

GLOBAL PARTNERSHIP *for* EDUCATION

EXAMEN DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Réunion du Conseil d'administration

Du 12 au 14 juin 2018

Bruxelles (Belgique)

OLIVER WYMAN

PARTENARIAT MONDIAL pour L'EDUCATION

EXAMEN DU CADRE DES RISQUES
ANALYSE DES LACUNES ET RECOMMANDATIONS

20 MARS 2018

© Oliver Wyman

MARSH & McLENNAN COMPANIES

CONFIDENTIALITY

Our clients' industries are extremely competitive, and the maintenance of confidentiality with respect to our clients' plans and data is critical. Oliver Wyman rigorously applies internal confidentiality practices to protect the confidentiality of all client information.

Similarly, our industry is very competitive. We view our approaches and insights as proprietary and therefore look to our clients to protect our interests in our proposals, presentations, methodologies and analytical techniques. Under no circumstances should this material be shared with any third party without the prior written consent of Oliver Wyman.

© Oliver Wyman

1 Objectifs et champ d’application du projet et approche adoptée

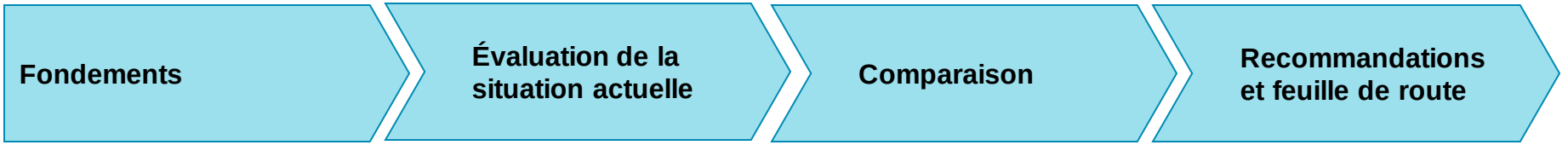
Le Partenariat mondial pour l'éducation a fait appel à Oliver Wyman pour réaliser un examen externe de son Cadre de gestion des risques.

Objectifs du projet

- Le Secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation a chargé Oliver Wyman d'examiner ses politiques et pratiques en matière de gestion des risques en vue d'identifier les lacunes et les domaines à améliorer.
- Les principaux objectifs de ce travail étaient les suivants :
  - Examiner les politiques et pratiques actuelles en matière de gestion des risques du Secrétariat du GPE afin d'évaluer les lacunes et les domaines à améliorer
  - Comparer les politiques et pratiques actuelles en matière de gestion des risques du Secrétariat du GPE aux politiques et pratiques d'organisations comparables
  - Émettre des recommandations et proposer des solutions concrètes pour aider le Secrétariat du GPE à améliorer ses méthodologies d'évaluation des risques et à effectuer un suivi des mesures d'atténuation
- La mission s'est déroulée pour l'essentiel sur une période de quatre semaines en février et mars 2018.

© Oliver Wyman

Le projet a été mené en quatre étapes.



- Examen initial de la documentation et des comptes rendus sur les politiques du GPE couvrant tous les documents et rapports identifiés dans l'appel d'offres du GPE
- Entretiens avec des membres de la haute direction et des responsables de la gestion des risques
- Élaboration d'un cadre d'examen et de champs d'évaluation
- Articulation à un haut niveau des buts et des objectifs de gestion des risques du GPE
- Préparation et remise du rapport initial au GPE

- Examen détaillé de la documentation et des rapports sur les cadres/politiques du GPE ainsi que des performances passées
- Entretiens supplémentaires avec des membres de la haute direction et des comités du GPE, des agents partenaires, des responsables de la gestion des risques et des membres du personnel susceptibles d'être concernés par les politiques de gestion du risque
- Évaluation de la situation actuelle du GPE en soulignant les domaines dans lesquels les politiques et pratiques actuelles ne promeuvent pas les objectifs de gestion des risques et/ou nuisent à l'efficience de l'organisation

