

# POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

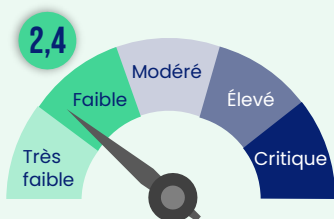
Printemps 2021

# POINT SUR LES RISQUES INSTITUTIONNELS

AVRIL 2021

## 1. RISQUE STRATÉGIQUE (RISQUE QUE LE GPE NE SOIT PAS CAPABLE D'ATTEINDRE SES BUTS ET OBJECTIFS)

**Notation du risque :** entre 2,1 et 2,4 sur 5  
**Trajectoire :** similaire



**T** = trajectoire ; **NPR** = notation précédente du risque ;  
**NAR** = notation actuelle du risque

RISQUES SUBSIDIAIRES AU RISQUE STRATÉGIQUE	NPR	NAR	T
Risque lié au financement	2,2	1,7	=
Risque de gouvernance	1,9	2,7	↗
Risque lié à la responsabilité mutuelle	3,0	3,0	=
Risque lié à l'impact	2,1	1,9	=
Risque lié à l'optimisation des ressources	1,4	2,5	↗

### ➤ Risque lié au financement : risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas les objectifs

2,2



**Progrès accomplis :**

- Les promesses de contribution des bailleurs et les approbations de financements ont augmenté au fil du temps, ce qui est positif. L'année 2020 a été une année record pour les approbations (avec environ 1,5 milliard de dollars) et les décaissements (environ 1 milliard de dollars). Cela démontre la capacité du GPE, en tant que fonds mondial majeur, à faire usage des ressources collectées. Au 1<sup>er</sup> février, 11 bailleurs de fonds ont annoncé des contributions supérieures à 100 millions de dollars chacun (en tenant compte des financements complémentaires et des pertes liées au change).
- Le risque que les pays ne soient pas en mesure d'accéder aux allocations maximales par pays (AMP) de leur ESPIG a été considéré comme important au début 2020, et les progrès réalisés pour obtenir les allocations au titre du Fonds à effet multiplicateur ont ralenti. À trois exceptions près, tous les pays ont pu soumettre leur requête, et les trois derniers devraient le faire avant le 31 mars 2021. Les manifestations d'intérêt ont finalement dépassé l'objectif de 2020, il s'agit donc maintenant d'accompagner les pays qui ont récemment obtenu une allocation au titre du Fonds à effet multiplicateur dans la préparation de leur requête.

**Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :**

- La proposition d'extension des délégations de pouvoir a été approuvée par le Conseil en décembre 2019 et a permis un allègement des charges de travail et une accélération de l'approbation des petits financements et des financements du guichet COVID. Le groupe de travail sur les approbations et les décaissements, créé en janvier 2020 pour permettre aux responsables de mettre l'accent sur les financements en attente, s'est avéré efficace. La réunion mensuelle porte désormais principalement sur la mise en œuvre des financements.
- Le déploiement du nouveau modèle opérationnel comporte un nouveau risque, et tout retard dans ce calendrier serré pourrait avoir une incidence négative sur les approbations. L'équipe de direction collabore étroitement avec l'équipe de mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel et deux chefs de projet pour que le projet reste sur la bonne voie. Il s'agit d'éviter que des risques ne surviennent et retardent les approbations, ce qui pourrait ensuite poser des risques pour la justification du besoin de financement auprès des bailleurs et un risque pour la réputation en général.

Très faible



de 100 % à 100 %

**Annonces de contribution honorées en % des objectifs de mobilisation de ressources.**

Faible



de 10 à 11 bailleurs

**Bailleurs de fonds ayant annoncé des contributions supérieures à USD 100 millions**

Modéré



de 82 % à 90 % de l'objectif

**Ressources mobilisées durant la période de reconstitution officiellement approuvées en tant que financements**

## RISQUE STRATÉGIQUE (SUITE)

### ➤ Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau des pays) : risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements

3,0



#### ➤ Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées : Le déploiement du Cadre stratégique de communication et de mobilisation comprend deux axes d'intervention en cours :

• **Axe d'intervention A :** élaboration de messages et d'outils organisée en deux phases. La première repose sur le cadre de responsabilité et conduira à la création d'un portail informatif accessible par le site Web du GPE. Le lancement du portail Web avait été retardé en raison des travaux liés à la pandémie de COVID-19 et d'autres contraintes (prestataire extérieur) et s'est achevé en février 2021. La deuxième phase incorpore les changements introduits par le plan GPE 2025. Le travail de déploiement du modèle opérationnel comprend des actions visant à mobiliser les partenaires autour de la mise en œuvre effective de la stratégie et du modèle opérationnel. Il a démarré en février 2021 (réunions avec les partenaires sur la manière de soutenir le processus de pilotage) et devrait s'achever en novembre 2021.

