RAPPORT DE GESTION DES RISQUES N° 7 - RAPPORT DU COMITÉ DU FINANCEMENT ET DU RISQUE

Pour décision

Remarque : Les documents du Comité ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs distribueront les documents du Conseil à leurs membres avant la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objectif de permettre au Conseil d'administration de 1) s'informer de l'examen externe de la gestion des risques et 2) d'examiner l'ensemble du portefeuille de risque du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), notamment la matrice des risques et le cadre du risque opérationnel (ORF), sur la base des recommandations du Comité des finances et du risque (FRC), de l'analyse du Secrétariat, et en fonction 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 intitulé « Examen du Cadre des risques : analyse des lacunes et recommandations » (BOD/2018/06 DOC 13 Pièce jointe 1) présente des informations relatives à l'examen des politiques et pratiques du GPE en matière de risques.

1.3 Des informations sur la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels figurent dans le document BOD/2018/06 DOC 13, Pièce jointe 2.

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

(1) Point sur l'examen externe de la gestion des risques

Brièvement abordé par le GPC au cours de ses délibérations et après avoir fait l'objet d'une discussion approfondie par le FRC, l'examen externe a été mis à la disposition de tous les membres des comités qui

l'ont favorablement accueilli. Les membres du FRC ont formulé les observations suivantes en réponse à l'exposé sur l'examen externe :

- Le travail accompli au titre de l'examen de la politique en matière de risques était détaillé et complet.
- Les rôles et les responsabilités doivent être clarifiés aux niveaux 1 et 2 du modèle de « défense en trois lignes ». L'on observe un chevauchement dans la situation actuelle : le GPC est responsable de l'approbation des financements dans le cadre de la première ligne de défense et surveille les risques dans le cadre de la deuxième ligne de défense.
- Si les risques sont variés et composites et existent à tous les niveaux du Partenariat, la mise en application des mesures d'atténuation cible en revanche le Secrétariat essentiellement alors qu'elle devrait concerner toutes les parties prenantes (agents partenaires, groupes locaux des partenaires de l'éducation, pouvoirs publics, bailleurs de fonds, etc.).
- Il est important que dans le cadre des discussions sur la politique en matière de risques le Conseil reconnaisse la nécessité de définir la tolérance au risque et l'appétence au risque pour chaque type de risque à l'échelle du Partenariat. Actuellement, seuls deux énoncés de l'appétence au risque sont clairement exprimés : une forte propension à travailler dans les pays fragiles et touchés par un conflit dans le cadre de la mission fondamentale du GPE, et une faible tolérance à l'utilisation abusive de fonds. L'examen de la taxonomie des risques doit permettre de formuler un énoncé de l'appétence au risque qui soit spécifique à chaque risque.
- Le comité a convoqué une audioconférence qui s'est tenue en mai et au cours de laquelle les conclusions de l'examen ont été analysées de manière plus détaillée.
- Le comité a recommandé que lorsque cela est possible, le Secrétariat doive mettre en application les recommandations issues de l'examen.

***(2)* Point sur l'examen semestriel de la Matrice des risques institutionnels**

- **Risque 4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat.** *Le risque résiduel a augmenté, passant de « moyen » à « critique ».*

Le Secrétariat avait suggéré initialement une augmentation de « moyen » à « élevé ». Le FRC recommande cependant un passage de « moyen » à « critique » pour tenir compte de l'incertitude actuelle et de la nécessité d'une plus grande clarté des paramètres qui sous-tendent la relation d'hébergement dont bénéficie le GPE ou des facteurs à la base de la direction suivie alors que la Banque mondiale achève sa réforme des fonds fiduciaires. Le Secrétariat coopère étroitement avec la vice-présidence de la Banque mondiale chargée du financement du développement et avec d'autres services de l'institution dont les activités se recoupent avec celles du GPE dans le cadre du processus de réforme

des fonds fiduciaires et sur des sujets susceptibles d'avoir un impact sur les modalités d'hébergement du GPE et la mise en œuvre du plan stratégique GPE 2020. Le Secrétariat, les comités et le Conseil discuteront des conclusions du travail en cours en 2018 sur les dispositions institutionnelles, notamment l'examen de l'option pour le GPE de devenir une entité juridique séparée. Cette option pourrait entraîner une profonde transformation de la relation du Secrétariat avec la Banque mondiale qui l'abrite. Le GEC attire l'attention du Conseil sur les risques encourus au titre des dispositions institutionnelles, qui pourraient également avoir une incidence négative directe sur d'autres risques et, par exemple, augmenter la note du risque 4.1.1 relatif au Processus décisionnel du GPE à moyen terme.

- **Risque 3.1.2 – Promesses des pays en développement partenaires.** *Le risque résiduel a augmenté, passant de « moyen » à « élevé ».*

Le FRC considère qu'il existe une corrélation entre le risque 3.1.2 relatif aux Promesses des pays en développement partenaires et le risque 1.2.3 sur le Financement national, dont la note actuelle est « élevé ». Bien que les pays aient fait des annonces de contribution importantes à la conférence sur le financement, cela ne se traduit pas toujours par la réalisation de l'objectif d'une allocation de 20 % des dépenses publiques à l'éducation nationale. Les promesses ont certes été publiées sur le site web du GPE et les OSC partenaires en assureront un suivi actif, mais un suivi avancé des promesses s'impose, notamment le contrôle du montant réel engagé dans le budget national.

- **Risque 1.1.7 – Stratégie de collaboration avec les fondations.** *Le risque résiduel a augmenté, passant de « moyen » à « élevé ».*

Même si la Stratégie de collaboration avec les fondations a été approuvée par le Conseil en décembre 2017, il est de l'avis du SIC que les difficultés actuelles concernant la mise en œuvre de cette stratégie, et en particulier le problème de capacités au sein du Secrétariat, sont suffisamment graves pour que la note de ce risque soit rehaussée.

- **Risque 3.1.3 – Financement stratégique et mobilisation des ressources.** *Le risque résiduel reste moyen.*

Initialement, le Secrétariat avait proposé d'augmenter la note du risque pour tenir compte des promesses importantes faites à la conférence sur le financement, du travail entrepris par les hôtes conjoints en termes de poursuite du plaidoyer auprès des bailleurs de fonds pour plus de contributions au bénéfice de la reconstitution des ressources, et pour prendre en compte l'espoir que les bailleurs augmenteraient davantage leurs contributions et/ou en annonceraient de nouvelles. Cependant, le FRC aborde les risques

et les risques encourus par les Promesses des pays en développement partenaires (risque 3.1.2) du point de vue des résultats. Le Partenariat devrait par conséquent obtenir plus de résultats concrets avant que ne soit rehaussé le risque.

- **Risque 2.2.2 – Processus d'examen de la qualité (plans sectoriels de l'éducation).** *Le risque résiduel a diminué, passant de « élevé » à « moyen ».*

Le GPC a endossé la modification de la note de risque proposée par le Secrétariat pour prendre en compte les progrès accomplis au cours des deux dernières années, ainsi qu'énoncé dans le rapport sur les résultats concernant la qualité des plans sectoriels de l'éducation (PSE). Le Partenariat a mis en œuvre plusieurs mesures nouvelles afin de renforcer la qualité du niveau d'exhaustivité et de détail des PSE en : i) préparant des directives plus claires pour l'évaluation indépendante des PSE (publiées conjointement avec l'IIPE), ii) formant des évaluateurs indépendants à l'utilisation du Guide d'évaluation (en collaboration avec l'IIPE). Le Secrétariat examine les PSE et formule des observations à différentes étapes de l'élaboration des PSE dans le cadre des processus d'examen de la qualité.

- **Risque 3.1.4 – Liquidités.** *Le risque résiduel a diminué, passant de « moyen » à « faible ».*

Le FRC a endossé la modification de la note de risque proposée par le Secrétariat afin de tenir compte du fait que des critères de hiérarchisation avaient été établis en décembre 2017, et qu'après le succès de la reconstitution des ressources, le solde de trésorerie moyen du Fonds du GPE devrait augmenter, réduisant les problèmes de liquidité.

- **Risque 2.1.4 – Cofinancement.** *Ajout d'un nouveau risque avec risque résiduel « moyen ».*

Le FRC a fait remarquer l'absence de risque lié au « cofinancement » et a estimé qu'en raison de l'importance de ce sujet, tel qu'il a été traité dans les décisions du Conseil et compte tenu de la possible augmentation des ressources du Fonds à effet multiplicateur, il était important de retenir le nouveau risque suivant : « *Le risque que les financements du GPE ne suffisent pas pour attirer des financements de partenaires extérieurs par le biais des programmes cofinancés* ». La note de ce risque résiduel pour ce risque nouveau est « moyen » alors que la note de risque cible est « faible ».

- **Risque 4.2.1 – Risque de réputation.** *La Note de risque résiduel reste « moyen ».*

Le GEC attire l'attention du Conseil sur le risque que la réputation du GPE soit entachée ; il insiste sur la nécessité d'accorder plus d'attention aux mesures d'atténuation prises à la lumière des scandales récents ayant touché plusieurs ONG au cours des mois passés. La note de risque résiduel concernant le risque de

réputation est actuellement « moyen » ; elle indique que le Secrétariat a mis en place des procédures pour répondre aux crises médiatiques, procède au renforcement des mesures voulues pour atténuer plus efficacement les risques d'exploitation et abus sexuels (par exemple : l'examen des normes minimales des agents partenaires, la collaboration avec les agents partenaires sur les politiques, les mesures de sauvegarde, les codes de conduite et les procédures qu'ils ont établies pour traiter des questions de harcèlement sexuel, d'exploitation, de protection des mineurs, etc.).

- **Risque 1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd.** *La Note de risque résiduel reste « critique ».*

Ce risque dépend du Conseil. Le Secrétariat avait proposé de réduire le risque de « critique » à « élevé » en raison de la précision accrue de certaines informations techniques, et parce que le Secrétariat est consulté, fournit des contributions et constate avec plaisir que l'accent continue d'être mis sur l'importance des engagements de financement national et les plans sectoriels de l'éducation. Le Comité a noté qu'il était difficile pour le Secrétariat d'ajuster son approche par rapport à l'IFFEd, car le Conseil n'avait pas adopté de position officielle, contrairement au cas de L'éducation ne peut attendre où une décision avait été prise. Les membres du FRC ont noté qu'il était trop tôt pour que le Conseil adopte une position officielle, car le lancement de l'IFFEd n'avait pas encore eu lieu et qu'il était également prématuré de réduire la note de risque.

- **Risque 2.3.3 – Modalités de mise en œuvre du programme.** *La Note de risque résiduel reste « critique ».*

Il a été noté que depuis l'élaboration de la matrice de risque, ce risque reste critique. Un certain nombre de mesures en cours au titre du GPC devraient permettre d'obtenir des progrès dans ce domaine.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 Conformément à la recommandation du Conseil (BOD/2017/12 DOC 06), le Secrétariat du GPE a recruté un consultant externe pour examiner ses politiques et pratiques en matière de risques afin de recenser les lacunes et les domaines à améliorer. Une équipe de consultants du cabinet Oliver Wyman Ltd. a effectué un examen en février et mars 2018. Le rapport sur l'examen des risques figure dans un document distinct (Pièce jointe 1 : Examen du Cadre des risques : analyse des lacunes et recommandations, BOD/2018/06 DOC 13). Il convient de lire et d'analyser les conclusions de ce rapport en prenant en compte d'autres examens en cours tels que l'examen sur le thème du partenariat efficace/efficient, les travaux en cours sur les modalités institutionnelles, le dernier rapport sur les résultats — autant de travaux susceptibles d'avoir des répercussions sur les orientations et les besoins futurs du GPE et donc de fournir des éléments d'appréciation à l'appui des

types de recommandations sur la gestion des risques que le Conseil souhaiterait adopter et sur le niveau d'investissement requis.

2.2 Durant la réalisation de l'examen externe, le Secrétariat a fait le nécessaire pour achever dans les délais prévus l'examen semestriel de la Matrice des risques et l'examen annuel des risques opérationnels dans l'ensemble du portefeuille des financements ESPIG. En conséquence, le présent rapport suit la procédure des autres mises à jour et ne prend pas encore en compte les recommandations découlant de l'examen externe. La Matrice des risques présentés à l'annexe 1 couvre les risques majeurs au niveau institutionnel ou à l'échelle du portefeuille, tandis que le Cadre des risques opérationnels (ORF) présenté dans un document distinct examine les risques pays par pays et financement par financement. Le résumé analytique décrit les principales conclusions de la mise à jour de la Matrice des risques et de la mise à jour de l'ORF.

