissement. • Secrétariat : veiller à la mobilisation de capacités du Secrétariat suffisantes pour soutenir la planification, le financement et le suivi (dans le cadre du plan de ressources humaines).	À partir de juin 2018		
1.2.3 – Financement national GPC Risque que les pays en développement partenaires du GPE qui présentent une requête de financement en faveur de la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ne parviennent pas à porter ou à maintenir leurs dépenses publiques d'éducation à au moins 20 % de leurs dépenses totales.	Grave Très probable	• Secrétariat / GPC / Conseil : élaboration d'une politique prévoyant la mise en œuvre de mesures appropriées lorsque les engagements en matière de financement national ne sont pas tenus. • Secrétariat / GLPE / OSC : soutien continu aux coalitions de la société civile pour renforcer leurs capacités et les amener à s'engager avec les groupes locaux des partenaires de l'éducation. • Attention accrue dans le cadre du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, notamment le renforcement des exigences sur les données concernant les financements nationaux. • Secrétariat : la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels porte à cet égard 9 pays / États fédéraux à un risque critique, 12 à un risque élevé, 14 à un risque moyen et 12 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux). • Secrétariat / Tous les partenaires : s'engager avec tous les partenaires et comités concernés afin d'élaborer une proposition visant à parvenir à une	Grave Possible	Stable	• Secrétariat / GPC / Conseil : élaborer une politique prévoyant la mise en œuvre de mesures appropriées lorsque les engagements ne sont pas tenus. • Secrétariat : mettre à profit des réunions des pays en développement partenaires pour discuter des directives relatives aux financements nationaux et au niveau des dépenses en faveur de l'éducation, suivies sur l'année par le biais de l'indicateur numéro 10 du cadre de résultats. • Secrétariat : surveiller et encourager les éléments de suivi budgétaire des plans de mise en œuvre dans le cadre des financements du FSCE. • SIC : étudier les futures formes de soutien pour le plaidoyer de la société civile en faveur des financements nationaux dans le cadre de la conception de l'ASA. • Secrétariat : ajouter des	Décembre 2017 En cours Juin 2017 Juin 2018	Grave Possible	4c

		complémentarité renforcée, à un financement coordonné, à un cofinancement et à une mobilisation pour attirer les ressources dans le but de financer des plans sectoriels de l'éducation crédibles (mars 2017, décision du Conseil). • Engagement actif de la part des ambassadeurs des pays en développement partenaires pour influencer les pairs à propos des financements nationaux.			dispositifs de plaidoyer au niveau des pays, y compris avec les Chefs d'État / ministres des Finances selon les besoins (utiliser les Assemblées annuelles et les Réunions de printemps de la Banque mondiale et du FMI et les événements internationaux, ainsi que les visites dans les pays). • Secrétariat / Conseil : élaborer un plan d'action pour les pays présentant un risque élevé. • DG : se concerter avec les autorités politiques compétentes (ministère des Finances, ministère du Budget, Parlement, etc.). • Pays en développement partenaires : élaborer l'Argumentaire en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation pour traduire les plans sectoriels de l'éducation et la politique en occasions d'investissement. • Promouvoir les besoins en financement national dans le cadre de la stratégie de reconstitution des ressources, en profitant pleinement du fait que les pays en développement accueillent la conférence de reconstitution.	En cours En cours Janvier 2018		
1.2.4 – Capacités nationales / régionales et contexte opérationnel GPC Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment	Majeur Probable	• Conseil : modèle opérationnel renforcé (décision du Conseil, octobre 2015). • Conseil : le rapport sur les résultats doit inclure des éléments sur les modalités opérationnelles, le rôle des agents partenaires, etc.	Majeur Improbable	Amélioration	• Secrétariat / Conseil : clarifier les responsabilités et optimiser les approches à propos du renforcement des capacités et de l'assistance technique, dans les pays	Juin 2018	Majeur Improbable	2b 4b

compte du niveau des capacités nationales / régionales et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.		• Secrétariat / GPC / Conseil : l'examen du portefeuille 2016 inclut une partie sur la manière dont les dispositifs du GPE ont été mis en place dans les pays en crise au cours de l'année écoulée, soulignant les forces et les faiblesses. • GPC / Secrétariat : mandat et processus de sélection révisés pour les agents partenaires communiqués (décision du GPC, février 2016). Examen des propositions de financement. • Groupes locaux des partenaires de l'éducation / pays en développement partenaires : choix de l'agent partenaire basé sur les dispositifs de mise en œuvre. • Agents partenaires : QAR 2, contrôle de la qualité sur le dispositif de mise en œuvre. • Secrétariat : application des politiques en vigueur telles que le cadre opérationnel, le financement accéléré et les plans de transition du secteur de l'éducation, et se concentrer sur ce risque durant l'examen de l'assurance qualité.FRC / CGP / Conseil : poursuite de la mise en œuvre des plans de gestion des risques pays. • Mise en œuvre du cadre d'examen de la qualité révisé et de la stratégie de suivi-évaluation. • Secrétariat : renforcement de la collaboration entre les partenaires du HCR et du Réseau interinstitutionnel pour l'éducation dans les situations d'urgence pour assurer des modalités opérationnelles renforcées au niveau des pays.			fragiles et touchés par un conflit notamment. • Secrétariat / FRC / SIC : renforcer l'accent mis sur la résilience et la préparation, pour les pays fragiles et touchés par un conflit notamment, au sein des directives relatives aux financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation et au financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation et dans le cadre de l'évaluation de plans crédibles. Incorporer ce thème aux activités de conception du KIX. • FRC : s'accorder sur une stratégie de gestion des risques de catastrophes. • Secrétariat / CGP : élaborer des directives qui encouragent et facilitent les approches de financement régional dans deux cas distincts : a) petits États insulaires et enclavés et b) contextes régionaux / de crise. • Secrétariat : élaborer un plan d'atténuation pour les procédures de partenariat au niveau des pays dans les pays fragiles et touchés par un conflit (engagement avec l'Éducation ne peut pas attendre à l'étude et date d'achèvement possible en juin 2018).	En cours Octobre 2018 a) En cours b) Exercice 18 En cours En cours		

					• Secrétariat : renforcer l'appui aux pays fragiles et touchés par un conflit sur un financement basé sur les résultats (RBF), selon la disponibilité des ressources. • Examen du processus de sélection des agents partenaires. • Collaboration et coordination renforcées avec le secrétariat de l'Éducation ne peut pas attendre dans les pays où les deux organisations apportent un financement.	Exercice 18		