• **Axe d'intervention B :** cet axe lancé en milieu de l'année 2020 prévoit de mobiliser les partenaires ayant une présence importante au niveau des pays afin qu'ils élaborent à l'intention de leur personnel national des matériels de formation et d'orientation concertés sur le GPE ainsi que sur les principes, la mobilisation et les responsabilités qui lui sont associés. Cela permettra de renforcer la responsabilité en clarifiant l'engagement du GPE au sein des propres organisations des partenaires. L'objectif est de déployer ce système en association avec au moins 5 partenaires au cours de l'exercice 2021. À ce jour, deux projets pilotes de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) menés avec des pays partenaires en 2020 (essai de l'outil d'auto-évaluation du GLPE et financement des agences de coordination et des ministères de l'Éducation) ont préparé la mise en œuvre du soutien aux mécanismes de dialogue sectoriel, contribuant notamment à atténuer les effets de la pandémie de COVID-19 sur le dialogue sectoriel. Aucun mécanisme de suivi de la responsabilité mutuelle n'a encore été mis en place. Cela sera intégré dans le cadre des résultats.

#### ➤ Efficacité des mesures d'atténuation mises en œuvre : ces actions permettent d'éviter une nouvelle détérioration de la note de risque et, dans certains cas, de réduire le risque, dans la mesure où les boucles de rétroaction sont plus efficaces et où l'on comprend mieux, au siège et à d'autres niveaux, la nécessité de déployer des efforts conjoints pour renforcer le partenariat au niveau national. Les webinaires organisés par les partenaires avec leur personnel au niveau national permettent d'accroître la sensibilisation, et le nouveau portail Web viendra renforcer ces actions.

### ➤ Risque lié à la gouvernance (au niveau mondial) : risque que les systèmes par lesquels le GPE prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées

2,7



Très faible



de 0 à 0 cas

Nombre d'allégations de harcèlement et d'exploitation/abus sexuels reçues par la Banque mondiale au nom du GPE au cours de l'ex. 2020

Modéré

**Avant :** élaboration d'une politique de protection en cours ; actualisation des politiques de gouvernance dans le cadre de la revue de la gouvernance

**Maintenant :** politiques en place, mais non actualisées ou non mises en œuvre. Trois des quatre politiques majeures sont mises en œuvre

**Cadre pour une prise de décision et une conduite éthiques, la gestion des conflits d'intérêts, des mesures de sauvegarde documentés, actualisés et appliqués.**

#### Progrès accomplis :

➤ En mars 2021, le Conseil d'administration du GPE a approuvé un ensemble de réformes de la gouvernance qui comprennent une clarification et une codification du rôle des différents niveaux de gouvernance (Conseil d'administration, Comité, Secrétariat), une structure de Comité rationalisée (réduction du nombre de Comités de cinq à trois) et des procédures décisionnelles visant à soutenir le nouveau modèle opérationnel approuvé par le Conseil. Ces réformes permettront de résoudre certaines des grandes difficultés qui ont entaché les opérations de gouvernance par le passé, notamment la lourdeur du processus décisionnel concernant les requêtes de financement, la faible participation et la charge de travail inégale des comités. La participation des responsables de la gouvernance à l'orientation obligatoire au tout début de leur mandat sera une stratégie essentielle pour l'atténuation des risques. L'orientation permet de bien comprendre le rôle et les responsabilités des membres et leur fournit les informations et le soutien nécessaires pour assumer leur rôle. Le nouveau Conseil d'administration et les nouveaux Comités devront œuvrer collectivement, en établissant une bonne relation de travail et en s'astreignant à la discipline nécessaire pour agir stratégiquement et dans le meilleur intérêt du GPE. Une retraite du Conseil est prévue dans le cadre de son nouveau mandat.

➤ La protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel (PSEAH) a fait l'objet de discussions avec le FRC et le GEC en mars 2021. Les membres du Comité ont pu formuler des commentaires sur le projet de politique, suite à quoi le Secrétariat a effectué des révisions. Un certain nombre de réunions de suivi pour discuter des commentaires ont eu lieu afin de garantir que la politique était adaptée aux pratiques actuelles (et futures) des partenaires. Elle devrait être présentée pour décision au Conseil d'administration lors de sa réunion de mai 2021.

# RISQUE STRATÉGIQUE (SUITE)

## ➤ Risque lié à l'impact : risque de ne pas réussir à obtenir des résultats

1,9



Très faible

48 %

des pays en développement partenaires (PDP) ont un système d'évaluation des apprentissages conforme aux normes de qualité, soit 61 pays (5 pays de plus que la valeur de référence).