Examen externe de la gestion des risques

2.3 Pour réaliser l'examen des risques, Oliver Wyman Ltd. a élaboré un cadre d'analyse, approuvé par le Secrétariat, visant à délimiter le champ d'études et la portée de l'évaluation et à aligner l'étude sur les buts et objectifs du GPE en matière de gestion des risques dans le cadre plus général de la stratégie du Partenariat. Le consultant a examiné les politiques et rapports du GPE et s'est entretenu avec des membres du Secrétariat occupant des postes clés. Des entretiens ont été proposés aux membres du Comité des finances et du risque (FRC), du Comité des financements et performances (GPC), du Comité des stratégies et de l'impact (SIC) et du Comité de gouvernance et d'éthique (GEC). Des représentants de la Banque mondiale et de l'UNICEF ont également été consultés en qualité d'agents partenaires de premier plan. Dans le cadre de l'examen, le consultant a procédé à une évaluation comparative des politiques et pratiques actuelles du GPE en matière de risques par rapport aux politiques et pratiques de trois organisations comparables — l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le Fonds vert pour le climat — dans le but de produire une synthèse des pratiques en vigueur sur le marché, en mettant en relief les meilleures pratiques standard et certaines pratiques présentant un intérêt particulier pour le GPE. L'analyse et ses conclusions détaillées ont été structurées suivant le schéma d'un cadre conventionnel de Gestion du risque d'entreprise[1].

2.4 L'évaluation du cadre de gestion globale des risques du Partenariat mondial pour l'éducation a été examinée dans le contexte de la structure institutionnelle et du système de gouvernance propres au GPE, dont le statut de partenariat crée un environnement complexe pour la gestion des risques en comparaison des

[1] Selon la définition de l'Institut de la gestion du risque (Institute of Risk Management).

organisations traditionnelles. La complexité d'un partenariat où divers acteurs jouent différents rôles dans le domaine de la gestion directe des risques et souvent dans celui de la supervision crée des défis qui se font sentir jusque dans les questions opérationnelles, la gouvernance et la gestion globale des risques.

2.5 Le rapport sur l'examen des risques contient des recommandations détaillées découlant de l'inventaire des principales lacunes des pratiques actuelles du GPE en comparaison tant des pratiques souhaitées/de l'État ciblé par le Partenariat que des meilleures pratiques en vigueur sur le marché. L'examen fait apparaître six conclusions principales (pour de plus amples détails et informations contextuelles, veuillez vous reporter au rapport proprement dit) :

1. **Énoncé de l'appétence au risque :** il n'existe aucun énoncé systématique d'appétence au risque (c'est-à-dire par catégories de risques ou risque par risque) ni de procédure structurée et documentée d'examen périodique de l'appétence au risque impliquant le Conseil.
2. **Gouvernance du risque :** une certaine confusion, accompagnée de chevauchements, entoure la notion de répartition appropriée des responsabilités en matière de gestion des risques dans le cadre des trois lignes de défense.
3. **Intégrer le risque dans les décisions opérationnelles et la planification stratégique :** il serait possible de renforcer le lien entre le cadre de gestion des risques et les décisions opérationnelles (planification stratégique, allocation de financements, par exemple).

4. **Taxonomie des risques :** le degré de granularité de la taxonomie des risques institutionnels en vigueur est trop élevé et il est possible de simplifier cette taxonomie pour accroître l'efficience d'autres procédures de gestion des risques. À l'heure actuelle, il n'existe pas de procédure clairement définie permettant d'ajouter ou de soustraire un risque dans la Matrice des risques institutionnels. Le Cadre des risques opérationnels évalue six risques (en tant que sous-ensemble de la Matrice des risques). Le formulaire de l'ORF n'est pas d'un usage aisé : il est difficile de le remplir et les réalisations qu'il engendre sont souvent similaires d'une année à l'autre.
5. **Suivi et comptes rendus** : il n'existe pas actuellement de système d'identification et de suivi systématiques des Principaux indicateurs de risque [2] (KRI) ni des Principaux indicateurs de contrôle [3] (KCI) qui sont consignés dans les rapports.

   Les activités de suivi et de compte rendu ne sont pas suffisamment adaptées aux divers usagers et n'utilisent pas assez les indicateurs de risque.

[2] Un indicateur de risque principal est un outil de mesure indiquant si l'événement à risque s'est produit et l'importance de cet événement à risque du point de vue de sa probabilité et/ou de son impact.
[3] Un indicateur de contrôle principal est un outil de mesure indiquant le degré d'efficacité de tel ou tel contrôle des risques quant à sa capacité à réduire la probabilité du risque, à détecter l'événement à risque et à atténuer son impact.

6. **Documents sur les cadres et les politiques :** ces 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 et aux politiques. À l'heure actuelle, les documents sur les politiques sont mis ensemble avec les rapports du Conseil et des comités alors qu'une stricte distinction entre ces documents en faciliterait l'usage.

2.6 Il existe certainement une marge d'amélioration, mais l'approche actuelle du Secrétariat du GPE en matière de gestion des risques n'est pas très différente de celle des trois comparateurs tandis que les lacunes et difficultés sont très similaires d'une organisation à l'autre. Le recensement des lacunes et les recommandations qui en découlent dans ce rapport visent donc à proposer une voie à suivre dans le cas où le GPE déciderait d'améliorer sensiblement sa gestion des risques.

2.7 Parmi ces recommandations, le rapport propose et évalue des solutions visant à combler les lacunes, en fonction des coûts, des difficultés d'exécution et du risque de détérioration, ainsi qu'une feuille de route pour la mise en œuvre au cours des 18 prochains mois. Le Conseil devra répondre à une question fondamentale : faut-il centraliser ou décentraliser davantage la Gestion du risque d'entreprise ? En comparaison de la méthode centralisée, la méthode décentralisée (appliquée par exemple aujourd'hui par la GAVI, selon l'évaluation comparative) implique un contrôle moindre sur la gestion des risques et dépend davantage de tierces parties/d'audits pour la réalisation de vérifications indépendantes. La méthode centralisée (appliquée par exemple aujourd'hui par le Fonds mondial et le Fonds vert pour le climat, selon l'évaluation comparative) signifie au contraire un contrôle plus direct sur la gestion du risque et une moindre dépendance à l'égard de tiers. Le Secrétariat du GPE, qui applique des éléments des deux approches, se trouve à peu près à mi-chemin entre les deux méthodes. Les consultants recommandent d'adopter une approche plus centralisée. Une telle démarche nécessiterait toutefois davantage d'investissements et devrait être étudiée par les comités et le Conseil dans le contexte des orientations et ambitions futures du GPE. La manière et l'efficacité avec lesquelles les six principales conclusions mentionnées plus haut peuvent être abordées dépendront de la structure institutionnelle et du système de gouvernance futurs du GPE et de la mesure dans laquelle le Partenariat souhaite investir dans la fonction de gestion des risques.

Évaluation de l'équipe de gestion du Secrétariat

2.8 L'équipe de gestion du Secrétariat du GPE a accueilli favorablement les conclusions du rapport externe et a noté avec satisfaction que les pratiques et difficultés existantes ne sont pas très différentes de celles des comparateurs. Il existe de toute évidence des mesures plus faciles à prendre que d'autres, auxquelles le Secrétariat peut commencer à s'attaquer. Cependant, il est tout aussi évident que certaines préoccupations

concernant la répartition des responsabilités de gestion des risques (s'agissant par exemple du rôle des PDP, des GLPE, des AC et des agents partenaires en la matière) et le travail à fournir pour renforcer sensiblement la gestion du risque du point de vue du GPE sont liées à des questions stratégiques fondamentales sur l'orientation future du GPE, telles que la façon dont nous réagissons, en tant que partenariat, aux conclusions du rapport sur les résultats, les changements qui pourraient se révéler nécessaires à la lumière de la réflexion sur le thème du « partenariat effectif et efficient » et les travaux en cours sur les modalités institutionnelles.

2.9 À la lumière de ce qui précède, le Secrétariat propose d'utiliser le rapport comme point de départ des délibérations du FRC et du Conseil en juin et de considérer que ce document donne mandat au Secrétariat de commencer à traiter les recommandations du rapport les plus faciles à mettre en œuvre. Nous recommandons de reporter les décisions sur le type d'investissements et le cadre global de gestion du risque d'entreprise que développe le GPE jusqu'à la retraite du Conseil en novembre et sa réunion de décembre de sorte que ces décisions puissent être prises dans le cadre plus large des orientations stratégiques du Partenariat.

Le point sur l'examen semestriel de la Matrice des risques institutionnels

2.10 En mars 2018, le Secrétariat a achevé la septième évaluation des risques institutionnels dans le cadre de son rapport actualisé semestriel sur les risques. Il propose pour le moment d'apporter des modifications limitées à la Matrice des risques dans le but a) de mettre à jour le libellé des risques, b) d'actualiser les mesures d'atténuation et c) d'ajuster en conséquence l'évaluation des risques résiduels. On trouvera à l'annexe 1 du présent document (Annexe 1 : Rapport actualisé sur les risques institutionnels) des informations détaillées sur la Matrice des risques ainsi qu'une analyse globale. Les conclusions sont résumées dans les paragraphes ci-dessous.

2.11 Selon l'évaluation des risques faite par le Secrétariat, l'actuelle liste des risques figurant dans la matrice des risques est correcte et un risque supplémentaire doit y être ajouté par rapport au risque 2.1.4 relatif au cofinancement, soit le risque que les financements du GPE ne suffisent pas pour attirer des financements de partenaires extérieurs par le biais des programmes cofinancés. Sur les 36 risques mentionnés dans la matrice, 27 présentent des notes de risque inférieures à leur note inhérente (à savoir la note qu'ils obtiendraient sans mesure d'atténuation). Ce résultat est un signe positif, qui montre que les mesures d'atténuation ont un impact. Pour autant, 6 risques seulement affichent une note correspondant au risque cible actuel (c'est-à-dire le niveau de risque considéré comme acceptable pour chaque risque). Sur les 35 risques, 3 sont jugés « critiques » et 14 sont considérés comme « élevés » après application des mesures d'atténuation.

2.12 Le rythme d'évolution des notes de risque reste relativement lent : seuls 6 % des risques ont une note de risque plus faible, comparé à la mise à jour précédente, et 8 % des risques ont une note de risque plus élevée que dans l'exercice précédent, soit 2 % d'évolution nette.

2.13 Deux risques enregistrent des notes de risque résiduel plus faibles : 1) le risque 2.2.2 Processus d'examen de la qualité (plans sectoriels de l'éducation) et 2) le risque 3.1.4 Liquidités. Cela signifie soit que les mesures d'atténuation ont un effet positif, soit que la situation elle-même a évolué favorablement et que les évaluations en ont déduit une baisse de risque.

2.14 Cependant, les notes de risque résiduel de trois risques ont augmenté ainsi qu'il suit : 1) la note de risque du risque 4.2.2 relatif aux dispositions institutionnelles passe de « moyen » à « critique », pour tenir compte de l'incertitude actuelle et de la nécessité d'une plus grande clarté des paramètres qui sous-tendent la relation d'hébergement dont bénéficie le GPE ou des facteurs à la base de la trajectoire suivie, 2) la note de risque du risque 1.1.7 Stratégie de collaboration avec les fondations a augmenté de « moyen » à « élevé », afin de prendre en compte les difficultés actuelles de mise en œuvre de la stratégie, notamment le manque de capacités au sein du Secrétariat, 3) la note de risque du risque 1.2.3 Financement national : bien que les pays aient fait des annonces de contribution importantes à la conférence sur le financement, cela ne se traduit pas toujours par la réalisation de l'objectif d'une allocation de 20 % des dépenses publiques à l'éducation nationale.

2.15 Le libellé d'un certain nombre d'autres risques liés au résultat de la conférence sur le financement a fait l'objet de modifications pour tenir compte du fait que la conférence est maintenant terminée.

Le point sur le Cadre des risques opérationnels

2.16 En mars 2018, le Secrétariat a achevé la troisième évaluation des risques opérationnels de l'ensemble du portefeuille d'ESPIG dans le cadre de la mise à jour annuelle des risques. Comme précédemment, des données analytiques sur les pays issues de l'Examen du portefeuille et du Cadre des résultats ont été utilisées en parallèle au Cadre des risques opérationnels afin de déterminer les niveaux de risque. Au total, les risques sectoriels de 65 pays/États fédéraux ont été évalués, ainsi que les risques de financement de 45 ESPIG. Des informations sur la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels figurent dans un document distinct (Pièce jointe 2 : Rapport sur le Cadre des risques opérationnels, FRC/2018/4 DOC XX). Les conclusions sont résumées dans les paragraphes ci-dessous.

2.17 Sur les 65 pays/États fédéraux dont les risques sectoriels ont été évalués, un quart environ présentent un niveau de risque sectoriel élevé ou critique, et les trois quarts un risque faible ou moyen. S'agissant des pays qui ont été évalués à la fois en 2017 et en 2018, le risque sectoriel a globalement diminué. Il a reculé dans 12 pays (Bangladesh, Bénin, Burundi, Gambie, République kirghize, Mozambique, Niger, Nigéria, Ouganda,

République centrafricaine, Rwanda et Yémen) et augmenté dans six autres (Guinée, Mauritanie et les quatre pays de l'OECO : Dominique, Grenade, Sainte-Lucie et Saint-Vincent-et-les-Grenadines).