2.0 RISQUES PROGRAMMATIQUES

Risque/Détenteur(s) du risque	Risque inhérent	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risque cible	Obj. strat.
2.1 Conseils aux pays								
2.1.1 - **Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des pays** GPC Risque que les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte du Secrétariat, des groupes locaux des partenaires de l'éducation, des agences de coordination et des agents partenaires dans le 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, tandis que la Charte et les autres documents de gouvernance englobent le reste du partenariat. • Secrétariat : mise en œuvre de la stratégie de suivi-évaluation. • Agents partenaires et Administrateur fiduciaire : relation juridique décrite dans les Accords de procédures financières. • Agent partenaire et pays en développement partenaire : relation juridique décrite dans les Accords de financement. • Conseil : responsabilité mutuelle incluse dans la Charte. • Conseil : dispositif de résolution des conflits adopté. • Enquête annuelle sur la clarification des rôles et des responsabilités mise en œuvre dans le cadre du rapport sur les résultats (indicateur 32).	Grave Possible	Stable	• Secrétariat : établir des rapports sur les problèmes et les options afin de veiller à ce que les agents partenaires, les agences de coordination et les groupes locaux des partenaires de l'éducation fonctionnent de manière efficiente et efficace et tirent les enseignements des expériences passées en vue d'atteindre les objectifs du plan stratégique GPE 2020. • Secrétariat / Conseil : clarifier les responsabilités et optimiser les approches à propos du renforcement des capacités et de l'assistance technique, dans les pays fragiles et touchés par un conflit notamment. • Secrétariat : élaborer les orientations techniques pour le renforcement de l'efficacité du groupe local des partenaires de l'éducation / Conseil. • Secrétariat / Partenaires : poursuivre la mise en œuvre avec succès des recommandations du modèle opérationnel (Conseil, octobre 2015), dont les ajustements basés sur les enseignements tirés.	Juin 2018 Juin 2018 Exercice 18 Exercice 17 – Exercice 18	Grave Improbable	2a, b 3c 4a

					• Identifier les améliorations au soutien aux pays sur la base des résultats de l'indicateur 32 (clarification des rôles et responsabilités). D'après l'enquête, 65 % des pays en développement partenaires et 63 % des autres personnes interrogées (partenaires au niveau des pays autres que le ministère de l'Éducation) ont remarqué une plus grande clarté. • Définir les mandats des responsables-pays.	En cours		
2.1.2 – Modèle de financement du GPE GPC Soutien aux pays : risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes dans 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 rendre compte du nouveau modèle de financement du GPE 2015-2018. • GPC / Conseil : décision sur la mise en place de la part variable pour les financements de moins de 5 millions de dollars approuvée par le GPC (également lié au cadre des risques opérationnels). • Secrétariat : lignes directrices sur les financements pour la mise en œuvre du programme mises à jour. • Renforcer la délégation au Comité des financements et performances. • Secrétariat : prendre des décisions sur les financements dans les meilleurs délais. • Secrétariat / partenaires : poursuivre la mise en œuvre des recommandations du modèle opérationnel (décision du Conseil, octobre 2015), y compris les ajustements basés sur les enseignements tirés.	Majeur Probable	Stable	• Secrétariat : poursuivre les activités pour une meilleure compréhension de la mise en œuvre du modèle de financement et du rôle qu'ils y jouent par les partenaires de développement au niveau des pays, y compris le ministère des Finances. • Secrétariat : renforcer les conseils et le soutien opérationnel aux pays (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Secrétariat : clarifier davantage les exigences du modèle de financement et incorporer les enseignements tirés dans les lignes directrices, y compris des outils de financement accompagnés de directives claires sur la mise en œuvre opérationnelle de la tranche variable.	En cours Décembre 2018 Décembre 2018	Majeur Improbable	3a, d

2.1.3 – Choix de l'agent partenaire GPC Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui convienne à la situation du pays.	Grave Probable	• Conseil : élargissement de la liste d'agents partenaires en cours. • Secrétariat / FRC : déploiement des vérifications permettant de s'assurer que les agents partenaires satisfont aux critères minimaux. • Secrétariat / GPC / FRC : allègement de la charge sur les financements à risque faible à travers le cadre des risques opérationnels. • Veiller à ce que les groupes locaux des partenaires de l'éducation soient parfaitement informés de toutes les options offertes dans le choix des agents partenaires. • Mise en œuvre effective du processus de sélection de l'agent partenaire pour les agents partenaires potentiels.	Grave Possible	Stable	• Examiner la souplesse offerte dans certains cas aux États en faveur de l'Accès direct aux financements du GPE, par une revue des dispositifs institutionnels. • Secrétariat / Administrateur fiduciaire / Conseil : étudier plus avant l'accès direct par le biais d'un soutien budgétaire. • Secrétariat : effectuer des analyses de ressources sur les agents partenaires potentiels en plus des vérifications minimums standard.	Exercice 17 et au-delà	Grave Improbable	2a
2.2 Examen de la qualité								

2.2.1 – **Examen de la qualité (financements)** GPC Risque que les processus d'examen de la qualité n'identifient pas toujours les programmes ou financements mal conçus au niveau des pays (tant sur le fond qu'en matière de surveillance) et ne veillent pas à y remédier.	Majeur Très probable	• Secrétariat / Conseil : processus d'examen de la qualité renforcé, dans lequel des groupes de revue par les pairs sont formés sur la base des risques et de l'approbation des rapports d'examen de la qualité par la direction. • Secrétariat / Conseil : cadre d'examen de la qualité mis à jour. • GPC : méthodologie de l'examen des financements approuvée. • Secrétariat et GPC : renforcement du processus d'examen de la qualité en cours.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat et GPC : poursuite de l'étude des moyens d'améliorer les processus d'examen de la qualité. • Secrétariat : stratégie de suivi-évaluation et cadre de résultats. • Secrétariat : harmonisation en cours des processus d'examen de la qualité des agents partenaires pour favoriser l'harmonisation et le calendrier des requêtes. • Secrétariat : modification des modalités des processus d'examen de la qualité pour les financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation. • Mise en œuvre de l'évaluation du risque opérationnel en QAR 1. • Démarrage de la mise en œuvre de la première phase de la stratégie coût-efficacité.	En cours Exercice 17 En cours Exercice 18 Exercice 18 Juin 2018	Majeur Improbable (Non PFC) Majeur Possible (PFC)	3a, b, c 4b 5d