Très faible  
Jalon dépassé

Faible  
0-5 % en deçà du jalon

Modéré  
6-10 % en deçà du jalon

Élevé  
11-20 % en deçà du jalon

Critique  
> 20 % en deçà du jalon

### Qualité des systèmes d'évaluation des apprentissages (indicateur 15)

Critique

33 %

des PDP, soit 21 pays, communiquent à l'ISU des données sur au moins 10 des 12 principaux indicateurs du secteur de l'éducation.



Très faible  
Jalon dépassé

Faible  
0-5 % en deçà du jalon

Modéré  
6-15 % en deçà du jalon

Élevé  
16-25 % en deçà du jalon

Critique  
> 25 % en deçà du jalon

### Communication de données à l'Institut de statistique de l'UNESCO (indicateur 14)

#### Progrès accomplis :

- La communication de données à l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) continue de présenter un risque et ne s'est pas améliorée. La stratégie d'atténuation prévoit toujours la participation du Secrétariat au cycle de financement au stade de l'approbation des ESPIG par le GPE et par un dialogue soutenu, par ex. pendant les revues sectorielles conjointes. Les niveaux de risque devraient diminuer avec le temps, bien que l'impact potentiel de la COVID-19 puisse entraver la capacité des pays à collecter, vérifier, analyser et communiquer des données dans les délais prescrits en 2020 et 2021, une situation dont les conséquences seront probablement reflétées dans le rapport 2022 compte tenu du décalage au niveau de la collecte, de la vérification et de la communication des données.
- En ce qui concerne l'indicateur 14 : les données collectées ont un décalage de deux ans et la disponibilité des données est examinée sur une période de deux ans (les valeurs 2020 indiquent la disponibilité des données entre 2018 et 2017). Par conséquent, il ne tient pas encore compte de l'incidence de la COVID-19. La valeur de l'indicateur pour 2020 (33 %) s'est améliorée par rapport à l'année dernière, 30 % des pays ayant communiqué des données à l'ISU sur au moins 10 des 12 indicateurs clés de l'éducation internationale. Cela signifie que 2 pays supplémentaires ont transmis des données à l'ISU (20 en 2020 contre 18 en 2019).
- En ce qui concerne la collecte des rapports sur l'avancement de la mise en œuvre des ESPIG, sur 62 financements actifs (ESPIG et financements accélérés), aucun rapport n'a été présenté hors délais (39 ont été reçus et 23 ne sont pas encore dus), ce qui est très appréciable avec la covid-19 et des difficultés rencontrées par certains pays pour collecter des données et établir des rapports.

#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Le risque lié aux données se situe principalement au niveau des pays et nécessitera une attention et un travail continu à long terme. Le programme KIX dont un volet est consacré au « renforcement des systèmes de données » pourrait aider les pays à identifier et lever les obstacles à la communication de données. Deux projets de financement KIX sélectionnés au niveau mondial portent sur les données — les travaux sont en cours et la sélection est terminée. L'accent est mis 1) sur le renforcement des SIGE, et 2) sur une meilleure couverture des données relatives à l'équité.
- Le nouveau modèle de fonctionnement accorde une place importante aux données et aux éléments de preuves. Le processus de développement d'une méthode d'évaluation des besoins et de la manière dont ils seront intégrés dans le Pacte est en cours.
- La stratégie de S&E du GPE 2020 s'est inscrite parfaitement dans le cadre du plan de travail de S&E. Un nouveau cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) a été élaboré et approuvé par le Conseil en décembre 2020. Il comprend un nouveau cadre de résultats qui s'aligne sur les buts et objectifs de la stratégie GPE 2025 et rendra compte des progrès du GPE au cours des cinq prochaines années. Par ailleurs, un plan de travail de SEA quinquennal actualisé, qui doit être approuvé par le Conseil en mai, détaillera l'ensemble des activités de S&E qui permettront de mesurer collectivement les résultats et l'incidence du GPE. Ce plan comprend un examen stratégique du GPE vers la fin de la phase 2020-2025.