2.18 Dans la mesure où le Cadre du risque opérationnel a une orientation prospective, 31 ESPIG actifs à la date du 1er juin 2018 ont été évalués comme présentant des risques de financement. L'on compte par ailleurs 14 nouveaux financements : les financements[4] approuvés par le Conseil d'administration entre septembre 2017 et février 2018 et les financements[5] qui se trouvent présentement au stade d'Évaluation finale (cycle de requête de février 2018). Sur les 45 financements évalués, 87 % présentent un risque de financement global jugé faible ou moyen. Cinq seulement sont considérés comme présentant un risque global élevé (Afghanistan, Guinée-Bissau, Malawi, Nigéria et RDC) et un seul présente un risque de financement global critique (Yémen). À une exception près, les six financements présentant un risque de financement global élevé ou critique concernent tous des pays fragiles et touchés par un conflit.

2.19 En 2018, neuf pays retiennent principalement l'attention du Secrétariat du GPE en raison des risques de financement élevés ou des risques sectoriels critiques qu'ils présentent dans les principaux domaines d'intervention du GPE, soit (par ordre alphabétique) : Afghanistan, RDC, Érythrée, Guinée-Bissau, Malawi, Nigéria et Yémen. Le nombre de pays prioritaires est passé de 9 en 2017 à 7 en 2018. Dans deux des neuf pays, les financements ont été clôturés ou seront clôturés au 1er juin 2018 (République fédérale de Somalie et Soudan du Sud). Dans trois autres, le niveau de risque de financement ou de risque sectoriel a diminué au point qu'ils ne sont plus considérés comme des pays prioritaires (Bangladesh, Guinée, Ouganda). Par contre, trois pays ont été intégrés au groupe de pays prioritaires en raison de risques de financement élevés (Afghanistan, Guinée-Bissau, Malawi). Sur les sept pays considérés comme prioritaires, six sont des pays fragiles ou touchés par un conflit (le Malawi fait exception).

2.20 Les mesures d'atténuation des risques du GPE se focalisent sur les six risques subsidiaires identifiés pour le Cadre des risques opérationnels. Le GPE ne cherche pas à influencer le risque contextuel étant donné que les facteurs qui y contribuent sont en grande partie exogènes. Les mesures d'atténuation des risques sectoriels et des risques de financement du GPE comprennent différentes mesures en amont et en aval. En ce qui concerne le risque sectoriel, ces mesures portent notamment sur l'investissement dans le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) et dans les relations avec l'agence de coordination et l'agent partenaire, le partage de conseils appropriés et d'exemples de bonnes pratiques, et la formulation en temps utile de commentaires techniques sur les Analyses sectorielles de l'éducation et sur les Plans sectoriels de l'éducation (PSE). Pour le risque de financement, les mesures prévoient de conseiller les partenaires sur le respect des

[4] Libéria, Burkina Faso, Tanzanie – Zanzibar, Cambodge, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée-Bissau et Madagascar.
[5] Afghanistan, Cabo Verde, Comores, Sierra Leone, Somaliland et Tchad.

prérequis de la partie fixe des ESPIG ainsi que sur la qualité des requêtes d'ESPIG et des documents justificatifs.

2.21 Deux facteurs ont joué un rôle important dans la baisse du risque sectoriel global : premièrement, quatre pays étaient en train ou venaient de terminer le processus de préparation, d'évaluation et d'endossement d'un PSE ou le plan de mise en œuvre d'un PSE. Deuxièmement, la cohésion et le meilleur fonctionnement du GLPE ont joué un rôle important dans deux pays. Deux pays se sont engagés à augmenter le financement national, dans un cas grâce à une meilleure disponibilité des données. Dans les six pays où le risque sectoriel global a augmenté, la hausse tient au fait que les conditions de sécurité mettent le financement intérieur en péril, à des problèmes concernant la qualité du PSE ou de son plan de mise en œuvre ou à des difficultés relatives à la concertation et la coordination sectorielles. L'annexe 4.3 (ii) du rapport sur le Cadre des risques opérationnels contient des informations détaillées concernant l'évaluation des risques et les mesures d'atténuation pour les pays qui présentent un risque sectoriel élevé.

2.22 Parmi les cinq pays où le risque de financement global a diminué, l'un des financements sera prochainement clôturé et devrait atteindre ses objectifs (Bangladesh), tandis que deux autres ont été restructurés afin de remédier à des problèmes de mise en œuvre et d'accorder un délai suffisant pour atteindre les objectifs fixés (Guinée, Soudan). Dans un cas (Lesotho), des facteurs extérieurs précédemment jugés susceptibles de compromettre la mise en œuvre n'ont finalement pas eu d'incidence négative sur le programme. Dans un cas (Nigéria), enfin, l'amenuisement des risques est dû à la bonne exécution de la mise en œuvre au cours de l'année écoulée et au fait que l'agent partenaire a intensifié son assistance technique. Par contre, quatre des cinq ESPIG dont le risque de financement a augmenté sont passés d'un risque faible à un risque moyen. Cette intensification du risque tient à des problèmes de mise en œuvre (Burundi, RDP lao, OECO) qui appelleront probablement une restructuration et, dans un quatrième pays, à des négociations portant sur une éventuelle prorogation (Zambie). Dans un cas (Malawi), une supervision renforcée de la mise en œuvre du financement s'impose pour remédier aux risques.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

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

BOD/2018/16-XX — <u>Rapport sur la gestion des risques</u> - Le Conseil d'administration :

1. Endosse les modifications apportées à la Matrice des risques, notamment la mise à jour des mesures d'atténuation actuelles et l'ajout de mesures d'atténuation à venir, la révision de la note globale de certains risques et l'actualisation du libellé des risques, tel que présenté dans le document BOD/2018/6 DOC 13

2. Prie le Secrétariat de commencer à mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen externe de la gestion des risques en fonction des ressources et capacités existantes et de rendre compte des progrès accomplis au FRC lors de sa prochaine réunion.

4. ÉTAPES SUIVANTES

4.1 Le Secrétariat démarrera la mise en application des recommandations de l'examen externe jugées réalisables et nécessaires. Lors de l'audioconférence de mai 2018 du FRC, l'équipe chargée des risques et de la conformité a présenté son plan de travail pour l'année prochaine, ainsi que la méthodologie qui sera suivie pour 1) examiner la taxonomie des risques, 2) proposer au Conseil des énoncés de l'appétence au risque et 3) redéfinir les trois lignes de défense. Ces trois éléments seront soumis à l'approbation du Conseil à partir de la réunion du Conseil de décembre 2018.

4.2 Le Secrétariat, en outre, continuera de mettre en œuvre les principales mesures d'atténuation visées dans la Matrice des risques.

5. CONTACT

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Padraig Power (ppower@globalpartnership.org), Matthew Smith (mdsmith@globalpartnership.org), Anna-Maria Tammi (atammi@globalpartnership.org et Anne Joncheray (ajoncheray@globalpartnership.org).

6. ANNEXE ET INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Annexe 1: Rapport actualisé sur les risques institutionnels
Annexe 2: Résumé des modifications des notes de risque
Annexe 3: Matrice des risques
Annexe 4: Sigles et abréviations

Pièces jointe 1: Examen : analyse des lacunes et recommandations
Oliver Wyman Ltd. (BOD/2018/6 DOC 13 - Pièce jointe 1)
Pièces jointe 2: Rapport du Secrétariat du GPE sur le Cadre des risques opérationnels
(BOD/2018/6 DOC 13 - Pièce jointe 2)
Références : 1. Rapport sur la gestion des risques n° 6 (BOD/2017/12 DOC 06)
2. Politique de gestion des risques (BOD/2014/12 DOC 04)

ANNEXE 1 : RAPPORT ACTUALISÉ SUR LES RISQUES INSTITUTIONNELS

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1 Le Conseil a adopté la politique de gestion des risques en décembre 2014 (BOD/2014/12-03). Il 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.

1.2 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.

1.4 Lors de sa dernière réunion tenue en décembre 2018, le Conseil a approuvé les changements proposés à la Matrice des risques (BOD/2016/12 DOC 06), y compris l'ajout d'un nouveau risque, la révision de la note de risque résiduel de six risques (soit une baisse des notes de risque résiduel de cinq risques et l'augmentation de celle d'un risque), la mise à jour des mesures d'atténuation en cours et l'ajout de futures mesures d'atténuation.

1.5 Le cabinet Oliver Wyman Ld. A été recruté par le Secrétariat du GPE pour examiner ses politiques et pratiques en matière de risques afin de mettre en lumière les lacunes et les domaines à améliorer. L'équipe de consultants a effectué cet examen en février et mars 2018.

1.6 Dans l'intervalle, l'équipe du GPE chargée de la gestion des risques a entrepris l'examen semestriel de la matrice des risques pour s'assurer que les comités et le Conseil sont en mesure de remplir leurs mandats en matière de risques, ainsi qu'il suit : 1) supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre de mesures de gestion des risques et d'atténuation des risques dans l'ensemble du portefeuille de risque du GPE. Par conséquent, 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 le libellé des risques, b) de mettre à jour les mesures d'atténuation et c) d'ajuster les évaluations des risques résiduels.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 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 acceptable pour chaque risque. 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.

2.2 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 trajectoire du risque peut être : i) « amélioration », lorsque la note du risque est susceptible d'être abaissée (de « élevé » à « moyen » par exemple), ii) « détérioration », lorsque la note du risque est susceptible d'être relevée (de « élevé » à « critique » par exemple), ou iii) « 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.

2.3 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.

3. ANALYSE GLOBALE

3.1 Il propose pour le moment d'apporter des modifications limitées à la Matrice des risques dans le but a) de mettre à jour le libellé des risques, b) d'actualiser les mesures d'atténuation et c) d'ajuster les évaluations des risques résiduels.

3.2 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 d'y ajouter le risque 2.1.4 relatif au cofinancement. Sur les 36 risques mentionnés dans la matrice, 27 présentent des notes de risque inférieures à leur note inhérente (à savoir la note qu'ils obtiendraient sans mesure d'atténuation). Ce résultat est un signe positif, qui montre que les mesures d'atténuation ont un impact. Pour autant, 6 risques seulement affichent un score correspondant au risque cible actuel (le niveau de risque considéré comme acceptable pour chaque risque), comparé à six risques dans l'évaluation précédente. C'est dire que les progrès sont relativement lents et qu'un important effort supplémentaire s'avère nécessaire. Sur les 36 risques, 3 sont jugés « critiques » et 14 sont considérés comme « élevés » après application des mesures d'atténuation.

3.3 La note du risque résiduel a baissé pour 2 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 2 risques, la note du risque résiduel passe de « élevé » à « moyen » pour un risque et de « moyen » à « faible » pour l'autre.

3.4 Un nouveau risque a été ajouté au titre du risque relatif au cofinancement afin d'atténuer l'effet négatif potentiel qui pourrait résulter des programmes de cofinancement, notamment le Fonds à effet multiplicateur, ainsi qu'il suit : 2.1.4 – Cofinancement. *Le risque que les financements du GPE ne suffisent pas pour attirer des financements de partenaires extérieurs par le biais des programmes cofinancés*. La note de risque résiduel de ce nouveau risque est « moyen » alors que la note du risque cible est « faible ».

3.5 La note du risque résiduel a baissé pour 3 risques, signe, soit que les mesures d'atténuation sont suivies de peu d'effet, soit que la situation proprement dite s'est détériorée et autorise une évaluation de risque plus « élevé ». Parmi ces 3 risques, la note du risque résiduel passe de « moyen » à « élevé » pour 2 d'entre eux et de « moyen » à « critique » pour le troisième.

3.6 Les libellés de 4 risques ont été actualisés. S'agissant du risque 1.1.5– Complémentarité / harmonisation avec L'éducation ne peut pas attendre

Conseil et le risque 1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd, les libellés ont été mis à jour pour que ces risques ne fassent plus référence à la reconstitution des ressources. De même, concernant le risque 3.1.1 – Promesses de contribution des bailleurs de fonds et le risque 3.1.3 – Financement stratégique et mobilisation des ressources, les libellés ont été mis à jour pour que ces risques tiennent compte de l'actuelle période consécutive à la reconstitution des ressources.

Évaluation du risque résiduel

3.4. Sur les 36 risques, 3 sont jugés « critiques » et 14 sont considérés « élevés » après application des mesures d'atténuation (risques résiduels). Sur les 3 risques critiques, 2 risques avaient une note de risque résiduel « critique » dans l'évaluation précédente : 1) Complémentarité/harmonisation avec l'IFFEd (1.1.6), et 2) Modalités de mise en œuvre des programmes (2.3.3).

- 1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd. Risque que le GPE et du Mécanisme de financement international pour 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. En dépit de la nécessité d'une meilleure communication sur la question de la complémentarité et de la valeur ajoutée entre le Partenariat mondial pour l'éducation, le fonds L'éducation ne peut attendre et l'IFFEd, le Secrétariat

contribue au travail entrepris par la Commission de l'éducation en septembre 2017 dans le cadre d'un groupe de travail technique en mars 2018.