2.2.2 – Processus d'examen de la qualité (plans sectoriels de l'éducation) GPC Risque que l'évaluation indépendante n'identifie et ne corrige pas toujours les plans sectoriels de l'éducation mal conçus.	Majeur Très Probable	• Secrétariat : révision de la méthodologie pour évaluer la qualité des plans sectoriels de l'éducation finalisés. Rétroaction technique fournie au stade de la requête de financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation afin de soutenir l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation rationnels de bout en bout. • Conseil : décision sur l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation. • Secrétariat : nouvelles directives pour les processus de planification du financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation. Orientations révisées sur l'évaluation indépendante des partenaires de développement. Évaluation indépendante, liste et formation des consultants pour l'évaluation indépendante menées à terme.	Majeur Probable	Amélioration	• Secrétariat : intégration de l'examen des plans sectoriels de l'éducation dans le cadre d'examen de la qualité. • Secrétariat : appui consultatif pour la planification sectorielle dans le cadre des fonctions consultatives des pays (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Secrétariat : évaluation des plans sectoriels de l'éducation et diffuse les enseignements tirés à propos de la planification sectorielle de l'éducation.	Exercice 18 En cours Exercice 18	Majeur Possible	1a 4b 5d
2.3 Gestion et suivi des financements du GPE								
2.3.1 – Surveillance par les agents partenaires GPC Risque que les agents partenaires n'assurent pas une surveillance efficace.	Majeur Possible	• Secrétariat : continuer la mise en œuvre et la mise à jour annuelle du cadre des risques opérationnels. Examens plus fréquents des financements à risques élevés. • Secrétariat : capacités internes renforcées afin de permettre une meilleure surveillance et davantage de missions conjointes de suivi. • Conseil : un processus a été adopté pour l'examen des rapports d'avancement et des rapports d'audit des agents partenaires	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat : nombre accru de missions conjointes (équipe soutien aux pays et équipe financements). • Continuer de souligner l'importance de la surveillance lors des réunions régulières avec les agents partenaires à tous les niveaux. • Examen du cadre des risques opérationnels, en évaluant le risque au stade de l'examen de la qualité.	En cours	Majeur Improbable	3d

		concernant la mise en œuvre des financements. • Secrétariat : un dispositif est déployé pour l'examen de gestion conjoint du portefeuille de financements par le Secrétariat et l'agence, trois fois par an au niveau des régions pour la Banque mondiale et au niveau mondial pour l'UNICEF, et deux fois par an pour les agents partenaires en charge d'1 ou 2 financements. • Secrétariat : selon la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels, 1 pays est exposé à un risque critique à cet égard, 3 à un risque élevé, 15 à un risque moyen et 28 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux). • Déploiement du modèle d'établissement de rapports incorporant les enseignements tirés du pilote de l'année précédente. • Suivi des indicateurs pertinents par le biais de la stratégie de suivi-évaluation. Indicateur 25 « proportion des financements de programmes du GPE en bonne voie » et indicateur 35 sur les rapports d'audit de financement reçus et faisant l'objet d'un suivi. • Examen de la conformité des agents partenaires aux critères, selon les rapports d'audit interne et externe menés au cours de l'examen de la qualité. • Secrétariat : capacité renforcée dans l'unité de suivi et financement pour examiner les rapports d'avancement et les rapports d'audit.						

2.3.2 – Calendrier de mise en œuvre du programme GPC Risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus.	Modéré Très probable	• Secrétariat / GPC : suivi des financements renforcé, avec examen systématique des rapports d'avancement. • Conseil / GPC / Secrétariat : ont adopté un cycle de requête de financement plus souple afin de réduire le risque que des contraintes temporelles débouchent sur des requêtes mal conçues. • Secrétariat / agents partenaires : un dispositif est déployé pour l'examen de gestion conjoint du portefeuille de financements, trois fois par an au niveau des régions pour la Banque mondiale et au niveau mondial pour l'UNICEF, et deux fois par an pour les agents partenaires en charge d'1 ou 2 financements. • Secrétariat : déploiement de la mise en œuvre de la nouvelle politique relative au financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation, qui prévoit des règles strictes quant à la date de début des financements, et prorogation / restructuration des financements en temps opportun. Communication de lettres d'avertissement anticipé six mois avant l'achèvement du financement. • Secrétariat : selon la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels, 4 pays sont exposés à un risque critique à cet égard, 9 à un risque élevé, 19 à un risque moyen et 15 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux). • Secrétariat : renforcement de l'examen de la qualité, de sorte que les objectifs de financements soient	Modéré Probable	Amélioration	• Secrétariat : élargissement de l'examen de la qualité à la révision des financements (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Conseil : responsabilité accrue par le biais de la stratégie de suivi-évaluation. • Secrétariat : le déploiement progressif du modèle de financement offre la souplesse voulue pour une mise en œuvre et une évaluation de la stratégie plus réalistes. • GPC : accent accru sur la nature réaliste du calendrier pendant l'examen des requêtes de financements.	Exercice 19 En cours En cours	Modéré Possible	3e

		applicables de manière réaliste dans les délais prévus.						
2.3.3 – Modalités de mise en œuvre des programmes GPC Risque que le GPE n'accomplisse pas suffisamment de progrès en matière de renforcement des systèmes faute de recourir aux systèmes publics nationaux lorsqu'il y a lieu de le faire.	Majeur Très probable	• Pays en développement partenaires : les dossiers de candidature doivent inclure des informations sur l'utilisation des systèmes nationaux. • Le processus normalisé pour la sélection de l'agent partenaire inclut des discussions sur l'utilisation des systèmes gouvernementaux et sur le choix des modalités. • La responsabilité mutuelle se traduit dans la Charte, y compris en harmonisant les procédures et en utilisant les systèmes nationaux autant que possible. • Un document analytique sur l'harmonisation est élaboré. • Aptitude à assurer la gestion des finances publiques nationales dans le cadre des financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation.	Majeur Très probable	Stable	• Secrétariat : améliorer les guides du GPE et les services d'appui aux pays partenaires (sur la base des enseignements tirés à propos des choix de modalités et d'agents partenaires). • Travailler à la création d'un guide pour l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation, qui portera en particulier sur l'efficacité et les modalités de l'aide. • Secrétariat : mettre en œuvre la stratégie de suivi-évaluation (cadre de résultats).	Exercice 17 Exercice 17 Exercice 19	Majeur Possible	1b 2b 3c 5e