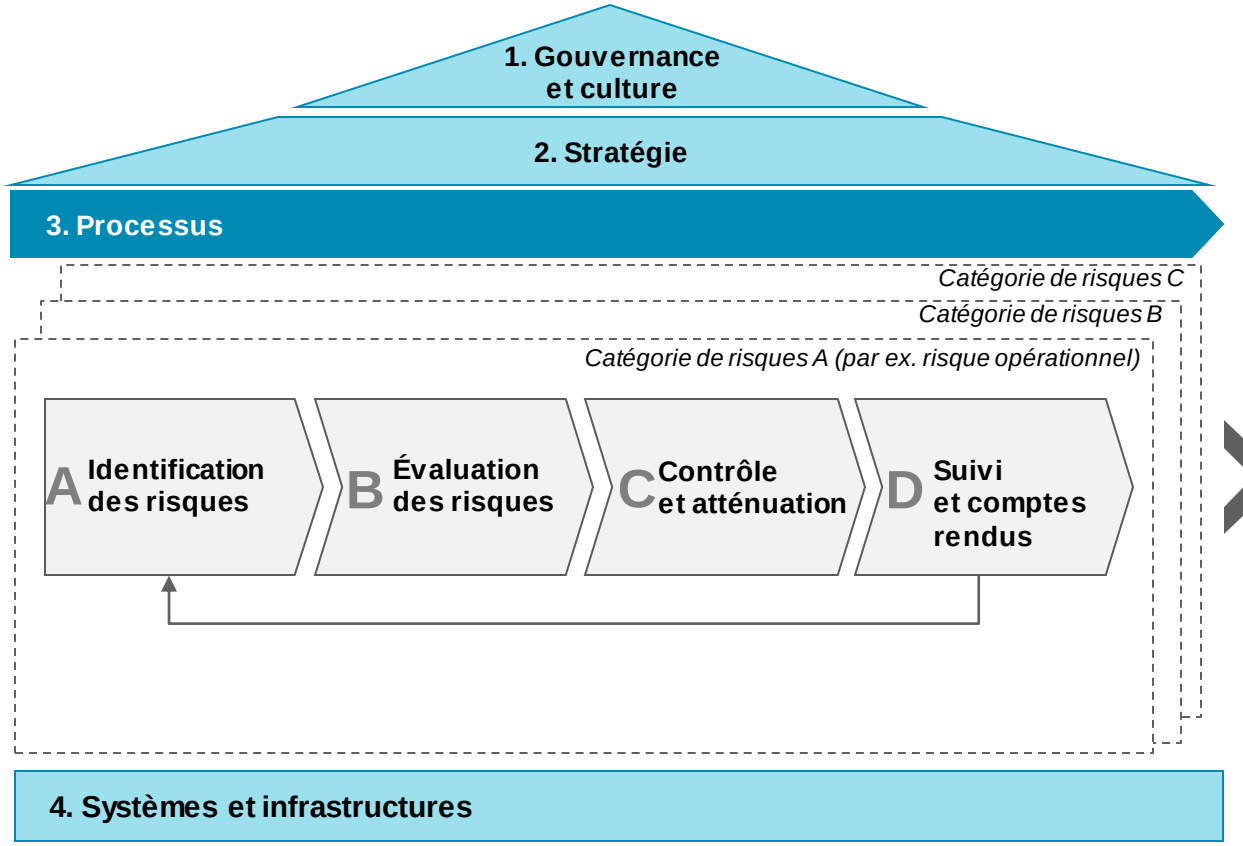
- Identification et choix arrêté d'un commun accord des organisations comparables cibles
- Prise de contact et entretiens avec des organisations comparables cibles
- Synthèse des pratiques en vigueur sur le marché, soulignant à la fois les meilleures pratiques « standard » et certaines pratiques potentiellement intéressantes et applicables au GPE

- Mise en évidence des principaux écarts entre les pratiques actuelles du GPE et les pratiques souhaitables/la situation visée ou les meilleures pratiques en vigueur sur le marché
- Identification et évaluation de tactiques aptes à combler ces lacunes en fonction des coûts, des difficultés d'exécution et des risques de détérioration
- Élaboration d'un plan de mise en œuvre de haut niveau définissant les initiatives et le calendrier recommandés
- Préparation d'un rapport diagnostique, assorti de recommandations

© Oliver Wyman

L’analyse et les conclusions détaillées sont structurées selon le schéma d’un Cadre de gestion du risque institutionnel type.