• 2.3.3 – Modalités de mise en œuvre du programme. Risque que, faute d'utiliser des systèmes gouvernementaux appropriés, le GPE ne parvienne pas à des progrès suffisants en matière de renforcement des systèmes. Suivant l'indicateur 29 relatif à l'harmonisation, la proportion des financements du GPE harmonisés avec les systèmes nationaux a diminué, passant de 31 % en 2016 à 28 % en 2017. Un groupe d'étude a été mis sur pied au Secrétariat pour travailler sur l'amélioration des services de soutien en matière d'harmonisation, notamment en ciblant les pays qui présentent de grandes possibilités d'en tirer parti. Un guide d'utilisation sur les critères d'harmonisation (n° 29) a été élaboré, et un outil a été mis au point pour un meilleur engagement. Une feuille de route sur l'harmonisation destinée à renforcer davantage l'harmonisation de l'aide dans les pays partenaires du GPE a été établie et partagée. Le Secrétariat procède à la mise en œuvre de la feuille de route approuvée par le GPC en octobre 2017 pour faire progresser l'harmonisation des systèmes nationaux afin : i) de clarifier et d'institutionnaliser graduellement l'approche conceptuelle du GPE en matière d'harmonisation de l'aide (achèvement prévu durant les exercices budgétaires 2018 et 2019) ; ii) de renforcer les opérations à l'appui des pays (achèvement prévu durant les exercices budgétaires 2018 et 2019) ; iii) d'optimiser et de promouvoir de bonnes pratiques dans les pays (achèvement prévu durant l'exercice budgétaire 2018) et iv) de coopérer avec les agents partenaires dans le domaine de l'harmonisation de l'aide (achèvement prévu durant l'exercice budgétaire 2018).

Sur les 3 risques critiques, 1 risque est jugé « critique » en raison de l'augmentation de la note de risque résiduel :

• 4.2.2 Dispositif institutionnel du Secrétariat. Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE. La note de risque résiduel passe de « moyen » à « critique » pour tenir compte de l'incertitude actuelle et de la nécessité d'une plus grande clarté des paramètres qui sous-tendent la relation d'hébergement dont bénéficie le GPE ou des facteurs à la base de la direction suivie alors que la Banque mondiale achève sa réforme des fonds fiduciaires. Le Secrétariat coopère étroitement avec la vice-présidence de la Banque mondiale chargée du financement du développement et avec d'autres services de l'institution dont les activités se recoupent avec celles du GPE dans le cadre du processus de réforme des fonds fiduciaires et sur des sujets susceptibles d'avoir un impact sur les modalités d'hébergement du GPE et la mise en œuvre du plan stratégique GPE 2020. Le Secrétariat, les comités et le Conseil discuteront des conclusions du travail en cours en 2018 sur les dispositions institutionnelles, notamment l'examen de l'option pour le GPE de devenir une entité juridique séparée, laquelle entraînerait sa séparation de l'institution hôte.

3.5 Les 14 risques élevés concernent : 1.1.7 Stratégie de collaboration avec les fondations / 1.1.8 Stratégie à l'égard du secteur privé / 1.2.3 Financement national / 2.1.1 Rôles, responsabilités et obligation de rendre des comptes au niveau des pays / 2.1.2 Modèle de financement du GPE / 2.1.3 Choix de l'agent partenaire / 2.3.2 Calendrier de mise en œuvre du programme / 2.3.4 Gestion des financements / 2.4.2 Qualité des données (plans sectoriels de l'éducation) / 3.1.2 Promesses des pays en développement partenaires / 3.1.5 Fluctuations des taux de change / 3.2.1 Fraude et utilisation abusive / 4.2.2 Dispositif institutionnel du Secrétariat et 4.2.3 Capacités du Secrétariat.

3.6 Il ressort de la comparaison du risque résiduel (graphique 2) avec la note inhérente (à savoir le score qu'ils obtiendraient sans mesure d'atténuation) que sur les 36 risques proposés dans la matrice, 27 ont un risque résiduel plus faible que leur note inhérente. Ce résultat est un signe positif, qui montre que les mesures d'atténuation sont suivies d'effet. Pour autant, 6 risques seulement (environ 17 %) affichent un score correspondant à leurs risques cibles (le niveau de risque considéré comme acceptable pour chaque risque) en 2018, un chiffre identique à celui de l'évaluation précédente, ce qui montre qu'il y a encore beaucoup à faire.

3.7 Le graphique 3 présente les principales étapes de l'évolution de la note de risque entre l'évaluation actuelle et la précédente depuis juin 2017, une évolution qui confirme l'idée que les progrès accomplis sont lents et qu'il reste encore beaucoup à faire. L'évolution de la note de risque de juin 2017 à décembre 2017 indique que 3 % des notes ont augmenté et 14 % ont baissé alors que 83 % (soit 8 sur 10 risques) n'ont pas changé. L'évolution de la note de risque de décembre 2017 à juin 2018 indique que 8 % des notes ont augmenté et 6 % ont baissé alors que 86 % (soit 9 sur 10 risques) n'ont pas changé. 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, puisque près de 9 notes de risque sur 10 n'ont pas changé en 2018 alors que seuls 17 % des notes de risque cible ont été obtenues.

3.8 La note du risque résiduel a baissé pour 2 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 2 risques, la note du risque résiduel est ramenée de « élevé » à « moyen » pour 1 risque :

- Risque 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. Plusieurs nouvelles mesures ont été appliquées par le Secrétariat au cours des deux dernières années à l'effet de renforcer la qualité et le niveau d'exhaustivité et de détail des PSE en : i) préparant des directives plus claires pour l'évaluation indépendante des PSE (publiées conjointement avec l'IIPE), ii) formant des évaluateurs indépendants à l'utilisation du Guide d'évaluation (en collaboration

avec l'IIPE). Le Secrétariat examine les PSE et formule des observations à différentes étapes de l'élaboration des PSE dans le cadre des processus d'examen de la qualité. Des éléments probants issus du tout dernier Rapport sur les résultats viennent confirmer l'évolution des notes de risque : la qualité des PSE/PTE s'est considérablement amélioré. 58 % de PSE/PTE ont été endossés en 2014 et 2015, en respectant les normes de qualité du GPE. À titre de comparaison, 96 % des PSE/PTE ont été endossés en 2016 et 2017, en respectant les normes de qualité.

Parmi ces 2 risques, la note du risque résiduel est ramenée de « moyen » à « faible » pour 1 risque :

- Risque 3.1.4 – Liquidités. Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de fonds et liquidités suffisants pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues. La note de risque a baissé pour tenir compte du fait que des critères de hiérarchisation ont été établis par le Conseil en décembre 2017 et guident les volumes d'allocation. Le Secrétariat et le FRC ont également examiné la proposition relative aux instruments de couverture présentée par la Banque mondiale en avril 2018.

3.9 La note du risque résiduel a baissé pour 3 risques, signe, soit que les mesures d'atténuation sont suivies de peu d'effet, soit que la situation proprement dite s'est détériorée et autorise une évaluation de risque plus « élevé ». Parmi ces 3 risques, la note du risque résiduel est portée de « élevé » à « critique » pour 1 risque :

- Risque 4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat. Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE. Ainsi qu'expliqué dans la section ci-dessus relative aux risques critiques, la note de risque résiduel passe de « moyen » à « critique » pour tenir compte de l'incertitude actuelle et de la nécessité d'une plus grande clarté des paramètres qui sous-tendent la relation d'hébergement dont bénéficie le GPE ou des facteurs à la base de la direction suivie alors que la Banque mondiale achève sa réforme des fonds fiduciaires.

Parmi ces 3 risques, la note du risque résiduel est portée de « moyen » à « élevé » pour 2 risques :

- Risque 1.1.7 – Stratégie de collaboration avec les fondations. Le risque que la Stratégie de collaboration avec les fondations ne soit pas exécutée avec succès. La note de risque résiduel est portée de « moyen » à « élevé » pour prendre en compte les difficultés actuelles concernant la formulation de la Stratégie de collaboration avec les fondations, et en particulier le problème de capacités au sein du Secrétariat, afin d'élaborer ladite stratégie puisqu'elle a été approuvée par le Conseil en décembre 2017.
- Risque 3.1.2 – Promesses des pays en développement partenaires. Risque que certains pays en développement partenaires ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles. La note de risque résiduel est relevée de « moyen » à « élevé » pour prendre en compte la corrélation entre le risque 3.1.2 relatif aux Promesses des pays en développement partenaires et le risque 1.2.3 sur le Financement national, dont la note actuelle est « élevé ». Bien que les pays aient fait des annonces de contribution importantes à la conférence sur le financement, cela ne se traduit pas toujours par la

réalisation de l'objectif d'une allocation de 20 % des dépenses publiques à l'éducation nationale. Les promesses ont certes été publiées sur le site web du GPE pour aider les OSC à jouer leur rôle en demandant des comptes aux pays, mais un suivi avancé des promesses s'impose, notamment le contrôle du montant réel engagé dans le budget national.

3.10 La trajectoire du risque qui 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, a changé pour les risques suivants :

- Risque 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. La trajectoire du risque est stable et ne s'améliore pas, ce qui reflète les difficultés de mise en œuvre du KIX qui fera l'objet d'un suivi.
- Risque 1.1.4 – Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale. La trajectoire s'améliore ; n'est pas stable. Le risque que l'incertitude compromette la continuité de l'engagement de la société civile et du corps enseignant dans la conception de nouveaux mécanismes s'améliore depuis la conception et l'établissement d'un mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale approuvé par le Conseil en décembre 2017. La conception et le lancement du fonds ASA seront coordonnés en concertation avec le GCE sur la base d'un calendrier conjoint pour assurer l'harmonisation de la planification en vue du lancement à partir de mars 2018. Dans l'intervalle, aucune prorogation sans coûts additionnels pour le Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) III ne devrait être consentie si possible, pour que les activités puissent continuer jusqu'en mars 2019, ce qui laisse le temps au programme suivant de démarrer ses activités.
- Risque 1.1.8 – Stratégie à l'égard du secteur privé. Risque que l'absence de stratégie à l'égard du 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). La trajectoire s'améliore ; n'est pas stable. Il est certes trop tôt pour baisser la note de risque, mais les discussions qui ont eu lieu pendant la réunion du SIC confirment que la trajectoire suivie s'améliore. Cela dit, parce qu'il n'existe pas encore de stratégie à l'égard du secteur privé à ce stade, il serait prématuré de modifier le libellé dans le but de prendre en compte la stratégie (cela explique que le libellé actuel fait référence à l'absence de stratégie).
- Risque 2.3.2 Calendrier de mise en œuvre du programme. Le risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus reste stable. Trajectoire est stable ; elle ne s'améliore pas. Le Secrétariat a mis en application des mesures de renforcement du suivi des financements, notamment un examen systématique des rapports d'avancement, une plus grande souplesse dans le système de requête de financement, l'envoi d'une lettre d'avertissement six mois

avant l'achèvement du financement, et une concentration soutenue sur la faisabilité de la période d'exécution dans le cadre du Processus d'examen de la qualité. Cependant, étant donné que les délais d'exécution peuvent toujours poser problème dans certains cas, le Secrétariat envisage d'étendre l'examen de la qualité à la révision des financements et entend améliorer la responsabilité financière au moyen de sa stratégie de suivi-évaluation.

ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DES MODIFICATIONS DES NOTES DE RISQUE

Risque	Responsabilité de la prise de risque	Risque inhérent	SEPTEMBRE 2017 Évaluation du risque résiduel	MARS 2018 Évaluation du risque résiduel	Direction suivie	Cible Risque	PRINCIPAUX CHANGEMENTS Comparaison des évaluations 2017 et 2018
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.	**SIC**	Critique	Faible	Faible	Stable	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.	**SIC**	Critique	Moyen	Moyen	Amélioration	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.	**SIC**	Élevé	Moyen	Moyen	Stable	Faible	Trajectoire stable et sans amélioration.
1.1.4 – Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale. Risque que l'incertitude compromette la continuité de l'engagement de la société civile et du corps enseignant dans la conception de nouveaux mécanismes.	**SIC**	Élevé	Moyen	Moyen	Amélioration	Faible	Trajectoire stable et sans amélioration.
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 l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	**Conseil**	Critique	Moyen	Moyen	Stable	Faible	Libellé des risques mis à jour (la référence à la reconstitution des ressources a été supprimée)
1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd. Risque que le GPE et du Mécanisme de financement international pour l'éducation (IFFEd) de la Commission de l'éducation ne soient pas complémentaires et harmonisés, et aient par conséquent un impact négatif sur l'efficacité de l'éducation au niveau mondial.	**Conseil**	Critique	Critique	Critique	Stable	Faible	Libellé des risques mis à jour (la référence à la reconstitution des ressources a été supprimée)
1.1.7 – Stratégie de collaboration avec les fondations. Le risque que la Stratégie de collaboration avec les fondations ne soit pas exécutée avec succès.	**SIC**	Élevé	Moyen	Élevé	Stable	Faible	Libellé des risques mis à jour (la référence à l'absence de stratégie a été supprimée)

1.1.8 – Stratégie à l'égard du secteur privé. Risque que l'absence de stratégie à l'égard du 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).	**SIC**	Élevé	Élevé	Élevé	Amélioration	Faible	Amélioration de la trajectoire suivie
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.	**GPC**	Élevé	Moyen	Moyen	Stable	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.	**GPC**	Élevé	Moyen	Moyen	Stable	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 du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou à la maintenir à au moins 20 %.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Amélioration	Élevé	
1.2.4 – Capacités nationales / régionales et contexte opérationnel. Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau de capacité nationale / régionale et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.	**GPC**	Élevé	Faible	Faible	Amélioration	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.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Stable	Moyen	
2.1.2 – Modèle de financement du GPE. Risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes dans la mise en œuvre du modèle de financement du GPE.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Stable	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.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Stable	Moyen	
2.1.4 – Cofinancement *Le risque que les financements du GPE ne suffisent pas pour attirer des financements de partenaires extérieurs par le biais des programmes cofinancés*	**GPC**	Critique	s.o.	Moyen	Stable	Faible	Nouveau risque.