2.3.4 – Gestion des financements GPC Risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais.	Majeur Très probable	• CST et SPP : surveiller la performance du plan sectoriel par rapport aux normes minimales et la performance du programme de financement, conformément au cadre de résultats du plan stratégique, et proposer des mesures correctives au besoin. • Secrétariat / partenaires : des réunions d'examen de gestion ont lieu trois fois par an avec les organismes qui gèrent plusieurs financements et deux fois par an avec ceux qui en gèrent 2 ou moins. • Des outils d'établissement de rapport normalisé sont élaborés et utilisés. • Le processus de sélection de l'agent partenaire est élaboré. • Secrétariat : élaborer et mettre en œuvre un dispositif d'examen de la qualité plus solide en amont afin de réduire le risque d'une qualité médiocre en aval. • Continuer de mettre en œuvre le cadre des risques opérationnels tous les ans, et informer le Comité des financements et performances des changements à intervalles réguliers. • Veiller à ce que la fonction de suivi dispose de moyens suffisants et renforce le soutien consultatif pour une mobilisation accrue en amont lors de la phase de conception.	Majeur Probable	Amélioration	• Secrétariat : renforcer l'examen de la qualité dans les financements de restructuration (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Rapport sur les enseignements tirés à propos du processus de sélection de l'agent partenaire à élaborer.	2018 2018	Majeur Improbable (Non PFC) Majeur Possible (PFC)	3e
2.4 Mesure de l'impact								

2.4.1 – Qualité des données (financements) GPC Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance de ses financements.	Majeur Très probable	• Conseil : a approuvé les exigences modifiées du modèle de financement, de sorte que pour les pays qui présentent une requête à partir de 2018 et qui nécessitent un plan pour combler l'insuffisance de données (y compris l'insuffisance de données sur les résultats d'apprentissage), et lorsque le financement visant à mettre en œuvre ce plan dans les délais convenus n'est pas identifié au moment de la requête, le financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation doive financer la tranche non financée du plan de données. • Secrétariat : les capacités internes ont été renforcées. Efforts parmi les différentes équipes pour assurer, renforcer, surveiller et définir les indicateurs et le cadre. • Agents partenaires : inclure les cadres de résultats pour recueillir les objectifs au niveau des financements au sein de chaque proposition. Des rapports sont fournis au Secrétariat conformément aux propres procédures des agents partenaires. • Secrétariat : les financements sont surveillés et rapportés au Comité des financements et performances et au Conseil par le biais de la revue annuelle du portefeuille. • Pays en développement partenaires / groupes locaux des partenaires de l'éducation : des 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.	Majeur Possible	Amélioration	• Secrétariat : mettre à jour le modèle de financement (le financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation doit financer la tranche non financée du plan de données) et notifier les pays qui présentent une requête à partir de 2018. • Secrétariat : élaborer un système de données pour les recueillir au sein du cadre de résultats. • Secrétariat / SIC / GPC : étudier plus avant comment les mécanismes ASA pourraient contribuer à renforcer les capacités des partenaires à recueillir des données.	En cours Décembre 2017 Juin 2018	Majeur Improbable	3a, b, c

		• Secrétariat : élaboration et approbation du cadre de résultats. • Secrétariat : le rapport sur les résultats du GPE et la revue du portefeuille contiennent des données supplémentaires sur les activités essentielles financées par les financements. • GPC : améliorer la conformité au format de production de rapports normalisé et apporter des ajustements voulus en fonction des enseignements tirés. • Secrétariat : renforcer l'unité Suivi.						
2.4.2 – Qualité des données (plans sectoriels de l'éducation) GPC 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 : des efforts parmi les différentes 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. • Pays en développement partenaires / groupes locaux des partenaires de l'éducation : des 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 / pays en développement partenaires : modèle de financement révisé, prévoyant l'obligation que le financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation finance la tranche non financée du plan de données. • Conseil / GPC / Secrétariat : mise en œuvre des exigences renforcées en matière de données au titre du cadre de mobilisation et d'allocation de financements.	Majeur Probable	Amélioration	• Secrétariat / GPC : plan de données financé par le financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation. • Secrétariat : renforcer l'appui technique à l'analyse du secteur de l'éducation pour assurer un renforcement des fonctions consultatives (dans le cadre du plan de ressources humaines). • Secrétariat : lancer l'initiative Évaluation au service des apprentissages (A4L) et soutient un renforcement des données sur les acquis d'apprentissage. • Secrétariat / partenaires : mobiliser le partenariat pour renforcer les capacités à propos des données, y compris l'élaboration et le déploiement du mécanisme KIX. • Secrétariat / SIC / GPC : étudier plus avant comment les mécanismes ASA pourraient contribuer à renforcer les	À partir de 2018 Juin 2017 Exercice 17 et au-delà Exercice 17 Exercice 17	Majeur Improbable	

		• Le processus d'évaluation indépendante est approuvé. • Secrétariat : déploiement de l'évaluation indépendante du plan sectoriel de l'éducation.			capacités des partenaires à recueillir des données.			

3.0 RISQUES FINANCIERS ET FIDUCIAIRES

Risque/Détenteur (s) du risque	Risque inhérent	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risque cible	Obj. strat.
3.1 Stratégie de financement du GPE								
3.1.1 – Promesses de contribution des bailleurs de fonds FRC 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 : assure un suivi mensuel de la conversion des promesses des bailleurs de fonds et de l'impact associé sur la position financière du GPE par le biais des prévisions financières. • Secrétariat : favorise la signature des accords de contribution en temps opportun pour maximiser la conversion des promesses (dont les accords de contribution pluriannuels). • Secrétariat : poursuit son travail avec les bailleurs de fonds pour faciliter leurs besoins en matière de production de rapports, y compris sur les résultats. • Secrétariat : élabore un rapport sur les promesses de contribution à mi-parcours, avec mise à jour de l'état de toutes les promesses de contribution des bailleurs de fonds.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat / Présidente : plaidoyer et engagement accrus avec les bailleurs de fonds pour sécuriser les nouvelles promesses. • Secrétariat : mettre en œuvre le plan stratégique avec succès et faire la preuve de la valeur ajoutée qu'apporte le GPE, en effectuant les ajustements voulus en réponse aux résultats. • Secrétariat : continuer de déterminer les moyens d'atténuer les risques de change. • Mener à bien la campagne de reconstitution des ressources du GPE. • Mobiliser des capacités suffisantes pour les activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources (dans le cadre du plan de ressources humaines).	2017/2018 En cours 2017/2018 2017/2018 Décembre 2017	Majeur Possible	4a
3.1.2 – Promesses de contribution des pays en développement partenaires FRC Risque que certains pays en développement partenaires ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.	Majeur Probable	• Secrétariat : méthodologie de suivi des engagements des pays élaborée et utilisée afin de soutenir un dialogue régulier dans les pays en développement partenaires et entre eux.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat : soutenir la formulation du plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation, afin de renforcer la complémentarité des financements du GPE, la coordination des financements, le cofinancement et l'effet de	Exercice 19	Majeur Possible	4c