Très faible



Stratégie en bonne voie (comme il y a 6 mois)

Exécution de la stratégie de suivi et évaluation (S&E) en bonne voie

Très faible



de 95 % à 100 %

Discussion avec les organes directeurs des conclusions et recommandations du rapport sur les résultats et évaluations ; mise en œuvre des mesures de suivi convenues

Très faible



de 97 % à 100 %

Proportion (%) de rapports d'avancement d'ESPIG reçus dans les délais prévus (dans les trois mois suivant la fin de la période considérée)

## RISQUE STRATÉGIQUE (SUITE)

### ➤ Risque lié à l'optimisation des ressources : risque que les investissements du GPE ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité

2,5



<p>Élevé</p> <p>de 10,1 % à 10,4 %</p> <p><b>Coûts d'administration des financements en portefeuille à la fin de l'exercice</b></p>	<p>Faible</p> <p>de 5,2 % à 5,2 %</p> <p><b>Dépenses d'exploitation en % des décaissements totaux du Fonds du GPE</b></p>	<p>Très faible</p> <p>de 100 % à 100 %</p> <p><b>Proportion (%) d'ESPIG dont l'ensemble des résultats est jugé au moins moyennement satisfaisant dans le rapport d'achèvement du dernier exercice</b></p>
---	---	---

<b>Indicateur 21 : proportion de manuels achetés et distribués grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements</b>	de 107 % à 108 %	Très faible	=
<b>Indicateur 22 : proportion d'enseignants ayant bénéficié d'une formation grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements</b>	de 96 % à 77 %	Critique	↗
<b>Indicateur 23 : proportion de salles de classe construites ou rénovées grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements</b>	de 81 % à 78 %	Modéré	↗
<b>Indicateur 9 : indice d'équité</b>	de 51 % à 53 %	Très faible	=

#### Progrès accomplis :

- L'indicateur 22 est resté 13 points en dessous de l'objectif (77 % de réalisation par rapport à l'objectif de 90 %). Le rapport sur les indicateurs au niveau des financements suit le même calendrier que celui de l'exercice ; il porte donc sur les données recueillies au cours de l'exercice 2020. Les données montrent que la performance du financement concernant la formation des enseignants a été affectée par la pandémie de COVID-19 à des degrés divers. En particulier, la formation des enseignants n'a pas pu être mise en place comme prévu en raison de la restriction des rassemblements de groupes ou de la limitation des déplacements à l'intérieur du pays. Cependant, certains pays ont réussi à former les enseignants malgré l'épidémie en mettant en place un enseignement à distance et/ou en organisant des formations en présentiel respectant une distanciation physique. Les financements COVID-19 du GPE ont soutenu en partie ces mesures.

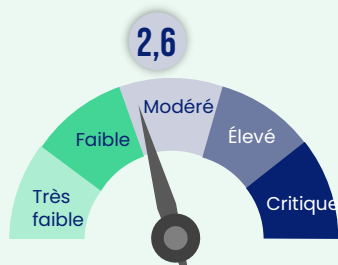
#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Suivi des paramètres d'optimisation des ressources dans la requête de financement (par l'examen du budget de la requête) et mise en œuvre (par l'examen des rapports d'avancement de l'agent partenaire). Il s'agit notamment de références croisées à des éléments de comparaison dans la base de données des coûts unitaires, par exemple pour le coût des manuels scolaires et de la construction de salles de classe.
- Les coûts de gestion et d'administration des financements font l'objet d'un suivi minutieux : les commissions de l'agent partenaire (AP) sont plafonnées à 7 % et les commissions de supervision sont examinées en détail avant chaque approbation de financement. On constate une légère augmentation des coûts, de 10,1 % à 10,4 %, en raison de coûts légèrement plus élevés en proportion pour les plus petits financements COVID-19, qui ont été validés à la suite d'un rapport préliminaire dans le dernier rapport sur les risques.
- La fourchette visée pour les charges d'exploitation du Secrétariat est de 5 % à 7 % des dépenses totales. Les décaissements sont restés élevés, mais les frais de déplacement au second semestre 2020 ayant baissé en raison de la pandémie de COVID-19, le niveau est resté identique à celui rapporté il y a 6 mois, à savoir 5,2 %.



## 2. RISQUE OPÉRATIONNEL (RISQUE QUE LE GPE NE SOIT PAS CAPABLE D'ATTEINDRE SES OBJECTIFS NATIONAUX)

**Notation du risque :** entre 2,6 et 2,6 sur 5  
**Trajectoire :** similaire



RISQUES SUBSIDIAIRES AU RISQUE OPÉRATIONNEL	NPR	NAR	T
Risque lié à l'accès au financement	2,5	2,3	↘
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	1,8	3,3	↗
Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels	2,2	2,3	=
Risque lié au financement des PSE	2,9	2,9	=
Risque lié à la conception des ESPIG	3,0	3,0	=
Risque lié à la performance des ESPIG	2,0	2,5	↗
Risque de nuire	1,5	2,3	=
Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	2,8	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	4,0	2,3	↘

### ➤ Risque lié à l'accès au financement : risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire des requêtes de financement auprès du GPE