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 (à la fois en termes de substance et de surveillance) et ne veillent pas à y remédier.	**GPC**	Critique	Moyen	Moyen	Amélioration	Faible / Moyen	
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.	**GPC**	Critique	Élevé	Moyen	Amélioration	Moyen	Le risque a diminué, passant de « élevé » à « moyen ».
2.3.1 – Surveillance des agents partenaires. Risque que les agents partenaires n'assurent pas toujours une surveillance efficace.	**GPC**	Moyen	Moyen	Moyen	Amélioration	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.	**GPC**	Élevé	Élevé	Élevé	Stable	Moyen	Trajectoire stable et sans amélioration.
2.3.3 – Modalités de mise en œuvre des programmes. Risque que, faute d'utiliser des systèmes gouvernementaux appropriés, le GPE ne parvienne pas à des progrès suffisants en matière de renforcement des systèmes.	**GPC**	Critique	Critique	Critique	Stable	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.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Stable	Faible / Moyen	
2.4.1 – Qualité des données (financements). Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des financements du GPE.	**GPC**	Critique	Moyen	Moyen	Amélioration	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.	**GPC**	Critique	Élevé	Élevé	Amélioration	Faible	
3.1.1 – Promesses des bailleurs de fonds. Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution au Fonds du GPE.	**FRC**	Critique	Moyen	Moyen	Stable	Moyen	Modification du libellé du risque pour tenir compte de la période actuelle consécutive à la reconstitution des ressources.
3.1.2 – Promesses des pays en développement partenaires Risque que certains pays en développement partenaires ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.	**FRC**	Élevé	Moyen	Élevé	Stable	Moyen	La note de risque a augmenté, passant de « moyen » à « élevé ».

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 au-delà des promesses faites à la conférence sur le financement.	**FRC**	Critique	Élevé	Élevé	Amélioration	Moyen	Modification du libellé du risque pour tenir compte de la période consécutive à la reconstitution des ressources.
3.1.4 – Liquidités. Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de fonds et liquidités suffisants pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.	**FRC**	Élevé	Moyen	Faible	Stable	Faible	Le risque a baissé, passant de « moyen » à « faible ».
3.1.5 – Fluctuations des taux de change. Risque que le GPE soit affecté par les fluctuations des taux de change.	**FRC**	Élevé	Élevé	Élevé	Stable	Faible	
3.2.1 – Fraude et utilisation abusive. 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 sens de la Politique relative au détournement des ressources.	**FRC**	Critique	Élevé	Élevé	Stable	Moyen	
4.1.1 – Processus décisionnel du GPE. Risque que le GPE ne prenne pas ses décisions de façon efficace et dans les meilleurs délais, avec par conséquent un impact potentiellement négatif sur ses opérations, à propos des financements notamment.	**GEC et GPC**	Critique	Moyen	Moyen	Amélioration	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.	**FRC**	Élevé	Moyen	Moyen	Amélioration	Faible	
4.1.3 – Responsabilités de l'ensemble de la gouvernance. Le risque que certains membres du Conseil et des comités pourraient ne pas partager une conception commune de la mission du Conseil /des comités / du Secrétariat ni remplir leurs responsabilités sur le plan de la gouvernance.	**GEC**	Élevé	Moyen	Moyen	Stable	Faible	
4.2.1 – Risque de réputation. Risque que la réputation du GPE soit compromise.	**GEC**	Élevé	Moyen	Moyen	Stable	Faible	
4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat. Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE.	**Conseil**	Élevé	Moyen	Critique	Stable	Faible	La note de risque a augmenté, passant de « moyen » à « critique ».
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.	**Conseil**	Critique	Élevé	Élevé	Amélioration	Faible	

ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES, JUIN 2018

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.

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.

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 pour le risque et tolérance au risque pour un risque spécifique) : le degré de risque que la direction est disposée à accepter pour atteindre les objectifs, et qui permet de définir son « appétence pour le risque ». 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.

1. RISQUES STRATÉGIQUES

Risque	Responsabilité de la prise de risque	Note de risque inhérent	Mesures d'atténuation actuelles/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Direction suivie	Mesures d'atténuation supplémentaires Actions requises et date	Risque cible	SO
1.1 Stratégies et politiques								
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.	SIC	Critique	• **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. • **GPE/Conseil** : 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. • **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 résultats dans les supports de communication.	Faible		• **Conseil :** analyse de l'efficacité et de l'efficience de l'examen du partenariat et des modalités institutionnelles en 2018 dans la mesure où ces questions pourraient influer sur la faisabilité du plan stratégique. Le Conseil examine également les implications pour le Secrétariat en termes de ressources humaines. (Exercice 2018) • **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 2018)	Faible	5c

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.	SIC	Critique	• Stratégie de suivi-évaluation en cours d'exécution. • **Comité (SIC) :** fait des recommandations au Conseil sur des modifications relatives au cadre de résultats et à la stratégie de suivi-évaluation. • **Secrétariat** : prépare 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. L'achèvement du Rapport sur les résultats est en bonne voie et débouchera sur sa publication au plus tard fin juin 2018. • **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. • **Secrétariat :** le système de stockage et de récupération des données du cadre de résultats en ligne est en bonne voie vers le délai de juin 2018.	Moyen	Amélioration	• Diffusion des résultats à tous les partenaires (y compris au niveau des pays) en vue d'améliorer la responsabilité mutuelle. (À compter de la réunion des PDP de mai) En outre, les données nationales (sur support papier) seront partagées avec chaque pays dans le cadre de la transparence en matière de données et de la responsabilité mutuelle en mai 2018. • **Comité (SIC) :** Document d'examen sur la problématique des données (mai 2018).	Faible	5e 2b 3a 5c
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	SIC	Élevé	• 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 en cours de mise en œuvre. • 60 millions de dollars considérés 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. • **Comité (SIC) :** surveillance de la hiérarchisation et de la conception thématiques du KIX.	Faible	Stable	• **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. (En cours) • **Secrétariat :** veiller à ce que toutes les équipes du Secrétariat du GPE contribuent au processus de conception du KIX, en particulier les responsables techniques de celles chargées respectivement de l'éducation, des politiques et de l'apprentissage. (En cours) • **Secrétariat :** veiller à ce que le fournisseur externe appuie l'achèvement de la conception du KIX. (En cours) • **Comité (SIC) :** examiner et approuver la conception du KIX, le processus de gestion optimale du financement du KIX et la sélection de fournisseurs externes ou d'agences de gestion pour les composantes du KIX - Fonds pour la	Faible	1b 5b

renforcer un partenariat harmonisé au niveau national.			• **Secrétariat** : assure le suivi des progrès et des évaluations des activités mondiales et régionales pour 2018. • **Secrétariat / GPC / Conseil** : conception du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations après l'approbation dudit mécanisme et de sa stratégie par le Conseil en décembre 2017. • **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.			• Rapport annuel sur les activités du programme AMR (juin 2018).		
1.1.4 – Activités de plaidoyer et de responsabilité sociale. Risque que l'incertitude compromette la continuité de l'engagement de la société civile et du corps enseignant dans la conception de nouveaux mécanismes.	SIC	Élevé	• **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. • Suivi et soutiens permanents au programme du FSCE. • **Secrétariat / GPC / Conseil** : conception du mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale.	Moyen	Amélioration	• **Secrétariat / GCE** : conception d'un nouveau mécanisme qui remplacera le FSCE en s'appuyant sur l'évaluation à mi-parcours du FSCE. (En cours) • **GLPE :** promouvoir des liens entre les différentes activités au niveau des pays financées par le GPE afin d'en éviter la fragmentation (sep. - déc. 2018) • **Secrétariat :** veiller à la mobilisation de capacités suffisantes et à une coordination adéquate entre le Secrétariat et l'équipe. • **Secrétariat / GCE :** la conception et le lancement du fonds ASA devraient être coordonnés en concertation avec le GCE sur la base d'un calendrier conjoint pour assurer l'harmonisation de la planification en vue du lancement à partir (mars 2018). • **Secrétariat :** aucune prorogation sans coûts additionnels pour le Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) III ne devrait être consentie si possible, pour que les activités puissent continuer jusqu'en mars 2019, ce qui laisse le temps au programme suivant de démarrer ses activités.	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 l'efficacité du financement de l'éducation au niveau mondial.	Conseil	Critique	• **Secrétariat :** coordination permanente avec L'éducation ne peut pas attendre, y compris au niveau des pays, et rapports réguliers au Conseil. • **Présidente du Conseil du GPE :** Participation au Groupe directeur de haut niveau (GDHN) • **Secrétariat :** Participation du Secrétariat au Comité exécutif de L'éducation ne peut attendre, participation à des missions conjointes et à toutes les équipes de projet de L'éducation ne peut attendre (désignation de représentants). • **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.	Moyen	Stable	• **GPE / ECW / Ed. Commission :** 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. (Prévoir de faire coïncider avec communication sur G20)	Faible	

1.1.6 – Complémentarité / harmonisation avec l'IFFEd. Risque que le GPE et du Mécanisme de financement international pour l'éducation (IFFEd) de la Commission de l'éducation ne soient pas complémentaires et harmonisés, et aient par conséquent un impact négatif sur l'efficacité de l'éducation au niveau mondial.	Conseil	Critique	• **Présidence/Secrétariat :** Contribuer aux travaux de la Commission de l'éducation. Le Secrétariat a participé en septembre 2017 à des discussions techniques en cours avec la Commission de l'éducation. • **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.	Critique	Stable	• **GPE / ECW / Ed. Commission :** 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. (Prévoir de faire coïncider avec communication sur G20) • **Conseil du GPE :** point sur l'IFFEd à partager lors de la réunion du Conseil de juin 2018. Fournir des clarifications sur les mécanismes que l'IFFEd envisage d'élaborer/utiliser (juin 2018).	Faible	
1.1.7 – Stratégie de collaboration avec les fondations. Le risque que la Stratégie de collaboration avec les fondations ne soit pas exécutée avec succès.	SIC	Élevé	• **Comité (SIC) :** projet de stratégie examiné fin octobre 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 en octobre 2017. • **Secrétariat** : a veillé à ce que la Stratégie de collaboration avec 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.	Élevé	Stable	• **Secrétariat (et Groupe constitutif des fondations privées) :** veiller à mobiliser suffisamment de capacités pour la mise en œuvre de la stratégie relative aux fondations privées approuvée par le Conseil en décembre 2017. (En cours) • **Secrétariat :** veiller à la mise en place d'un programme prévisionnel clair pour la coordination des activités relatives aux fondations privées au sein du Secrétariat (avril 2017). • **Secrétariat :** élaborer une stratégie de mobilisation de fonds et d'engagement des fondations dans le cadre du KIX et de l'ASA (avril 2018). • **Secrétariat :** veiller à une harmonisation avec la	Faible	

			• **Conseil :** a approuvé la Stratégie de collaboration avec les fondations privées en décembre 2017.a			Stratégie de collaboration avec le secteur privé. (En cours)	
1.1.8 – Stratégie à l'égard du secteur privé Risque que l'absence de stratégie à l'égard du 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).	SIC	Élevé	• **Secrétariat :** mise à jour sur la Stratégie à l'égard du secteur privé présentée au Conseil en décembre 2017 dans le cadre d'une stratégie globale pour le secteur privé à l'horizon 2020. • 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. • Un membre du Conseil représentant le secteur privé a été nommé. La coalition GBC-Education est devenue membre du Conseil du GPE. • **Secrétariat / Comité (SIC)** : une feuille de route 2018 a été établie par le Secrétariat et endossée par le SIC pour l'élaboration de la stratégie et le rapport initial ; elle comprend un plan de consultation. • **Secrétariat :** un consultant a été désigné et a commencé à travailler sur la stratégie.	Élevé	Amélioration	• **Secrétariat :** collaboration avec GBC-Education pour reconstituer et soutenir le groupe constitutif chargé du secteur privé. (En cours) • Le Secrétariat devra veiller à ce que la stratégie soit formulée dans les délais et en menant une consultation élargie. • **Conseil :** approbation de la stratégie pour le secteur privé complète en décembre 2018. • **Secrétariat / GEC :** considérer les modifications concernant les groupes constitutifs chargés du secteur privé et des fondations privées comme partie intégrante du processus de revue des groupes constitutifs (juin 2018).	Faible
1.2 Soutien au secteur de l'éducation dans les pays en développement							