		• Secrétariat : méthodologie d'un indicateur institutionnel sur le financement intérieur définie. • Conseil / Secrétariat / partenaires : soulignent l'importance d'accroître les financements nationaux dans le cadre du plaidoyer en faveur de la campagne de reconstitution des ressources. • Secrétariat : assure le suivi des promesses de contribution et travaille avec les pays pour renforcer le dialogue avec le ministère des Finances.			levier en vue de mobiliser des ressources permettant de financer un plan sectoriel de l'éducation crédible. • Secrétariat : travailler avec les ministères des Finances et de l'Éducation pour recueillir et valider les données sur les promesses de contribution (financements accrus) des pays en développement partenaires d'ici février 2018.	En cours / février 2018		
3.1.3 – Financement stratégique et mobilisation des ressources FRC Risque que le GPE ne parvienne pas à faire la preuve de sa valeur ajoutée ni à attirer d'autres sources de financement dans le contexte de la prochaine campagne de reconstitution des ressources.	Grave Probable	• Conseil : a approuvé un cadre de mobilisation et d'allocation de financements et une politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde ambitieux, y compris la création du fonds à effet multiplicateur du GPE visant à améliorer les perspectives de cofinancement et de mobilisation de ressources supplémentaires. • Secrétariat : suivi étroit des risques externes élevés (risques politiques, économie mondiale) et collaboration en cours avec les bailleurs de fonds actuels et de nouveaux bailleurs potentiels, dans le but d'atteindre les objectifs de la campagne reconstitution des ressources. • Secrétariat / Directrice générale / Conseil : la conception du KIX contribuera à attirer davantage de financements dans le cadre des		Amélioration	• Secrétariat / Comités / Conseil : mener à terme l'élaboration et le déploiement des mécanismes KIX et ASA. • Inclure des pays supplémentaires dans le fonds à effet multiplicateur du GPE. • Secrétariat : réussir la mise en œuvre du Plan stratégique. • GPE / IFFEd et l'Éducation ne peut pas attendre font la preuve de leur complémentarité, de leurs rôles distincts et de leur valeur ajoutée. • Maximiser l'efficacité du groupe consultatif sur la reconstitution des ressources étudiant l'identification des coorganisateurs de la campagne de reconstitution des ressources. • Utiliser les conclusions positives du Rapport sur le développement dans le monde pour soutenir la	2017-2018 Décembre 2017 Décembre 2017 2017/2018 2017 2017/2018	Grave Improbable	4a

		stratégies relatives au secteur privé et aux fondations. • La politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde est approuvée et en cours de mise en œuvre. • Élaboration de la première phase de la stratégie relative au secteur privé englobant la reconstitution des ressources. • Secrétariat : rend le rapport sur les résultats. • Secrétariat : veille à ce que les coorganisateurs de la campagne de reconstitution des ressources et d'autres leaders accroissent leurs financements en faveur de l'éducation et incitent les autres acteurs de premier plan à faire de même. • Secrétariat / GPC / Conseil : travaillent avec les partenaires au niveau des pays / agents partenaires pour identifier des possibilités d'accroissement des cofinancements et de l'effet de levier et font rapport au CGP. Incluent des recommandations dans la revue du portefeuille.			campagne de reconstitution des ressources du GPE. • S'appuyer sur le Rapport sur le développement dans le monde 2018 pour promouvoir la priorité donnée par le GPE à l'apprentissage et à l'équité par le renforcement des systèmes éducatifs nationaux.			
3.1.4 – Liquidités FRC Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de ressources et de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.	Majeur Probable	• FRC : examine semestriellement les prévisions financières pour fixer des niveaux d'allocations prudents et recommander des mesures d'atténuation au Conseil en cas de risque de liquidités. • Bailleurs de fonds : encouragés à introduire une certaine souplesse dans le calendrier de leurs	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat / FRC / Conseil : élaborer des critères de hiérarchisation au cas où les ressources seraient soit insuffisantes pour financer le cadre de mobilisation et d'allocation de financements au niveau minimum de ressources envisagé dans le scénario 1, Annexe 1 du document	Décembre 2017	Majeur Improbable	4a

		contributions au cours d'une année donnée. • Secrétariat : travaille avec les agents partenaires pour veiller à ce que les engagements et les demandes de transfert soient raisonnables.			BOD/2017/03 DOC 04, soit plus élevées que le niveau minimum de ressources. • Secrétariat : continuer d'examiner les différentes manières d'atténuer le risque de change dans le cadre de la prochaine campagne de reconstitution des ressources, y compris en envisageant de recourir aux produits de couverture si la Banque mondiale en propose et d'utiliser un Fonds et des financements en euro.	Exercice 17/18		
3.1.5 – Fluctuations des taux de change FRC Risque que le GPE soit affecté par les fluctuations des taux de change.	Majeur Probable	• Conseil / FRC / Secrétariat : prévisions semestrielles. • Conseil / FRC / Secrétariat : annoncent des allocations maximales par pays au fur et mesure afin de permettre des ajustements en cas d'écarts importants dans les taux de change nationaux. • Secrétariat : encourage les bailleurs de fonds à verser leurs contributions au plus vite. • Secrétariat : encourage les contributions libellées en dollars américains.	Majeur Probable		• FRC / Secrétariat : examiner les dispositifs institutionnels en mettant l'accent sur les contraintes actuelles en matière d'instruments de couverture. • FRC / Secrétariat : examiner la pertinence d'un Fonds de financements en euro, y compris les conséquences des financements en euro sur les agents partenaires.	Décembre 2017 Octobre 2017		
3.2 Risque fiduciaire								
3.2.1 – Fraude et utilisation abusive de fonds FRC Risque que des montants importants de fonds du GPE soient détournés de leur	Grave Très probable	• Pays en développement partenaires : les partenaires d'exécution utilisent leurs propres systèmes et procédures pour empêcher et/ou identifier la fraude et/ou l'utilisation abusive de fonds.	Grave Possible	Stable	• FRC : examiner la Politique relative au détournement des ressources. • Secrétariat : fournir des directives claires sur la mise en application de la politique relative à la fraude et à	Décembre 2018 En cours	Majeur Possible	3e 5d