Composants essentiels d’un Cadre de gestion du risque institutionnel



1 **Gouvernance :** structure de supervision, responsabilité de la prise de risque, rôles et responsabilités, appétence au risque et culture du risque

2 **Stratégie :** gestion des risques intégrée à la prise de décisions stratégiques

3 **Processus de risques :** processus destinés à identifier, évaluer, contrôler/atténuer et rapporter/superviser les risques

4 **Systèmes et infrastructures :** pour appuyer le Cadre de gestion du risque institutionnel

© Oliver Wyman

Trois grandes sources de données ont été utilisées pour examiner le mode de gestion des risques du GPE, en particulier les cadres/politiques, les entretiens avec la direction du GPE et les organisations comparables

1 DOCUMENTS EXAMINÉS

- Cadre de gestion des risques du GPE, 2013
- Politique de gestion des risques, 2014
- Rapport de gestion des risques n°1, mai 2015
- Rapport du Comité de gouvernance : Rapport de gestion des risques, nov. 2015
- Rapport du Comité de gouvernance : Tableau de bord de gestion des risques, nov. 2015
- Rapport de gestion des risques n° 2, déc. 2015
- Rapport du Comité de gouvernance : Rapport de gestion des risques n°3, juin 2016
- Cadre des risques opérationnels : Rapport au Comité des financements et performances au niveau des pays, octobre 2016
- Rapport de gestion des risques n°4, déc. 2016
- Rapport de gestion des risques n°5, juin 2017
- Cadre des risques opérationnels n°2, juin 2017

2 ENTRETIENS MENÉS

- Comité des finances et du risque
- Comité des financements et performances
- Agents partenaires (Banque mondiale, UNICEF)
- DF et membres du Secrétariat resp. de la gestion des risques
- Responsables-pays
- Direction du GPE
  - Alice Albright
  - Margarita Focas Lich
  - Karen Mundy
  - Padraig Power

3 DISCUSSIONS AVEC LES COMPARATEURS

Gavi The Vaccine Alliance

Investing in our future
The Global Fund
To Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria

GREEN CLIMATE FUND

© Oliver Wyman

Le reste de ce rapport est divisé en 3 sections.

1

Section 1 : Objectifs et champ d'application du projet et approche adoptée
Décrit les objectifs du projet, son champ d'application et l'approche adoptée pour réaliser l'évaluation des lacunes. Inclut la liste des documents examinés et des employés du GPE et d'organisations comparables avec lesquels des entretiens ont été menés.

2

Section 2 : Synthèse des résultats et des recommandations
Établit le contexte, met en lumière les principales lacunes par rapport aux ambitions/meilleures pratiques et présente les recommandations d'Oliver Wyman.

3

Section 3 : Synthèse des conclusions de l'évaluation des lacunes du cadre de gestion du risque institutionnel et feuille de route
Résume les principales lacunes identifiées pour chaque composante du cadre de gestion du risque institutionnel (gouvernance et culture, stratégie, processus, systèmes et infrastructures) et suggère une feuille de route pour y remédier.

4

Section 4 : Conclusions détaillées de l'évaluation des lacunes du cadre de gestion du risque institutionnel et recommandations
Récapitule toutes les conclusions de l'évaluation des lacunes pour chaque composante du cadre de gestion du risque institutionnel et formule des recommandations détaillées pour y remédier.