1.2.1 Soutien aux plans sectoriels de l'éducation. Risque que le Partenariat ne mette pas ses capacités à profit pour appuyer la production de plans sectoriels de l'éducation de qualité.	GPC	Élevé	• **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 2017/2019. • **Secrétariat :** la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels porte à cet égard 1 pays / États fédéraux à un risque critique, 11 à un risque élevé, 13 à un risque moyen et 39 à un risque faible (sur un total de 64 pays / États fédéraux évalués). • **Secrétariat** : déploiement d'un cadre d'examen de la qualité amélioré lié au cadre des risques opérationnels et renforcement des capacités du Secrétariat dans ce domaine. • 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. Soutien au renforcement des capacités des pays en développement partenaires par un appui coordonné avec les agents partenaires. • **Secrétariat** : services d'assistance technique pour élaborer des plans sectoriels de l'éducation de qualité fondés sur des données analytiques. **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.	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** veiller à prévoir des dispositions adéquates dans la conception de la composante Échange d'apprentissages du KIX afin de faciliter davantage l'apprentissage collégial et le renforcement des capacités pour l'élaboration de PSE et de PTE de qualité (déc. 2018). • **Secrétariat / GPC :** conclusion dans les délais du rapport initial convenu pour l'étude sur l'efficacité du Partenariat, suivant plan réalisable et assorti d'une méthode d'exécution de la première analyse (mars-juin 2018). • **Conseil / GPC / Secrétariat :** suivi des conclusions et recommandations de l'étude sur l'efficacité du Partenariat afin d'améliorer le modèle opérationnel, notamment la trajectoire suivie en termes d'appui à la qualité des PSE et PTE (oct. 2018).	Faible	1b 4b

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.	GPC	Élevé	• **Secrétariat / Partenaires :** participation sectorielle conjointe par le Secrétariat au moyen d'une nouvelle méthodologie. • **PDP :** 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 4 pays / États fédéraux à un risque critique, 18 à un risque élevé, 24 à un risque moyen et 18 à un risque faible (sur un total de 64 pays / États fédéraux). • 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 sur l'efficacité des revues sectorielles conjointes, les financements nationaux, le suivi.	Moyen	Stable	• **Conseil :** décision sur les recommandations fondées sur les recherches pour les groupes locaux des partenaires de l'éducation. (En cours) • **Secrétariat** : élaboration de l'Argumentaire en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation et sélection des pays pilotes pour le tester. (Décembre 2018) • **Secrétariat :** veiller à prévoir des dispositions adéquates dans la conception de la composante Échange d'apprentissages du KIX afin de faciliter davantage l'apprentissage collégial et le renforcement des capacités dans les domaines de la planification, du financement et du suivi des PSE et PTE (déc. 2018). • **Secrétariat / GPC / Conseil :** approbation de principes d'efficacité pour les GLPE comme moyen d'établir un consensus et de jeter les bases d'un guide et outil pratiques. Cela devra être éclairé par les conclusions de l'étude sur l'efficacité du Partenariat (oct. / déc. 2018). • **Secrétariat :** élaboration/exécution de la stratégie de diffusion pour assurer une bonne acceptation des lignes directrices des revues sectorielles conjointes (juin 2018 / déc. 2018). • **Secrétariat :** élaboration/exécution de la stratégie de diffusion pour assurer une bonne acceptation des nouvelles lignes directrices relatives au financement national (juin 2018 / déc. 2018). • **Secrétariat :** hiérarchisation de l'appui du Secrétariat en fonction de l'analyse du Rapport sur les résultats et de la réserve. (En cours)	Faible	1b 4b

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 du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ne parviennent pas à augmenter leur dépense publique ou à la maintenir à au moins 20 %.	GPC	Critique	• **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, y compris le suivi budgétaire dans le cadre de CACF. • 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. Attention accrue dans le cadre du Processus d'examen de la qualité concernant les données requises. • **Secrétariat** : la mise en œuvre du cadre des risques opérationnels porte à cet égard 9 pays / États fédéraux à un risque critique, 10 à un risque élevé, 21 à un risque moyen et 24 à un risque faible (sur un total de 64 pays / États fédéraux évalués). • Engagement actif de la part des ambassadeurs des pays en développement partenaires pour influencer les pairs à propos des financements nationaux. • **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. • Promouvoir les besoins en financement national dans le cadre de la stratégie de reconstitution des ressources. Les PDP ont engagé 110 milliards de dollars au titre du financement national dans le cadre de la conférence sur le financement national (promesses de contribution).	Élevé	Amélioration	**Secrétariat / GPC / Conseil :** élaborer une politique prévoyant la mise en œuvre de mesures appropriées lorsque les engagements ne sont pas tenus ; à présenter au Conseil en décembre 2017. La modification de la politique ayant été acceptée par le Conseil, les révisions correspondantes à apporter au cadre du modèle de financement doivent être examinées par le GPC en vue de l'approbation définitive par le Conseil (juin 2018). • **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 (juin 2018). • **Secrétariat** : ajouter des 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). En cours. • **Secrétariat / Conseil :** établir un ordre de priorité des pays présentant des risques élevés en fonction du Rapport sur les résultats et la réserve. • **Directrice générale :** se concerter avec les autorités politiques compétentes (ministère des Finances, ministère du Budget, Parlement, etc.). • **PDP :** 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. • **Secrétariat :** publier sur le site web du GPE toutes les promesses de contributions des pays en développement partenaires (PDP) une fois que les informations auront été visées par les PDP concernés. • **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 (juin 2018). • **Secrétariat :** élaboration/exécution de la stratégie de diffusion pour assurer une bonne acceptation des nouvelles lignes directrices	Élevé	4c

						relatives au financement national, y compris des éléments relatifs à la conception de la composante Échange d'apprentissages du KIX (juin 2018 / déc. 2018).			

1.2.4 – Capacités nationales / régionales et contexte opérationnel. Risque que les processus du GPE ne tiennent pas suffisamment compte du niveau de capacité nationale / régionale et du contexte opérationnel, en particulier dans les pays touchés par un conflit.	GPC	Élevé	**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. • **GLPE / PDP :** 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. • Collaboration et coordination renforcées avec le secrétariat de l'Éducation ne peut pas attendre dans les pays où les deux organisations apportent un financement.	Faible	Amélioration	• **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. (En cours) • **Secrétariat / FRC / GEC :** 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. • **Comité (FRC) :** s'entendre sur la stratégie pour le financement du risque de catastrophe. • **Secrétariat / GPC :** un ensemble de principes directeurs de base concernant les approches pour le financement régional dans les petits États insulaires et les pays enclavés ont été approuvés par le GPC en octobre 2017. Des lignes directrices fondées sur les principes approuvés et d'autres enseignements à retenir seront formulés d'ici la fin de 2018. • **Secrétariat** : l'opérationnalisation de l'approche de gestion au niveau national pour adapter le soutien aux pays (Exercice budgétaire 2019). • **Secrétariat :** examen du processus de sélection des agents partenaires. Le premier processus de mise en commun des expériences des pays concernant les nouvelles lignes directrices en vue du processus de sélection des agents partenaires a eu lieu en octobre 2017. Quelques modifications mineures peuvent être apportées au processus et à la pratique réguliers de sélection des agents partenaires. Il sera nécessaire de résoudre les contradictions qui existent entre les ESPIG réguliers et les ESPIG relevant du Fonds à effet multiplicateur.	Faible	2b 4b

2. Risques programmatiques

Risque	Responsabilité de la prise de risque	Note de risque inhérent	Mesures d'atténuation actuelles/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Direction suivie	Mesures d'atténuation supplémentaires Actions requises et date	Risque cible	SO
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.	GPC	Critique	• **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 administration :** relation juridique décrite dans les Accords de procédures financières. • **Agents partenaires et PDP :** relation juridique décrite dans les Accords de financement. • **Conseil** : responsabilité mutuelle incluse dans la Charte. • **Conseil** : mécanisme de résolution des différends adopté. • 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.	Élevé	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 (juin 2018). • **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. (En cours) • **Secrétariat :** élaborer les orientations techniques pour le renforcement de l'efficacité du groupe local des partenaires de l'éducation / Conseil. (Exercice 2018) • **Secrétariat / GPC :** conclusion dans les délais du rapport initial convenu pour l'étude sur l'efficacité du Partenariat, suivant plan réalisable et assorti d'une méthode d'exécution de la première analyse (juin 2018). • **Conseil / GPC / Secrétariat :** suivi des conclusions et recommandations de l'étude sur l'efficacité du Partenariat afin d'améliorer le modèle opérationnel par une définition claire des rôles, responsabilités et obligations de rendre des comptes pour le Secrétariat, les GLPE, les agences de coordination et les agents partenaires (oct. 2018).	Moyen	2a b 3c 4a

						• **Secrétariat / GPC / SIC :** Intersections claires entre l'EEP et les autres axes d'intervention portant sur des aspects du modèle opérationnel en vue d'assurer un suivi efficace des recommandations ; harmonisation des calendriers, en particulier avec l'axe d'intervention des GLPE, sous la supervision du SIC. • **Secrétariat** : mise à la disposition des partenaires du guide du processus GPE au niveau des pays révisé et actualisé.		

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.	GPC	Critique	• **Secrétariat :** lignes directrices sur les financements pour la mise en œuvre du programme mises à jour. • **Secrétariat :** prendre des décisions sur les financements dans les meilleurs délais.	Élevé	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. (En cours) • **Secrétariat :** renforcer les conseils et le soutien opérationnel aux pays (dans le cadre du plan de ressources humaines) (déc. 2018). • **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 (déc. 2018) • Simplification du processus d'approbation par un accroissement de la délégation de pouvoirs au GPC et au Secrétariat. (Pour examen en avril 2018 et décision par le Conseil en juin 2018).	Faible	3a d
2.1.3 – Choix de l'agent partenaire Risque qu'un pays ne parvienne pas à identifier un agent partenaire qui convienne à	GPC	Critique	• Poursuite de l'effort de diversification des agents partenaires. • **Secrétariat / FRC :** accréditation des agents partenaires. • 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.	Élevé	Stable	• Étudier l'accès direct des gouvernements aux financements du GPE si cela est considéré comme recommandation dans le cadre d'un partenariat efficace et efficient. (Examen en juin 2018) • **Secrétariat / SIC :** élaboration de critères clairs pour les agents partenaires au titre des mécanismes KIX et ASA, dans le cadre du processus de conception.	Moyen	2a

la situation du pays.								
2.1.4 – Cofinancement *Le risque que les financements du GPE ne suffisent pas pour attirer des financements de partenaires extérieurs par le biais des programmes cofinancés*	GPC	Critique	**Secrétariat / GPC / Conseil :** lancement dans les délais du fonds à effet multiplicateur du GPE • **FRC / Conseil :** notification dans les délais et anticipée de tous les pays admissibles aux financements ESPIG à propos de leurs allocations maximales par pays, afin que les pays en développement partenaires puissent démarrer plus en amont la planification de leur calendrier et dispositif de requête, notamment la recherche de possibilités de cofinancement. • **Secrétariat du GPE / Agents partenaires :** dialogue en cours entre l'équipe de soutien aux pays du GPE et les agents partenaires sur les possibilités de cofinancement avec des programmes du GPE. • **GLPE :** examen des possibilités éventuelles de cofinancement au niveau d'une sélection d'agents partenaires. • **Conseil :** reconnaissance publique de l'importance du cofinancement et mandat au Secrétariat pour lever les obstacles qui s'y opposent.	Moyen	Stable	• **Conseil :** l'augmentation des ressources du Fonds à effet multiplicateur du GPE à 300 millions de dollars attire des financements supplémentaires par le biais du cofinancement de dispositifs de mise en œuvre (Juin 2018). Secrétariat : suivre et rendre compte de l'avancement des engagements cofinancés employés pour mobiliser des allocations du Fonds à effet multiplicateur (2018 et en cours). • **GPC / Conseil** : examen des possibilités de déléguer plus de pouvoirs au Secrétariat du GPE pour les approbations de petits montants d'ESPIG afin d'accroître la rapidité et la fréquence des approbations ; cela permettra de mieux s'aligner sur les processus d'approbation internes des agents partenaires pour les financements cofinancés (juin 2018). • **Secrétariat** : poursuivre la collaboration avec les agents partenaires et le GPC pour recenser les possibilités d'harmoniser les processus d'examen de la qualité et s'y fier au besoin pour réduire la charge des agents partenaires et lever les obstacles au cofinancement. (En cours) • **Agents partenaires :** recenser les possibilités de cofinancer leurs propres programmes avec des financements potentiels du GPE.	Faible	
2.2 Examen de la qualité								