utilisation prévue par des moyens frauduleux ou autres formes d'utilisation abusive au regard de la Politique relative au détournement des ressources.		• Secrétariat / FRC / GEC : veillent à l'application de la Politique relative au détournement des ressources et se concertent avec les partenaires concernés à propos des cas suspects. Du personnel financier supplémentaire a été recruté. Le risque est pris en compte lors des processus d'examen de la qualité des propositions de financement. Le site du GPE contient des liens vers les lignes directes de signalement des fraudes. Examinent tous les rapports d'avancement et d'audit. • Groupe local des partenaires de l'éducation : tous les partenaires du GPE sont tenus d'être vigilants et de signaler tous cas suspects. • Agents partenaires : appliquent leurs propres politiques et procédures et se conforment aux exigences légales des Accords sur les procédures financières. Les critères minimaux applicables aux agents partenaires comprennent la capacité à lutter contre la fraude et l'utilisation abusive de fonds, notamment la capacité de mener des enquêtes et la protection des lanceurs d'alerte. • GERF : examens et états des lieux semestriels. Examine les conclusions des évaluations du niveau de capacité des nouveaux agents partenaires potentiels. • Conseil / FRC : sont informés des cas suspects ou avérés et prennent les mesures correctives voulues.			l'utilisation abusive de fonds et organiser des formations à l'intention du personnel travaillant avec les pays. • Secrétariat : répéter la formation du personnel du Secrétariat au protocole de communication en cas de crise. • Secrétariat : finaliser l'élaboration de fonctions consacrées à la gestion du risque. • Réduire l'impact de ce risque, s'il se matérialise, en mettant en œuvre le Plan stratégique avec succès et en démontrant clairement la valeur ajoutée du GPE. • Réduire l'impact de ce risque, s'il se matérialise, en veillant à ce que des mesures rapides, rationnelles et transparentes soient prises pour recouvrer les fonds et éliminer la cause du détournement en cas de matérialisation du risque.	Exercice 2017 En cours En cours		

		• Secrétariat : tous les rapports d'audit sont examinés et tous les problèmes importants soulevés sont suivis et contrôlés en vue d'être résolus. • Secrétariat : selon la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels, 2 pays sont exposés à un risque critique à cet égard, 4 à un risque élevé, 26 à un risque moyen et 15 à un risque faible (sur un total de 47 pays / États fédéraux). • Secrétariat : veille à ce que toutes les nouvelles propositions de financement s'accompagnent de systèmes d'examen de la qualité et de contrôle fiduciaire solides, y compris en matière de prévention de la fraude et de lutte contre la corruption. • Secrétariat : élabore et met en œuvre des plans de gestion des risques, tels qu'ils sont décrits dans le cadre des risques opérationnels. • Secrétariat : renforce la fonction d'examen de la qualité et de suivi, en matière de supervision fiduciaire notamment.						

4.0 GOUVERNANCE ET GESTION DU SECRÉTARIAT

Risque/Détenteur(s) du risque	Risque inhérent	Mesures d'atténuation/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Évolution sur 6 mois	Mesures d'atténuation supplémentaires requises	Échéance	Risque cible	Obj. strat.
4.1. Gouvernance du GPE								
4.1.1 – Processus décisionnel du GPE GEC/GPC Risque que le GPE ne prenne pas ses décisions de façon efficiente et dans les meilleurs délais, avec par conséquent un impact potentiellement négatif sur ses opérations, s'agissant notamment des financements.	Grave Très probable	• GEC : examens réguliers du processus décisionnel en matière de gouvernance. • GPC : délégation de pouvoir permettant d'approuver l'apport de modifications substantielles aux financements, ainsi qu'un financement accéléré dans les situations d'urgence et de reconstruction (mai 2015). • Secrétariat : soutien aux membres du Conseil, membres des comités et groupes constitutifs pour veiller à une meilleure compréhension des activités du GPE et à un engagement accru dans celles-ci (réunions des groupes constitutifs des pays en développement partenaires et orientation du Conseil). • Conseil / GPC : mise en œuvre d'un cycle de requêtes de financement plus souple afin de promouvoir une meilleure qualité des requêtes et de s'aligner sur le cycle de planification des pays. • GEC / Conseil : examen de la proposition de cadre décisionnel, comprenant la délégation de pouvoirs décisionnels accrus au Secrétariat et aux comités, afin de permettre au Conseil d'être plus stratégique et réactif, et procédure de vote affirmatif en ce qui concerne les financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation.	Majeur Possible	Amélioration	• GPC / Conseil : cadre des risques opérationnels à utiliser pour définir le processus de prise de décision le plus efficace et le niveau approprié de délégation de pouvoir.	2018	Majeur Improbable	3e 5d

4.1.2 – Gestion des risques FRC Risque que le Conseil et la Direction ne tiennent pas systématiquement compte du risque lors de la prise de décisions.	Modéré Très probable	• Secrétariat : examine systématiquement les informations relatives à chaque risque et met à jour l'état d'avancement des mesures d'atténuation. Ces informations sont examinées et analysées à intervalles réguliers par l'équipe de direction. • Comités / GERF / Conseil : examen des rapports semestriels. • Secrétariat : déploie le cadre des risques opérationnels. • Secrétariat / FRC : rendent compte dans la Matrice des risques des risques associés à la finalisation de la conception du cadre de mobilisation et d'allocation de financements et à la mise en application ultérieure du cadre.	Modéré Possible	Amélioration	• Secrétariat / Conseil : finaliser l'élaboration des fonctions de gestion des risques. • Examiner et évaluer par rapport à des critères de référence les politiques et pratiques de gestion des risques actuelles.	En cours Juin 2018	Modéré Improbable	5d

4.1.3 – Responsabilités générales en matière de gouvernance GEC Risque que certains membres du Conseil et des comités ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil, des comités et du Secrétariat et ne puissent pas remplir leurs missions de gouvernance.	Grave Probable	• Conseil : réunions préparatoires pour aborder les questions stratégiques clés. • Secrétariat : apporte un soutien aux membres du Conseil, aux membres des comités et aux groupes constitutifs pour veiller à une meilleure compréhension des activités du GPE et à une participation accrue à celles-ci. Renforcement des capacités grâce à la fusion entre l'équipe de soutien au Conseil et de l'équipe des pays en développement. • Conseil / Comités / Secrétariat : hiérarchisation des activités par le biais de l'élaboration et du suivi des plans de travail annuels du Conseil et des comités. • Secrétariat : amélioration du processus d'intégration des nouveaux membres du Conseil et des comités. • Secrétariat / présidents des comités : veillent à la pleine participation des membres des comités et du Conseil et facilitent les consultations préparatoires au sein des groupes constitutifs ; mettent en œuvre les recommandations issues de l'examen de la gouvernance. • Élaborent un cadre décisionnel pour accroître les pouvoirs délégués aux comités.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat / GEC : procéder à l'examen périodique des structures de gouvernance du GPE pour veiller à ce qu'elles restent adaptées aux objectifs. • Mener une auto-évaluation annuelle du Conseil et des comités (voir les recommandations relatives à l'examen de la gouvernance). • Nommer un(e) vice-président(e). • Mener un examen des groupes constitutifs du GPE. • Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation des groupes constitutifs des pays en développement partenaires. • Secrétariat / Conseil / membres des comités : intensifier les efforts concernant la consultation des groupes constitutifs et la coordination de leurs activités.	2018 Décembre 2017 Juin 2018 Juin 2018	Majeur Improbable	5d