© Oliver Wyman

2 Synthèse des résultats et des recommandations

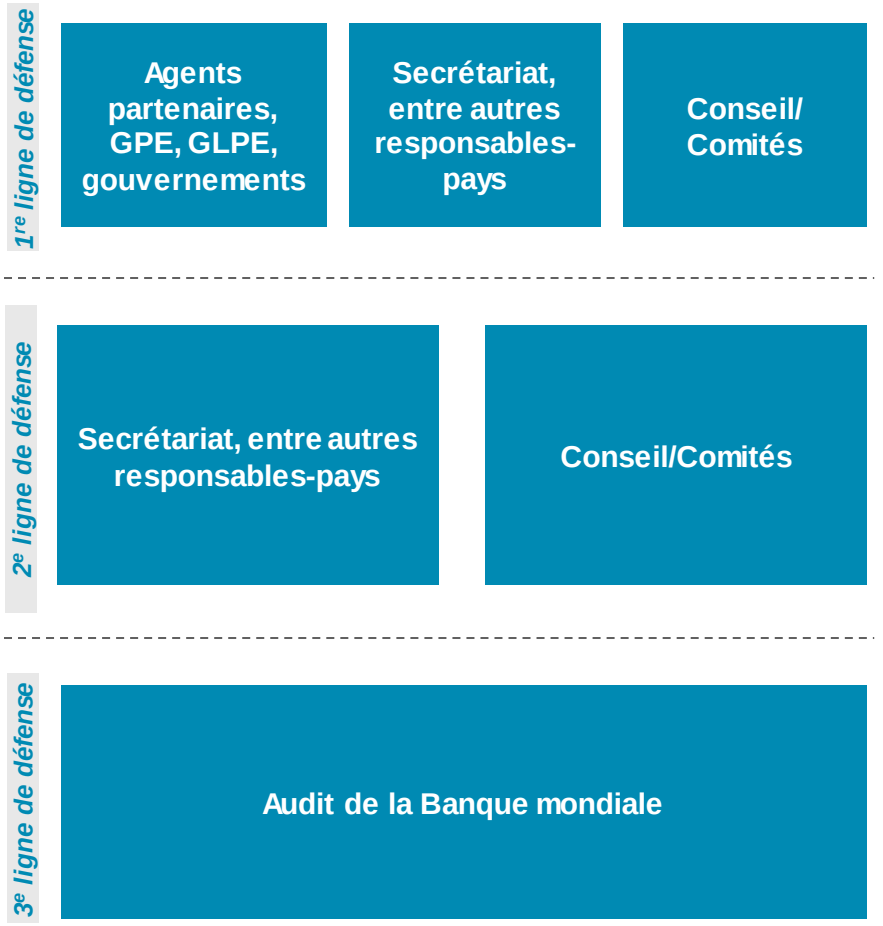
L’évaluation du cadre de gestion des risques du GPE doit tenir compte de la singularité de sa structure institutionnelle et de son système de gouvernance.

- La structure organisationnelle unique du Partenariat mondial pour l’éducation et d’autres institutions similaires crée des défis à la fois pour la gestion des risques et pour d’autres questions de gouvernance.
- De par son statut de partenariat, l’organisation inclut de nombreuses parties prenantes : pays en développement, bailleurs de fonds, organisations internationales, organisations de la société civile, organisations d’enseignants, entreprises privées et fondations.
- Le risque majeur pour le GPE est la dépendance à l’égard des Groupes locaux des partenaires de l’éducation. Si leur performance est insuffisante, le GPE risque de ne pas atteindre ses objectifs d’impact définis dans la Stratégie 2020.
- Pour soutenir le GPE, le Secrétariat fournit un appui administratif et opérationnel et facilite la collaboration entre tous les partenaires.
- Le Secrétariat est hébergé au sein d’une organisation plus vaste (la Banque mondiale) à laquelle il doit faire appel pour les services d’audit interne et externe, ce qui crée une complexité opérationnelle.
- En outre, le Conseil d’administration, composé de membres du GPE, appuie la réalisation de l’objectif du Partenariat mondial, en particulier par la mobilisation de ressources, le suivi des ressources financières, le plaidoyer pour le GPE, ainsi que la supervision du budget et du plan de travail du Secrétariat.
- Ces complexités par rapport aux entreprises traditionnelles créent des défis qui se font sentir jusque dans les questions opérationnelles et la gestion des risques qui a fait l’objet de cette étude.

© Oliver Wyman

L'une des conséquences est une certaine confusion au sujet d'une répartition appropriée des responsabilités en matière de gestion des risques dans le cadre des trois lignes de défense.