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 (à la fois en termes de substance et de surveillance) et ne veillent pas à y remédier.	GPC	Critique	• **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. • La méthodologie du GPC pour l'examen des financements est approuvée. • Inclure des pays du Processus d'examen de la qualité Phase 2 et du 3 dans l'évaluation des risques opérationnels.	Moyen	Amélioration	• **Secrétariat et GPC :** continuer à étudier les moyens d'améliorer les processus d'assurance de la qualité : une rationalisation basée sur le risque et l'harmonisation avec les systèmes d'assurance de la qualité des agents partenaires par exemple. • Démarrage de la mise en œuvre de la première phase de la stratégie coût-efficacité (décembre 2018).	Faible (Pour les États autres que les États fragiles et touchés par un conflit) Moyen (Pour les États fragiles et touchés par un conflit)	3a b c 4b 5d
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.	GPC	Critique	• **Secrétariat :** révision de la méthodologie d'évaluation de la qualité des PSE dont la mise en œuvre est en cours. • **Secrétariat :** rétroaction technique fournie au stade de la requête de financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) afin de soutenir l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation rationnels de bout en bout. • **Secrétariat :** évaluation indépendante, liste et formation des consultants pour l'évaluation indépendante. • **Secrétariat :** intégration de l'examen des plans sectoriels de l'éducation dans le cadre d'examen de la qualité. • **Secrétariat :** la qualité des PSE/PTE s'est nettement améliorée ; 58 % des PSE/PTE endossés en 2014 et 2015 ont satisfait aux normes de qualité du GPE. À titre de comparaison, 96 % des PSE/PTE ont été endossés en 2016 et 2017, en respectant les normes de qualité.	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** appui consultatif pour la planification sectorielle dans le cadre des fonctions consultatives des pays (dans le cadre du plan de ressources humaines). (En attente, sous réserve de l'examen des besoins en ressources humaines par le Conseil). • **Secrétariat :** évaluation de l'ESPDG (rapport initial dû en juin 2018) et examen des enseignements appris sur la planification du secteur de l'éducation (Exercice 2018)	Moyen	1a 4b 5d

2.3.1 – Surveillance des agents partenaires. Risque que les agents partenaires n'assurent pas toujours une surveillance efficace.	GPC	Moyen	• **Secrétariat :** continuer la mise en œuvre et la mise à jour annuelle du cadre des risques opérationnels. Examens plus fréquents des financements à risque élevé. • **Secrétariat** : concertation régulière avec les agents partenaires pour l'examen de leur portefeuille (au niveau des régions pour la Banque mondiale et au niveau mondial pour l'UNICEF, et deux fois par an pour les agents partenaires chargés de 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, 2 à un risque élevé, 11 à un risque moyen et 30 à un risque faible (sur un total de 44 pays / États fédéraux). • Modèle normalisé d'établissement de rapport de financement. • 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 ». Selon l'indicateur 35, 100 % des rapports d'audit des financements sont reçus et font l'objet d'un suivi. • Suivi de l'audit et rapports de mise en œuvre en cours	Moyen	Amélioration	• **Secrétariat** : nombre accru de missions conjointes (équipe soutien aux pays et équipe financements). En cours Continuer de souligner l'importance de la surveillance lors des réunions régulières avec les agents partenaires à tous les niveaux. • Examiner toute recommandation de l'étude sur l'efficacité du Partenariat pertinente pour les agents partenaires et le Secrétariat. • Réorganisation complète et lancement de l'équipe chargée des risques et de la conformité.	Faible	3d
2.3 Gestion et suivi des financements du GPE								

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.	GPC	Élevé	• **Secrétariat/GPC :** renforcement du suivi des financements, avec examen systématique des rapports d'avancement. • **Conseil / GPC / Secrétariat :** assurer 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 :** concertation régulière avec les agents partenaires pour l'examen de leur portefeuille (au niveau des régions pour la Banque mondiale et au niveau mondial pour l'UNICEF, et deux fois par an pour les agents partenaires chargés de 1 ou 2 financements). • **Secrétariat :** • communiquer des lettres d'avertissement anticipé six mois avant l'achèvement du financement et surveiller de près les dates d'entrée en vigueur et de clôture du financement conformément à la politique régissant les ESPIG. • **Secrétariat :** selon la mise en œuvre du cadre du risque opérationnel, 2 pays sont exposés à un risque critique à cet égard, 10 à un risque élevé, 13 à un risque moyen et 19 à un risque faible (sur un total de 44 pays / États fédéraux). • **Secrétariat :** concentration soutenue sur la faisabilité de la période d'exécution dans le cadre du Processus d'examen de la qualité	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** élargissement de l'examen de la qualité à la révision des financements. En attente, sous réserve de l'examen des besoins en ressources humaines par le Conseil. • **Conseil :** responsabilité accrue par le biais de la stratégie de suivi-évaluation. (En cours) • Examiner le financement de l'évaluation nationale (les deux premiers cycles sont achevés ; le troisième devrait l'être d'ici juin 2018).	Moyen	3e

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.	GPC	Critique	• **PDP :** 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. • Suivant l'indicateur 29 relatif à l'harmonisation, la proportion des financements du GPE harmonisés avec les systèmes nationaux a diminué, passant de 31 % en 2016 à 28 % en 2017. • **Secrétariat :** un groupe d'étude a été mis sur pied pour travailler sur l'amélioration des services de soutien du Secrétariat en matière d'harmonisation, notamment en ciblant les pays qui présentent de grandes possibilités d'en tirer parti. Un guide d'utilisation sur les critères d'harmonisation (n° 29 du RF) a été élaboré, et un outil a été mis au point pour un meilleur engagement. Une feuille de route sur l'harmonisation destinée à renforcer davantage l'harmonisation de l'aide dans les pays partenaires du GPE a été établie et partagée.	Critique	Stable	• **Secrétariat :** examiner la question de l'harmonisation dans le cadre des conclusions relatives à l'évaluation nationale. (Exercice 2019) • **Secrétariat :** la mise en œuvre de la feuille de route a été approuvée par le GPC en octobre 2017 afin d'encourager l'harmonisation des systèmes nationaux pour : i) clarifier et institutionnaliser graduellement l'approche conceptuelle du GPE en matière d'harmonisation de l'aide (Exercice 2018 / Exercice 2019) ; ii) renforcer les opérations de soutien aux pays (Exercice 2018 / Exercice 2019) ; iii) maximiser et promouvoir de bonnes pratiques dans les pays (Exercice 2018) ; iv) coopérer avec les agents partenaires dans le domaine de l'harmonisation de l'aide (Exercice 2018).	Faible	1b 2b 3c 5e

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.	GPC	Critique	• **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 développés et utilisés. • Le processus de sélection de l'agent partenaire est établi. • **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. • **Secrétariat / GPC :** 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.	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** renforcer l'examen de la qualité dans les financements de restructuration (dans le cadre du plan de ressources humaines). (2018) • Rapport sur les enseignements tirés à propos du processus de sélection de l'agent partenaire à formuler. L'examen en cours du processus de sélection des agents partenaires viendra mettre la touche finale au rapport sur les enseignements. (2018)	Faible Moyen	3e

2.4.1 – Qualité des données (financements). Risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des financements du GPE.	GPC	Critique	• 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 des 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. Rapports fournis au Secrétariat conformément aux propres procédures des agents partenaires. • Secrétariat : les financements sont surveillés / rapportés au Comité des financements et performances et au Conseil par le biais de la revue annuelle du portefeuille. • PDP / GLPE : 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 : 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.	Moyen	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. En cours • **Secrétariat :** un système de données pour collecter des données au moyen du cadre de résultats mis au point, et un module supplémentaire de données analytiques sur les pays est en cours d'élaboration pour compléter le système (septembre 2018). • **Secrétariat / SIC / GPC :** l'ASA permettra d'en dire plus sur les possibilités d'une plus grande collecte de données par la société civile et l'intégration dans les processus des financements du GCE. (En cours) • **Secrétariat :** le fonds ASA devrait comprendre des approches explicites sur le renforcement des capacités de la société civile et des pouvoirs publics afin qu'ils puissent incorporer les données issues des initiatives de responsabilité sociale dans le suivi des financements du GPE. • **Secrétariat :** les processus de planification de l'équipe de soutien aux pays devraient prendre en compte la société civile en tant que source de données pour le suivi des financements du GPE.	Faible	3a b c

			• 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) 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.	GPC	Critique	• **Secrétariat :** efforts des différentes équipes pour assurer, renforcer, surveiller et définir les indicateurs et le cadre. • **Secrétariat :** renforcement de l'examen de la qualité des plans sectoriels de l'éducation. • **PDP / GLPE :** 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 / DCP :** 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. • Le processus d'évaluation indépendante est approuvé. • **Secrétariat :** déploiement de l'évaluation indépendante du plan sectoriel de l'éducation.	Élevé	Amélioration	• **Secrétariat / DCP :** plan de données financé par le financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation. (À partir de 2018) • **Secrétariat :** renforcer l'appui technique à l'analyse du secteur de l'éducation pour assurer un renforcement des fonctions consultatives. **(En attente, sous réserve des délibérations du Conseil)** • **Secrétariat :** lancer l'initiative Évaluation au service des apprentissages (A4L) et soutient un renforcement des données sur les acquis d'apprentissage. (Exercice 2018 et au-delà) • **Secrétariat / SIC / GPC :** l'ASA fournira un cadre de renforcement des capacités des partenaires en apprentissage en matière de collecte de données pour la responsabilité sociale. (En cours) • **Secrétariat :** renforcement des capacités en vue d'améliorer les systèmes de données au moyen de l'échange de connaissances entre les PDP et les partenaires techniques à la conférence sur les systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE). • **Secrétariat** : assurer un l'appui aux projets en vue d'améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion de données pour éclairer la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques par le biais du « guichet données » du KIX (nov. 2018). • **Secrétariat :** contribuer aux efforts déployés par l'Alliance mondiale pour le suivi de l'éducation (GAML) en vue d'établir des indicateurs pour l'ODD 4, développer des outils méthodologiques et établir des normes d'apprentissage. (En cours) • **Secrétariat :** le fonds ASA devrait comprendre des approches explicites sur le renforcement des capacités de la société civile et des pouvoirs publics afin qu'ils puissent incorporer les données issues des	Faible	

						initiatives de responsabilité sociale dans la préparation des plans sectoriels et le suivi de leur mise en œuvre, avec l'appui des partenaires en apprentissage possédant des compétences dans ces domaines et en KIX (octobre 2018).		

3. Risques financiers et fiduciaires

Risque	Responsabilité de la prise de risque	Note de risque inhérent	Mesures d'atténuation actuelles/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Direction suivie	Mesures d'atténuation supplémentaires Actions requises et date	Risque cible	SO
3.1 Stratégie de financement du GPE								
3.1.1 – Promesses des bailleurs de fonds. Risque que les bailleurs de fonds ne tiennent pas leurs promesses de contribution au Fonds du GPE.	FRC	Critique	• **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. • Succès de la Conférence de financement du GPE qui s'est soldée par la mobilisation de 2,3 milliards de dollars. D'autres actions de mobilisation de ressources se poursuivent afin d'atteindre la cible de mobilisation de fonds pour la période 2018-2020.	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** met en œuvre le plan stratégique avec succès et fait la preuve de la valeur ajoutée qu'apporte le GPE, en procédant à des ajustements en réponse aux résultats. (En cours) • Mobilise des capacités suffisantes pour les activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources. (En attente, sous réserve de l'examen des besoins en ressources humaines par le Conseil). • **Secrétariat :** accroître les capacités des consultants à l'intérieur des pays pour assurer une plus grande mobilisation de ressources dans un nombre de pays bailleurs de fonds prioritaires triés sur le volet. Face au retard accusé par le lancement du plan des services de ressources humaines pour la mobilisation de ressources, identifier des alternatives pour la gestion de la charge de travail supplémentaire du Secrétariat.	Moyen	4a

3.1.2 – Promesses des pays en développement partenaires Risque que certains pays en développement partenaires ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles.	FRC	Élevé	• **Secrétariat :** méthodologie de suivi des engagements des pays élaborée et utilisée afin de soutenir un dialogue régulier dans et entre les pays en développement partenaires. • **Secrétariat** : méthodologie d'un indicateur organisationnel sur le financement intérieur définie. • **Conseil / Secrétariat / Partenaires :** amplifient l'importance d'accroître les financements nationaux en plaidant pour 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.	Élevé	Stable	• **Secrétariat** : soutient l'élaboration de l'Argumentaire en faveur du financement du secteur de l'éducation, dans le but de favoriser la complémentarité, la coordination des financements, le cofinancement et la mobilisation en vue de rassembler des ressources permettant de financer un plan sectoriel de l'éducation crédible. (Exercice 2019) • **Secrétariat :** publier sur le site web du GPE toutes les promesses de contributions des pays en développement partenaires (PDP) une fois que les informations auront été visées par les PDP concernés. (En cours)	Moyen	4c

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 au-delà des promesses faites à la conférence sur le financement.	FRC	Critique	• **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 d'un fonds à effet multiplicateur du GPE visant à améliorer les perspectives en faveur d'un cofinancement et d'une mobilisation de ressources supplémentaires. • **Secrétariat / DG / Conseil** : la conception du KIX contribuera à attirer davantage de financements provenant des stratégies pour le secteur privé et pour les fondations. • La politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde est approuvée et en cours de mise en œuvre. • **Secrétariat :** en voie de publier un nouveau Rapport sur les résultats en juin 2018.	Élevé	Amélioration	**Secrétariat / Comités / Conseil :** mènent à terme l'élaboration et le déploiement des mécanismes KIX et ASA. (En cours) • **Secrétariat** : achèvement de la stratégie de mobilisation de fonds du KIX et de l'ASA pour les fondations et le secteur privé (avril 2018). • Démontrer que le Fonds à effet multiplicateur du GPE a été mis en place avec succès. (En cours) • **Secrétariat :** mise en œuvre réussie du Plan stratégique. (2018/2019) • 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 de systèmes de l'éducation nationaux. • **Secrétariat :** collaboration avec les institutions hôtes conjointes à la poursuite du plaidoyer auprès des bailleurs de fonds en vue d'obtenir des contributions supplémentaires pour l'intégralité de la période de reconstitution de ressources 2018-2020. • **Secrétariat :** coopération avec les pays bailleurs de fonds qui octroient des contributions annuelles afin qu'ils augmentent leurs contributions ou en annoncent de nouvelles. • **Secrétariat / GPC / Conseil :** formulation d'une stratégie complète à l'égard du secteur privé. • **Secrétariat :** collaboration à l'établissement de l'IFFEd et	Moyen	4a

						coordination des efforts de mobilisation de ressources de concert avec l'IFFEd et l'ECW. • **Secrétariat / Conseil :** achever de tirer les enseignements à retenir de la campagne de reconstitution des ressources et étudier le nouveau niveau d'ambition et d'investissement du GPE nécessaire pour réaliser ladite ambition (juin / novembre).		