4.2 Mandat et gestion/direction du Secrétariat								
4.2.1 – Risque de réputation GEC Risque que la réputation du GPE soit compromise.	Majeur Probable	• Secrétariat : équipe de communication renforcée ; un protocole est élaboré en vue de gérer les crises médiatiques. • GEC / Conseil / Présidente : engagement constant sur les questions qui pourraient nuire à la réputation du GPE. • GEC / Conseil : assurent le suivi de la mise en œuvre de la politique de transparence. • GEC : délégation de pouvoir concernant les questions d'éthique. • Secrétariat : vérifie la pertinence de la sécurité de la présence du GPE dans les médias sociaux et/ou sur le site Internet.	Majeur Possible	Stable	• Secrétariat : répéter les formations du personnel concerné aux situations de crise dans le domaine de la communication / des médias. • Secrétariat : faire la preuve de la valeur ajoutée du GPE par la mise en œuvre réussie du plan stratégique et rendre compte des résultats. • Secrétariat : finaliser l'élaboration des fonctions de gestion des risques pour améliorer la capacité du GPE à gérer les risques institutionnels de base. • Porter une attention suffisante à la clarté du processus, des rôles et des responsabilités avec les partenaires. • Porter une attention suffisante à une bonne gestion du changement avec le personnel et les partenaires lors du déploiement de nouvelles initiatives (dans le cadre du plan de ressources humaines).	En cours En cours Exercice 17	Majeur Improbable	

4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat Conseil Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réaliser ses objectifs stratégiques.	Modéré Probable	• Secrétariat : travaille en étroite collaboration avec la vice-présidence de la Banque mondiale chargée du financement du développement ainsi qu'avec d'autres services de la Banque mondiale liés au GPE. • Secrétariat : veille à la parfaite conformité aux politiques administratives de l'institution hôte. • Secrétariat : collaboration efficace avec la Banque mondiale sur les sujets qui pourraient influer sur les modalités d'hébergement et la réalisation des objectifs du plan stratégique GPE 2020 (telles que l'hébergement possible de l'Éducation ne peut pas attendre, l'accès direct aux financements et le fonds à effet de levier).	Modéré Probable	Stable	• Secrétariat : veiller à ce que les solutions identifiées soient compatibles avec les décisions du Conseil du GPE et les politiques d'hébergement (L'éducation ne peut pas attendre et l'accès direct aux financements, par exemple). • Secrétariat : veiller au suivi avec la Banque mondiale des recommandations de la Commission de l'éducation qui pourraient concerner le GPE (mécanisme IFFEd par exemple). • Identifier des solutions pratiques pour une mise en œuvre des mécanismes KIX et ASA aussi efficace que possible. • Rendre le prochain rapport sur les dispositions institutionnelles du GPE.	En cours Exercice 17 Exercice 17 Décembre 2017	Modéré Improbable	5d

4.2.3 – Capacités du Secrétariat Conseil Risque que les capacités techniques, la structure organisationnelle et les moyens humains et financiers du Secrétariat ne soient pas suffisants pour lui permettre de s'acquitter des missions que le Conseil lui a confiées.	Grave Très Probable	• FRC / Conseil : examen annuel du plan de travail et des budgets en tenant compte des capacités du Secrétariat à mettre en œuvre le Plan stratégique. • Secrétariat : suivi régulier du plan de travail et des budgets. Examen des coûts associés à toute activité supplémentaire. Mène une enquête annuelle auprès du personnel et en analyse les conclusions. • Secrétariat : recrutement de personnel supplémentaire approuvé par le Conseil. • Conseil : hiérarchise les résultats à atteindre par le Secrétariat. • Secrétariat : porte une attention continue aux questions d'efficience interne. • Conseil : maintient les dépenses de fonctionnement associées au Secrétariat entre 5 et 7 %. • Secrétariat : investit dans la normalisation des processus opérationnels et dans l'amélioration des systèmes d'information à des fins d'efficacité. • Recrutement du personnel supplémentaire terminé, tout en réévaluant quelques postes dans le cadre du plan de ressources humaines.	Grave Probable	Amélioration	• Secrétariat : élaboration d'un plan de ressources humaines global et pluriannuel afin de corriger les facteurs d'inefficacité et les insuffisances de capacités qui demeurent. • Conseil : examiner les conséquences de l'hébergement de la plateforme de L'éducation ne peut pas attendre qui ont été soulevées par un examen de l'hébergement. • Secrétariat : obtenir plus d'espace pour le Secrétariat. • Secrétariat : rendre un rapport sur les dispositions institutionnelles.	Décembre 2017 Décembre 2017 Décembre 2017	Majeur Possible	5d