Gouvernance et structure actuelles de la gestion des risques



- Le GPE n'a pas de personnels locaux. Il s'en remet à des tiers (par ex. agents de financement, GLPE) pour identifier et gérer les risques.
- Le GPE préférait éviter d'attribuer la responsabilité de la prise de risque à des tiers. C'est pourquoi le Secrétariat du GPE (principalement l'équipe de gestion des risques) et/ou les Comités du GPE assument la responsabilité d'un grand nombre de risques (gérés localement).
- Cependant, le Secrétariat du GPE (équipes de gestion des risques et de soutien aux pays) est également chargé à l'heure actuelle de la 2e ligne de défense, conjointement avec le FRC, le GPC et le SIC.
  - Le GPC est chargé de l'approbation des nouveaux financements, mais assume aussi la responsabilité des risques du Cadre des risques opérationnels.
  - Le FRC est responsable des risques stratégiques et des risques de financement du GPE, mais aussi de la supervision des processus de gestion des risques.
  - Le SIC est responsable des risques du Partenariat mondial associés à la stratégie et à l'impact, tels que définis par le plan stratégique GPE 2020.
- Par conséquent, nous constatons actuellement de nombreux chevauchements entre les rôles de 1re et 2e lignes, ce qui entraîne une absence de clarté sur les personnes responsables et la nature de leurs responsabilités, d'où le risque de doubles emplois et d'angles morts.
- S'agissant de la 3e ligne de défense, le GPE ne possède pas de fonction d'audit interne propre, mais s'appuie actuellement sur celle de la Banque mondiale, qui n'est pas adaptée à ses besoins.

© Oliver Wyman

La conception de la gestion du risque institutionnel diffère selon que le GPE recherche une approche centralisée ou décentralisée.

Approches de la gestion des risques et positionnement actuel du GPE

	Approche décentralisée	Approche de gestion des risques du GPE	Approche centralisée
Gouvernance	• Forte dépendance à l'égard des agents partenaires locaux et d'autres tiers pour réaliser les tâches à la fois de 1re et de 2e lignes de défense • Le rôle du Secrétariat du GPE est d'établir des politiques et directives de gestion des risques complémentaires des politiques de tiers, mais exerce très peu d'influence en termes d'analyse critique et de supervision • Forte dépendance à l'égard de la 3e ligne (fonction d'audit)	• Tendance de l'équipe de gestion des risques du GPE à impulser un modèle centralisé et à assumer le rôle de 2e ligne de défense par l'analyse critique et la supervision des travaux réalisés par la 1re ligne à l'échelle locale	• Les agents partenaires locaux et d'autres tiers sont uniquement chargés des tâches de 1re ligne • Les membres du Secrétariat du GPE sont chargés des tâches de 2e ligne, établissent les politiques et directives de gestion des risques ET critiquent et supervisent les travaux de 1re ligne • Importance moindre (mais néanmoins élevée) de la 3e ligne par rapport au modèle décentralisé
Mob. des ressources	• Petite équipe de gestion des risques au niveau du Secrétariat (~ 1 ETP)	• Davantage de ressources de gestion des risques disponibles que ce que requiert le modèle décentralisé, mais pas assez pour réaliser les tâches nécessaires dans un modèle centralisé	• Équipe de gestion des risques de taille moyenne au niveau du Secrétariat (~ 5-15 ETP)
Compa-rateurs	Gavi The Vaccine Alliance	GLOBAL PARTNERSHIP for EDUCATION	The Global Fund To Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria GREEN CLIMATE FUND
Considérations	• Coûts ETP inférieurs • Moins de contrôle sur la gestion des risques, davantage de dépendance à l'égard des tiers • Comparateurs se concentrent sur la fourniture de biens et non la prestation de services		• Coûts ETP supérieurs • Davantage de contrôle sur la gestion des risques, moins de dépendance à l'égard des tiers • Comparateurs se concentrent sur la prestation de services et soutiennent les dons directs

Le choix du modèle ne doit pas se fonder uniquement sur l'efficacité de la gestion des risques, mais plutôt sur la capacité globale à remplir la mission du GPE

© Oliver Wyman

L'examen fait apparaître six conclusions principales ; la manière et l'efficacité avec lesquelles ces conclusions peuvent être abordées dépendront de la structure institutionnelle et de la gouvernance futures du GPE.