3.1.4 – Liquidités. Risque que le Fonds du GPE ne possède pas de fonds et liquidités suffisants pour honorer ses obligations de financement actuelles et prévues.	FRC	Élevé	• **FRC :** examine semestriellement les prévisions financières pour garantir des niveaux d'allocations prudents et recommander des mesures d'atténuation au Conseil si des risques relatifs aux liquidités se présentent. • **Bailleurs de fonds :** encouragés à accorder une certaine souplesse au calendrier de leurs 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. • **Secrétariat / FRC / Conseil** : les critères de hiérarchisation adoptés par le Conseil en décembre 2017 guident les niveaux d'allocation.	Faible	Stable	• Secrétariat / FRC : examen de la proposition relative aux instruments de couverture faite par la Banque mondiale (avril 2018).	Faible	4a
3.1.5 – Fluctuations des taux de change. Risque que le GPE soit affecté par les fluctuations des taux de change.	FRC	Élevé	• **Conseil / FRC / Secrétariat :** prévisions semestrielles. • **Secrétariat :** encourage les bailleurs de fonds à verser leurs contributions au plus vite. • **Secrétariat** : encourage les contributions en dollar américain.	Élevé	Stable	• Secrétariat / FRC : examen de la proposition relative aux instruments de couverture faite par la Banque mondiale (avril 2018).	Faible	4a
3.2 Risque fiduciaire								

3.2.1 – Fraude et utilisation abusive. 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 sens de la Politique relative au détournement des ressources.	FRC	Critique	• **PDP :** les partenaires d'exécution utilisent leurs propres systèmes et procédures pour empêcher et/ou identifier la fraude et/ou l'utilisation abusive. • **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. • **GLPE :** tous les partenaires du GPE sont tenus d'être vigilants et de signaler tous cas suspects. • **Agents partenaires :** appliquent leurs propres politiques et procédures 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, notamment la capacité de mener des enquêtes et la protection des lanceurs d'alerte. • **GPC :** 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. • **Secrétariat :** tous les rapports d'audit sont examinés et tous les problèmes importants soulevés sont suivis et contrôlés pour résolution. • **Secrétariat :** selon la mise en œuvre du cadre du risque opérationnel, 2 pays sont exposés à un risque critique à cet égard, 5 à un risque élevé, 17 à un risque moyen et 20 à	Élevé		• **FRC :** examine la Politique relative au détournement des ressources (déc. 2018). • **Secrétariat :** fournit des directives claires sur la mise en œuvre opérationnelle de la politique relative à la fraude et à l'utilisation abusive et organise des formations à l'intention du personnel travaillant avec les pays. (En cours) • **Secrétariat :** répète la formation du personnel du Secrétariat au protocole de communication en cas de crise (2018) • **Secrétariat :** réorganisation complète de l'équipe chargée des risques et de la conformité. (2018) • **Secrétariat :** réduit 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. (En cours) • **Secrétariat :** réduit l'impact de ce risque, s'il se matérialise, en s'assurant que des mesures rapides, rationnelles et transparentes sont prises pour recouvrer les fonds et répondre à la cause du détournement en cas de matérialisation du risque. (En cours)	Moyen	3e 5d

			un risque faible (sur un total de 44 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. Gouvernance et gestion du Secrétariat

Risque	Responsabilité de la prise de risque	Note de risque inhérent	Mesures d'atténuation actuelles/contrôles en vigueur	Risque résiduel	Direction suivie	Mesures d'atténuation supplémentaires Actions requises et date	Risque cible	SO
4.1. Gouvernance du GPE								

4.1.1 – Processus décisionnel du GPE. Risque que le GPE ne prenne pas ses décisions de façon efficace et dans les meilleurs délais, avec par conséquent un impact potentiellement négatif sur ses opérations, à propos des financements notamment.	GEC / GPC	Critique	• **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). • **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 pour les financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation.	Moyen	Amélioration	• **GPC / Conseil** : examen de propositions supplémentaires relatives à la délégation de pouvoirs pour les décisions sur les financements (avril 2018).	Faible	3e 5d

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.	FRC	Élevé	• **Secrétariat** : surveille 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. • **Comité / FRC / Conseil :** examen des rapports. • **Secrétariat :** mise en œuvre du cadre du risque opérationnel	Moyen	Amélioration	• **Secrétariat / Comités / Conseil :** analyse des conclusions et recommandations issues de l'examen externe - Rapport Oliver Wyman (avril 2018 / juin 2018). • **Secrétariat :** mise en application des recommandations du rapport sur l'Examen du Cadre des risques (sous réserve de l'adoption du rapport par le Conseil), notamment la formulation d'énoncés de l'appétence au risque, des clarifications sur diverses lignes de défense, l'examen de la taxonomie des risques, l'amorce d'une prise en compte des risques dans la prise de décision, l'examen des méthodologies et outils de suivi et d'établissement de rapports, et l'examen des cadres et des documents de politique au regard des modifications susmentionnées. (2018/2019) • **Secrétariat :** parachèvement de l'élaboration des fonctions de gestion des risques au sein de l'équipe chargée des risques et de la conformité. (2018/2019) • **Partenariat / Secrétariat :** promotion d'une culture de gestion des risques au sein du Secrétariat et du Partenariat afin de l'intégrer dans les décisions institutionnelles, la planification stratégique et les processus en général (gestion des opportunités). • **Secrétariat :** préparation d'un guide spécifique à l'intention des comités et du Conseil sur la gestion des risques et leurs rôles respectifs en tant que première, deuxième ou troisième ligne de défense à	Faible	5d

						l'intérieur du cadre de gestion des risques du GPE • **Secrétariat :** poursuite de la mise à jour des procédures opérationnelles du GPE à l'appui des changements concernant les ressources humaines, et dispositions nécessaires pour assurer la continuité du travail après le changement de personnel.		

4.1.3 – Responsabilités de l'ensemble de la gouvernance. Risque que certains membres du Conseil et membres des comités ne s'accordent pas sur le mandat du Conseil, des comités et du Secrétariat, et ne puissent pas remplir leurs missions de gouvernance.	GEC	Élevé	• **Conseil :** réunions préparatoires pour aborder les questions stratégiques clés. • **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. 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 :** processus d'intégration amélioré pour les nouveaux membres du Conseil et membres des comités. • **Secrétariat / Présidents des comités :** assurent la participation complète des membres des comités et des membres du Conseil et facilitent la consultation préparatoire au sein des groupes constitutifs ; mettent en œuvre les recommandations relatives à l'examen de la gouvernance. • Élaborent un cadre décisionnel pour renforcer le pouvoir délégué aux comités. • Entreprennent une autoévaluation annuelle du Conseil et des comités. • **Secrétariat / PDP :** mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation des groupes constitutifs des pays en développement partenaires.	Moyen	Stable	• **Secrétariat/GEC :** examen des conclusions de l'autoévaluation des comités (avril 2018). • Conseil : nommer un(e) vice-président(e) (2018) • **Secrétariat / GPC / Conseil :** Mener un examen des groupes constitutifs du GPE (juin 2018). • **Secrétariat / Conseil / membres des comités :** intensifier les efforts concernant la consultation des groupes constitutifs et la coordination de leurs activités.	Faible	5d
4.2. Gestion / Direction et mandat du Secrétariat								

4.2.1 – Risque de réputation Risque que la réputation du GPE soit compromise.	GEC	Élevé	• **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. • **Secrétariat** : répète les formations du personnel concerné aux situations de crise dans le domaine de la communication / des médias. Rappel du protocole de communication en situation de crise envoyé au personnel avant la reconstitution des ressources.	Moyen	Stable	• **Secrétariat :** fait la preuve de la valeur ajoutée du GPE par le biais de la mise en œuvre réussie du plan stratégique et fait rapport sur les résultats. Exercice 2017 • **Secrétariat :** finalise l'élaboration des fonctions de gestion des risques pour améliorer la capacité du GPE à gérer les risques institutionnels de base. (2018/2019)• Porte une attention suffisante à la clarté du processus, des rôles et des responsabilités avec les partenaires. • Porte une attention suffisante à la gestion adéquate des changements avec le personnel et les partenaires en déployant les nouvelles initiatives (dans le cadre du plan de ressources humaines). • **Secrétariat :** prend les mesures nécessaires pour l'examen des normes minimales des agents partenaires, notamment en développant un outil d'évaluation et en s'informant sur les politiques, les mesures de sauvegarde, les codes de conduite et les procédures que les agents partenaires potentiels ont établis pour traiter des questions de harcèlement sexuel, d'exploitation, de protection des mineurs, etc. (2018)	Faible	

4.2.2 – Dispositif institutionnel du Secrétariat. Risque que les dispositions institutionnelles du GPE nuisent à sa capacité de réalisation des objectifs stratégiques du GPE.	Conseil	Élevé	• **Secrétariat** : travaille en étroite collaboration avec la vice-présidence de la Banque mondiale chargée du financement du développement ainsi qu'avec d'autres départements de la Banque mondiale liés au GPE. • **Secrétariat :** veille à la parfaite conformité aux politiques administratives d'hébergement. • **Secrétariat** : engagement 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).	Critique	Stable	• **Secrétariat / FRC / GEC / Banque mondiale / Conseil :** la Banque mondiale doit achever le processus de réforme des fonds fiduciaires et le Conseil, pour sa part, examiner leur impact sur le GPE (2018). • **Secrétariat / FRC / Conseil** : analysent les conclusions de l'étude sur les modalités institutionnelles, notamment l'examen de l'option d'un GPE en tant qu'entité juridique séparée. (2018)	Faible	5d

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.	Conseil	Critique	• **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 l'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 pour le Secrétariat. • Secrétariat : porte une attention continue aux efficiences internes. 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 afin de parvenir à l'efficacité. • Achèvement du plan de ressources humaines (déc. 2017). • **Secrétariat :** nouvelle hiérarchisation des postes pendant que l'enveloppe des effectifs est en vigueur. Secrétariat : mise en œuvre des recommandations du plan de ressources humaines qui ne nécessitent pas un effectif supplémentaire.	Élevé	Amélioration	• **Secrétariat / Conseil :** examen de l'impact des enseignements tirés de la reconstitution des ressources, de l'étude sur l'efficacité et l'efficience du Partenariat et des rapports sur les modalités institutionnelles sur les besoins et les orientations futurs du Secrétariat du GPE (juin 2018 / déc. 2018).	Moyen	5d

ANNEXE 4 : SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ASA	Activités de plaidoyer et 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
ERM	La gestion du risque de change
ESPDG	Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation
ESPIG	Financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation
FFF	Cadre pour la mobilisation et l'allocation de financements
FRC	Comité des finances et des risques
AP	Agent partenaire
GEC	Comité de gouvernance et d'éthique
GPC	Comité des financements et performances
IFFEd	Facilité de financement international pour l'éducation
JSR	Revue sectorielle conjointe
KIX	Échange de connaissances et d'innovations
KCI	Principal indicateur de contrôle
KRI	Principal indicateur de risque
GLPE	Groupe local des partenaires de l'éducation
LoD	Ligne de défense
MCA	Allocation maximale par pays
BMD	Banque multilatérale de développement
SP/F	Stratégies pour le secteur privé et les fondations
QAR	Processus d'examen de la qualité
RBF	Financement basé sur les résultats
RCSA	Autoévaluation des risques et des contrôles
SIC	Comité des stratégies et de l'impact
FCAC	États fragiles et touchés par les conflits