ANNEXE 2 : COMPARAISON DES MATRICES DES RISQUES 2016 ET 2017

Risque	Risque inhérent	Risque résiduel 2016	Risque résiduel 2017	Comparaison	Risque cible
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 réalisable et clarifié les engagements des partenaires pour soutenir la réalisation des buts et des objectifs du plan stratégique.	Critique	Faible	Faible	Pas de changement	Faible
1.1.2 – Suivi du plan stratégique. Risque que le Partenariat soit incapable d'assurer le suivi du plan stratégique et de faire la preuve des progrès accomplis vers la réalisation de ses objectifs.	Critique	Faible	Faible	Pas de changement	Faible
1.1.3 – Échange de connaissances et d'innovations (KIX). Risque que le Partenariat ne parvienne pas à mettre à profit l'échange de connaissances et d'innovations mondial et transnational pour améliorer les systèmes et les politiques d'éducation et renforcer un partenariat harmonisé au niveau national.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
1.1.4 – Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale. Risque que l'incertitude compromette la poursuite de la participation de la société civile et du corps enseignant dans le cadre de la conception de nouveaux mécanismes.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
1.1.5 – Complémentarité/harmonisation avec L'éducation ne peut pas attendre. Risque que le GPE et L'éducation ne peut pas attendre ne soient ni complémentaires ni en phase et que cela ait un impact négatif sur la reconstitution des ressources et éventuellement sur l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	Critique	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
1.1.6 – Complémentarité/harmonisation avec l'IFFEd. Risque que le GPE et la Facilité internationale de financement pour l'éducation (IFFEd) de la Commission de l'éducation ne soient ni complémentaires ni en phase et que cela ait un impact négatif sur la reconstitution des ressources et éventuellement sur l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	Critique	Critique	Élevé	En baisse	Faible
1.1.7 – Stratégie à l'égard des fondations. Risque que l'absence de stratégie envers les fondations puisse avoir pour résultat un désalignement avec les processus existants du partenariat et l'engagement et entraver la progression des travaux en cours (à savoir le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements).	Élevé	**Nouveau risque** (Élevé quand 1.1.7 + 1.1.8 = 1 risque)	Faible	En baisse	Faible
1.1.8 – Stratégie à l'égard du secteur privé. Risque que l'absence de stratégie envers le secteur privé puisse avoir pour résultat un désalignement avec les processus existants du partenariat et l'engagement et entraver la progression des travaux en cours (à savoir le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements).	Élevé	**Nouveau risque** (Élevé quand 1.1.7 + 1.1.8 = 1 risque)	Élevé	Pas de changement	Faible
1.2.1 – Soutien aux plans sectoriels de l'éducation. Risque que le Partenariat ne mette pas ses capacités à profit pour appuyer la production de plans sectoriels de l'éducation de qualité.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
1.2.2 - Soutien aux plans sectoriels de l'éducation. Risque que le Partenariat ne soutienne pas la planification, le financement et le suivi durant la mise en œuvre du PSE.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
1.2.3 – Financement national. Risque que les pays en développement partenaires du GPE qui présentent une requête pour un financement en faveur de la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ne parviennent pas à porter ou à maintenir leurs dépenses publiques d'éducation à au moins 20 % de leurs dépenses totales.	Critique	Critique	Élevé	En baisse	Élevé

1.2.4 – Capacités nationales/régionales et contexte opérationnel. Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau des capacités nationales / régionales et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.	Élevé	Faible	Faible	Pas de changement	Faible
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, des groupes locaux des partenaires de l'éducation, des agences de coordination et des agents partenaires dans le pays ne soient pas clairement définis, compris et uniformément mis en pratique.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Moyen
2.1.2 – Modèle de financement du GPE. Soutien aux pays : risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes dans la mise en œuvre du modèle de financement du GPE.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Faible
2.1.3 – **Choix de l'agent partenaire.** Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui convienne à la situation du pays.	Critique	Critique	Élevé	En baisse	Moyen
2.2.1 – **Examen de la qualité (financements).** Risque que les processus d'examen de la qualité n'identifient pas toujours les programmes ou financements mal conçus au niveau des pays (tant sur le fond qu'en matière de surveillance) et ne veillent pas à y remédier.	Critique	Élevé	Moyen	En baisse	Faible (non FCAC) / **Moyen (FCAC)**
2.2.2 – Processus d'examen de la qualité (plans sectoriels de l'éducation). Risque que l'évaluation indépendante n'identifie et ne corrige pas toujours les plans sectoriels de l'éducation mal conçus.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Majeur Possible
2.3.1 – Surveillance des agents partenaires. Risque que les agents partenaires n'assurent pas une surveillance efficace.	Moyen	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
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.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Moyen
2.3.3 – Modalités de mise en œuvre des programmes. Risque que le GPE n'accomplisse pas suffisamment de progrès en matière de renforcement des systèmes faute de recourir aux systèmes publics nationaux lorsqu'il y a lieu de le faire.	Critique	Critique	Critique	Pas de changement	Moyen
2.3.4 – Gestion des financements. Risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Faible (non FCAS) / **Moyen (FCAC)**
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 de ses financements.	Critique	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
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.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Faible
3.1.1 – Promesses de contribution 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.	Critique	Élevé	Moyen	En baisse	Moyen
3.1.2 – Promesses de contribution des pays en développement partenaires. Risque que certains pays en développement partenaires ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Moyen
3.1.3 – Financement stratégique et mobilisation des ressources. Risque que le GPE ne parvienne pas à faire la preuve de sa valeur ajoutée ni à attirer d'autres sources de financement dans le contexte de la prochaine campagne de reconstitution des ressources.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Moyen

3.1.4 – Liquidités. Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de ressources et de liquidités suffisantes pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
3.1.5 – Fluctuations des taux de change. Risque que le GPE soit affecté par les fluctuations des taux de change.	Élevé	Élevé	Élevé	Pas de changement	Faible
3.2.1 – Fraude et utilisation abusive de fonds. Risque que des montants importants de fonds du GPE soient détournés de leur utilisation prévue par des moyens frauduleux ou autres formes d'utilisation abusive au regard de la Politique relative au détournement des ressources.	Critique	Élevé	Élevé	Pas de changement	Moyen
4.1.1 – Processus décisionnel du GPE Risque que le GPE ne prenne pas ses décisions de façon efficiente et dans les meilleurs délais, avec par conséquent un impact potentiellement négatif sur ses opérations, s'agissant notamment des financements.	Critique	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
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.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
4.1.3 – Responsabilités générales en matière de gouvernance. Risque que certains membres du Conseil et des comités ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil, des comités et du Secrétariat et ne puissent pas remplir leurs missions de gouvernance.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
4.2.1 – Risque de réputation. Risque que la réputation du GPE soit compromise.	Élevé	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat. Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réaliser ses objectifs stratégiques.	Moyen	Moyen	Moyen	Pas de changement	Faible
4.2.3 – Capacités du Secrétariat. Risque que les capacités techniques, la structure organisationnelle et les moyens humains et financiers du Secrétariat ne soient pas suffisants pour lui permettre de s'acquitter des missions que le Conseil lui a confiées.	Critique	Élevé	Critique	En hausse	Faible

ANNEXE 3 : SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ASA	Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale
FSCE	Fonds de la société civile pour l'éducation
PDP	Pays en développement partenaire
DLI	Indicateurs servant de base aux décaissements
ECW	L'éducation ne peut pas attendre
SIGE	Système d'information pour la gestion de l'éducation
ESPDG	Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation
ESPIG	Financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation
FFF	Cadre de mobilisation et d'allocation de financements
FRC	Comité des finances et du risque
AP	Agents partenaires
GEC	Comité de gouvernance et d'éthique
GPC	Comité des financements et performances
IFFED	Facilité internationale pour le financement de l'éducation
JSR	Revue sectorielle conjointe
KIX	Échange de connaissances et d'innovations
GLPE	Groupe local des partenaires de l'éducation
MCA	Allocation maximale par pays
BMD	Banque multilatérale de développement
SP/F	Stratégies pour le secteur privé et les fondations
RBF	Financement basé sur les résultats
SIC	Comité des stratégies et de l'impact
FCAC	États fragiles et touchés par un conflit