2,3



Modéré

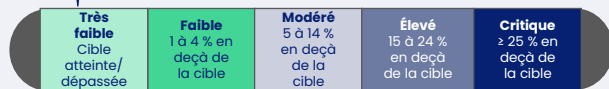
5 pays risquent de ne pas formuler de requête



**AMP risquant de ne pas faire l'objet d'une requête au 31 mars 2021 (données du groupe de travail sur les décaissements et les approbations)**

Très faible

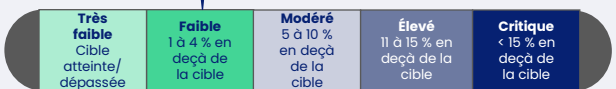
Objectif dépassé (279 millions USD de manifestations d'intérêt pour le Fonds à effet multiplicateur déjà approuvées en mars 2021).



**Valeur totale des manifestations d'intérêt pour le Fonds à effet multiplicateur approuvées par rapport à l'objectif (enveloppe totale ou 250 millions USD d'ici la fin de 2020)**

Faible

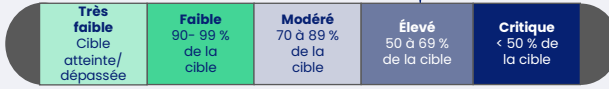
Cible atteinte à 98,4 % ou 2 300 millions USD approuvés en date du 31 décembre 2020 pour tous les financements (ESPIG, fonds à effet multiplicateur, financement accéléré et guichet COVID-19).



**Proportion (%) des requêtes officiellement approuvées sur les fonds alloués pour la période de reconstitution des ressources (2 750 millions USD). Cible : 85 % d'ici fin 2020.**

Élevé

Cible atteinte à 65 % ou 187,5 millions USD approuvés pour des requêtes d'ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur (sur la base du nouveau montant de l'enveloppe de ce fonds et de la cible précédente).



**Montant total des requêtes d'ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur approuvées par rapport à la cible (75 % de l'enveloppe totale ou 250 millions USD d'ici la fin de 2020)**

#### Progrès accomplis :

- En 2020, Le Secrétariat a renforcé ses échanges avec les pays sur le risque de ne pas présenter de requête avant la fin 2020 et sur la nécessité de respecter les délais et de mener les actions prévues. Il a en outre pris contact avec le siège des agents partenaires et des principaux bailleurs pour s'assurer que leurs représentants dans les pays leur apportent le soutien nécessaire tout au long de la préparation des requêtes de financement du GPE, notamment pour lever les obstacles susceptibles d'entraver le processus de préparation et les ceux relatifs aux conditions d'accès aux financements du GPE. Certains pays ayant indiqué qu'ils auraient besoin d'un délai supplémentaire pour déposer leur requête, il a été convenu avec le Conseil d'un mécanisme de prorogation exceptionnelle jusqu'au 31 mars 2021, lequel sera appliqué lorsque ce sera nécessaire. Malgré la pandémie de COVID, la grande majorité des pays ont fait usage de leur AMP et ont demandé des fonds : à trois exceptions près, tous les pays ont pu soumettre leurs requêtes, et les trois derniers devraient le faire avant le 31 mars 2021.
- Alors que les requêtes au titre du Fonds à effet multiplicateur ont considérablement augmenté en 2020 (c'est-à-dire que l'objectif 2020 a été dépassé), ce qui constitue un indicateur très positif concernant les manifestations d'intérêt, celles-ci doivent maintenant donner lieu à de véritables financements avant la fin de 2021. Il s'agit donc maintenant principalement d'accompagner les pays ayant récemment bénéficié d'une allocation au titre du Fonds à effet multiplicateur pour la présentation de leur requête.

# RISQUE OPÉRATIONNEL (SUITE)

## Risque lié à l'accès au financement (suite)

**Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :**

- ▶ Le Secrétariat du GPE continue d'aider les pays à s'attaquer aux différents problèmes susceptibles de bloquer les requêtes, de suivre les retards dans la mise en œuvre de l'ESPIG en cours ou l'élaboration du PSE, et d'entamer le dialogue sur les prérequis, notamment sur le financement national.
- ▶ Le groupe de travail sur les approbation et décaissement créé début 2020, se rencontre au moins une fois par mois pour suivre l'avancement des allocations maximales par pays et du Fonds à effet multiplicateur pour l'ensemble du portefeuille, et intervient dans les pays pour réduire les points de blocage observés durant le processus de requête de financement sur place et avec les partenaires. Suite aux efforts considérables déployés par le Secrétariat pour gérer avec succès les risques liés à l'accès au financement et compte tenu des volumes de financement approuvés en 2020, le groupe de travail porte désormais son attention sur le suivi de la mise en œuvre.
- ▶ Le Secrétariat se concentre désormais sur le déploiement du nouveau modèle opérationnel et en particulier sur les premiers pays pilotes. D'importantes ressources ont été déployées dans l'ensemble du Secrétariat pour élaborer les lignes directrices et les outils nécessaires à l'accompagnement du nouveau modèle. Les leçons tirées du pilote seront prises en compte dans un déploiement beaucoup plus large après la conférence sur le financement de l'éducation et le Secrétariat, fort de son expérience, porte son attention sur l'amélioration de la qualité des informations disponibles pour les partenaires et veille à disposer des ressources suffisantes pour soutenir efficacement le déploiement en temps voulu. Cet aspect sera évoqué plus en détail dans le cadre du budget et du programme de travail.