Principales lacunes du Cadre de gestion des risques identifiées



Énoncé de l'appétence au risque : l'appétence au risque est définie au sens large dans la politique de gestion des risques du GPE. La pratique optimale voudrait qu'elle soit définie plus précisément pour les principales catégories de risques avec une procédure structurée et documentée impliquant le Conseil. L'appétence au risque n'est pas équivalente au risque résiduel.

Gouvernance du risque : Chevauchement des responsabilités des 1re et 2e lignes de défense. Une plus grande clarté est nécessaire sur la répartition des rôles en matière d'analyse critique et de responsabilité/d'atténuation des risques. La responsabilité de la prise de risque doit être attribuée aux membres du personnel ayant des responsabilités opérationnelles et/ou conjointement avec par ex. les équipes de soutien aux pays.

Intégration du risque dans les décisions opérationnelles et la planification stratégique : Le lien entre le cadre de gestion des risques et les décisions opérationnelles, telles que la planification stratégique et l'allocation de financements, pourrait être plus solide.

Taxonomie des risques : Classification limitée des risques en risques principaux et risques/facteurs de risque secondaires. La taxonomie des risques doit être mutuellement exclusive et collectivement exhaustive pour garantir une couverture totale sans chevauchement des types ou catégories de risques.

Suivi et comptes rendus : Aucune identification systématique et aucun suivi actif des principaux indicateurs de risque (KRI) et des principaux indicateurs de contrôle (KCI) consignés dans les rapports. Absence de rapports distincts, avec différents niveaux de détail et pas d'utilisation de tableaux de bord pour les Comités et le Conseil.

Documents sur les cadres et les politiques : les documents gagneraient à être plus clairs et plus simples et à ce qu'une séparation nette soit établie entre les rapports et les documents relatifs aux cadres/politiques.

Pratiques des comparateurs

Énoncé de l'appétence au risque en place ou en cours de formulation par les trois comparateurs

1re ligne de défense prédominante : responsabilité conjointe des tiers locaux et d'une équipe de soutien au pays au niveau du Secrétariat

Seul un des trois comparateurs décrit le lien entre le risque et les décisions stratégiques comme étant solide. D'autres pensent qu'il doit être renforcé.

Diverses pratiques parmi les comparateurs. L'une possède une taxonomie claire et simplifiée. Les autres ont une marge d'amélioration.

Utilisation limitée des principaux indicateurs de risque et de contrôle et des tableaux de bord visuels; en cours de développement dans une organisation.

Une plus grande clarté dans les comparateurs, dont par ex. un suivi de la gestion des versions/documents pour les documents sur les politiques.

© Oliver Wyman

Sur la base de notre examen, nous proposons quatre recommandations qui peuvent être mises en œuvre immédiatement.

- Notre examen a identifié des recommandations essentielles pour la gestion des risques du GPE en phase avec ses plans stratégiques et de ses ambitions :
  - Révision de l'énoncé de l'appétence au risque, incluant un lien plus étroit avec la stratégie et une évaluation risque par risque de la tolérance au risque du Partenariat mondial
  - Mise en œuvre d'une structure de gouvernance des risques avec une répartition claire des rôles sur les trois lignes de défense afin de garantir une approche structurée de la gestion des risques, de la supervision et de l'audit au sein de l'organisation
  - Simplification de la taxonomie des risques du GPE afin de rationaliser les processus de gestion des risques
  - Nécessaire identification des principaux indicateurs de risque et principaux indicateurs de contrôle pour une gestion objective des risques
- L'application des deux premières recommandations sur l'énoncé de l'appétence au risque et la gouvernance des risques alignerait le GPE sur les pratiques des comparateurs.
- Les deux autres recommandations visent à établir un lien clair avec les ambitions stratégiques du Partenariat mondial grâce à la mise en place de mesures du risque objectives et efficaces qui font défaut actuellement.
- En outre, le GPE devrait déterminer s'il doit adopter une approche plus centralisée pour mieux contrôler les risques gérés et assumés par les tiers collaborant avec le GPE à l'échelle locale, ce qui nécessiterait probablement d'accroître les ressources humaines affectées à la gestion des risques au niveau du Secrétariat.

© Oliver Wyman