- ▶ **Risque lié à l'adaptation contextuelle des plans sectoriels de l'éducation (PSE) : risque que le GPE ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficacité et l'apprentissage.**

3,3



**Progrès accomplis :**

- ▶ Si l'indicateur relatif à la norme de qualité « réalisable » est jugé très élevé, celle-ci a toujours été la plus difficile à respecter pour les PSE. La norme de qualité « réalisable » permet d'évaluer dans quelle mesure le plan sectoriel tient compte des principales considérations pour sa mise en œuvre en ce qui concerne le cadre financier, la capacité de mise en œuvre, les outils de suivi et le plan d'action. Les progrès ont été irréguliers au fil des ans. La norme « réalisable » a souvent été la norme que la plupart des pays partenaires du GPE dotés de nouveaux PSE n'arrivent pas à satisfaire. Au départ, cette norme était respectée par 25 % des PSE, ce chiffre a ensuite fortement augmenté pour atteindre 68 % en 2016-18 avant de redescendre à 45 % en 2019-20. Le plus souvent, les PSE ne sont pas en mesure de respecter cette norme lorsque les pays partenaires n'ont pas pu produire ou soumettre un plan d'action ou un modèle de simulation. Le GPE 2025 entend s'attaquer à ces difficultés.

**Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :**

- ▶ Le nouveau modèle opérationnel du GPE entend mettre davantage l'accent sur l'appui à la mise en œuvre. L'ancien domaine de prérequis du PSE a été élargi pour prendre en compte divers éléments intégrés du continuum politique, notamment les pratiques de planification stratégique et opérationnelle, la programmation budgétaire et le suivi sectoriel. Cela répond aux lacunes observées au niveau de l'indicateur 16 du cadre de résultat, mais aussi aux conclusions des évaluations au niveau des pays qui indiquent toutes un manque de hiérarchisation des priorités au sein des PSE, une attention insuffisante aux spécificités du contexte et une mauvaise compréhension des besoins en matière de capacités (entre autres raisons) qui compromettent la possibilité de réaliser et de mettre en œuvre efficacement les PSE.
- ▶ Dans le cadre du GPE 2025, la méthodologie d'évaluation des besoins ainsi que le dialogue politique qui l'accompagne pour le développement des pactes ont pour but de recentrer et d'harmoniser l'attention et les ressources des acteurs nationaux dans le but de réduire le fossé qui sépare la planification et la mise en œuvre en tenant compte du contexte. La solution du continuum politique devrait également contribuer à intégrer des pratiques et instruments de formulation, mise en œuvre et suivi des politiques de manière itérative. La nouvelle méthodologie et le nouveau modèle sont actuellement testés dans cinq pays. Les enseignements tirés de la phase pilote seront mis à profit dans la concrétisation finale du modèle opérationnel.

Faible



de 8 % à 15 %

**Proportion (%) de PSE endossés ne remplissant pas le critère « adapté au contexte »**

Critique



de 38 % à 55 %

**Proportion (%) de PSE endossés ne remplissant pas le critère « réalisable »**

Faible



de 0 % à 10 %

**Proportion (%) de PSE non conformes aux normes de qualité (indicateur 16)**

# RISQUE OPÉRATIONNEL (SUITE)

## ➤ Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels : risque que le GPE ne soutienne pas l'amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel

2,3



### Progrès accomplis :

- Les restrictions de déplacements imposées par la COVID-19 pendant une grande partie de l'année 2020, a réduit considérablement la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur des pays, ce qui eu une incidence significative sur le dialogue et le suivi du secteur. Le GPE évoluant dans des environnements à faibles ressources qui ne disposent pas de TIC adéquates ni d'accès à Internet, la collecte de données et la communication virtuelle nécessaires au développement des PSE, des analyses sectorielles de l'éducation ou des revues sectorielles conjointes ont été difficiles. La fermeture des écoles, les absences au sein du personnel de l'AP et d'autres interruptions au niveau du secteur de l'éducation et de l'exécution des projets, ont quelque peu relégué la mise en œuvre des PSE au second plan. En effet les capacités limitées des pays étaient consacrées à la planification d'urgence pour la mise en place de l'enseignement à distance. Cela a eu une incidence sur les processus sectoriels de routine tels que les revues sectorielles conjointes, le suivi des PSE et le dialogue politique. Seuls 15 des 71 pays membres du GPE ont organisé des revues sectorielles conjointes virtuellement ou en présentiel (soit 21 %). L'initiative d'échange sur les revues sectorielles conjointes (échange entre pairs en personne) a été suspendue et reprendra dès que possible.
- En ce qui concerne la proportion des pays membres du GPE dont le GLPE compte des représentants de coalitions d'organisations de la société civile (OSC) reconnues appuyant l'éducation pour tous (EPT), il convient de replacer les informations dans leur contexte pour comprendre l'augmentation de l'exposition au risque. Au moment où cet indicateur a été élaboré, le GPE soutenait 63 coalitions d'OSC par le biais du CSEF et comptait 68 pays membres. Lorsqu'il a commencé à soutenir des coalitions d'OSC dans le cadre de l'initiative Éducation à voix haute (EOL), le nombre de coalitions d'OSC accompagnées est passé à 54 pour diverses raisons (critères d'éligibilité différents pour le financement, certaines coalitions n'ont pas soumis leur requête de financement, etc.) et parmi celles-ci 41 participent au GLPE. Entre-temps, le nombre de pays membres du GPE est passé à 76. Les données de référence ont été adaptées pour refléter ces changements. Cet indicateur sera réexaminé dans le cadre du GPE 2025 pour mieux tenir compte du nouveau plan stratégique.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Une note d'orientation sur les méthodes de suivi de la mise en œuvre et de correction de cap en fonction des nouvelles contraintes liées à la COVID a été rédigée pour préparer, conduire et informer sur le suivi des revues sectorielles conjointes virtuelles dans le contexte de la pandémie. Elle devrait être prête en juin 2021.
- Les principes d'efficacité des GLPE ont été publiés et leur diffusion a commencé. Un outil d'auto-évaluation a été élaboré pour les GLPE. Il est actuellement utilisé à titre expérimental et volontaire dans plusieurs pays. Les pratiques des revues sectorielles conjointes et des GLPE sont actuellement répertoriées en vue d'être partagées avec les PDP et stimuler l'apprentissage mutuel.
- Un nouveau prérequis a été ajouté au nouveau modèle opérationnel : la coordination sectorielle. Il s'agit notamment de normes de base concernant l'existence d'un mécanisme inclusif de coordination sectorielle opérationnel. Les pays qui ne satisfont pas ce prérequis pourraient ne pas être en mesure de débloquer la totalité de leur allocation. D'autre part, l'initiative EOL sera mieux intégrée à ce nouveau modèle et sera systématiquement intégrée aux pactes dans le cadre des ressources du GPE à exploiter. Les revues sectorielles conjointes seront également stimulées par le nouveau modèle grâce aux ressources supplémentaires mises à disposition des pays dans le financement pour le renforcement des capacités du système (SCG), notamment la planification et le suivi intégrant la notion de genre.

Critique



De 50 % à 21 %

Proportion (%) des revues sectorielles conjointes annuelles conduites dans les pays partenaires du GPE

Très faible



de 4 % à 0 %

Proportion (%) des pays partenaires du GPE qui n'ont pas publié de rapport annuel de mise en œuvre

Très faible



De 18 % à 0 %

Proportion (%) des revues sectorielles conjointes n'assurant ni le suivi de la performance sectorielle ni celui des indicateurs du PSE

Très faible



de 90 % à 94 %

Proportion (%) des GLPE comptant des représentants de la société civile ou des enseignants

Élevé



De 66 % à 54 %

Proportion (%) des pays membres du GPE dont le GLPE compte des représentants d'OSC reconnues appuyant l'EPT



## ➤ Risque lié au financement des plans sectoriels : risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne soient pas développés en continu pour la financer

2,9



Modéré



Élevé



Faible



de 30 % à 24 %

**Proportion de PDP (%) ne respectant pas le niveau de financement national de référence (indicateur 10)**



de 1 à 1 cas

**Nombre d'approches de plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) mises à l'essai d'ici fin 2020**



de 78 % à 71 %

**Proportion de pays (%) où des OSC participant à des projets de l'EOL ont mis en place ou utilisé des espaces/mécanismes de suivi de la politique éducative ou de la mise en œuvre du budget**

### Progrès accomplis :

- L'ESIC a été testé en Somalie en mettant l'accent sur les bailleurs de fonds du Moyen-Orient. Le principal enseignement dégagé est que ce type de rassemblement exige un investissement en temps et de l'attention sur le long terme. Les discussions ont été extrêmement positives. La Covid-19 les a perturbés et a recentré l'attention sur la réponse à la pandémie. De nombreux éléments de l'ESIC sont désormais intégrés dans le renforcement du pouvoir fédérateur approuvé par le Conseil en décembre 2020.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- L'EOL a sélectionné des coalitions d'OSC comme bénéficiaires dans les pays partenaires. Le Secrétariat du GPE travaille avec les AP pour aider ces derniers à prôner la mobilisation de ressources intérieures pour l'éducation.
- Le risque lié au financement des plans sectoriels est au cœur de la stratégie et du modèle opérationnel en préparation. Des enseignements ont été tirés de l'application du modèle actuel au niveau des pays. Des partenariats stratégiques ont été lancés (par le biais de la Plateforme financière) et la discussion est en cours pour adopter une nouvelle conception des questions de financement intérieur dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique. Comme l'essentiel des financements éducatifs provient des ressources nationales, le nouveau modèle se fonde notamment sur l'idée que le GPE doit soutenir les efforts des gouvernements nationaux pour la planification, la pérennité du financement, le suivi et l'examen des systèmes d'éducation dans leur ensemble, afin d'avoir un impact systémique basé sur le principe de ne laisser personne pour compte. Le nouveau modèle accorde une plus grande place au financement intérieur de manière multidimensionnelle, en associant l'équité et l'efficacité au volume. Le dialogue constructif qui devrait s'en suivre est particulièrement important en cette période d'environnement sous fortes contraintes.
- La campagne de financement du GPE place également le financement intérieur au centre des activités. Il s'agit en effet de la source de financement la plus importante et la plus durable pour l'éducation et elle est au cœur de l'ADN du GPE, à la base de son nouveau plan stratégique, de sa campagne de financement et de son plaidoyer à long terme pour rétablir l'éducation en temps de COVID-19 et au-delà. Le nouveau plan stratégique du GPE adopte une démarche plus holistique du financement intérieur, qui s'articule autour de trois composantes essentielles : le volume (pour maintenir le niveau du financement intérieur aux niveaux antérieurs à la pandémie et l'augmenter jusqu'au niveau de référence mondiale de 20 % ou au-delà), l'équité et l'efficacité. Cette démarche s'accompagne d'une promotion de l'équité et l'efficacité du financement et tient compte des efforts des pays partenaires pour parvenir à un « meilleur » financement au niveau national.






# RISQUE OPÉRATIONNEL (SUITE)

## ➤ Risque lié à la conception des ESPIG : risque d'approuver des programmes ne soutenant pas l'équité, l'efficacité et l'apprentissage de façon efficace et efficiente

3,0



<p><b>Faible</b></p>  <p>de 96 % à 94 %</p> <p><b>Proportion (%) d'ESPIG dont la qualité à l'entrée a été jugée au moins assez satisfaisante dans le rapport d'achèvement sur les 3 derniers exercices</b></p>	<p><b>Faible</b></p>  <p>de 36 % à 44 %</p> <p><b>Proportion des financements du GPE alignés sur les systèmes nationaux (indicateur 29)</b></p>	<p><b>Critique</b></p>  <p>de 31 % à 36 %</p> <p><b>Proportion des financements du GPE utilisant le cofinancement de projets ou la mise en commun des financements dans le secteur (indicateur 30)</b></p>
---	--	---



### Progrès accomplis :

- Le modèle de financement actuel et les ESPIG disparaissent progressivement et seront remplacés par des financements pour la transformation du système (STG). Des leçons ont été tirées de l'expérience avec les ESPIG et de nouvelles mesures d'atténuation et d'incitation seront intégrées dans le nouveau modèle opérationnel qui est en phase pilote dans le pays.
- Le Fonds à effet multiplicateur a été l'un des principaux outils de promotion de programmes cofinancés ces dernières années. En effet le cofinancement doit, en principe, être utilisé pour le même programme que le financement du GPE et appliquer les mêmes modalités que le programme à financer (ou un mécanisme de financement commun). Dans le cadre du GPE 2025, le Fonds à effet multiplicateur sera désormais étendu à tous les pays pouvant prétendre à un STG, de manière à rendre disponible jusqu'à 20 % des fonds de financement pour le Fonds à effet multiplicateur. Cela favorisera l'alignement et l'harmonisation du financement international et encouragera la mise en place de programmes supplémentaires cofinancés ou mis en commun.
- Dans le cadre du GPE 2025, le nouveau financement pour le renforcement des capacités du système, ou SCG, (anciennement ESPDG) pourra également être utilisé pour soutenir la mise en place de mécanismes de financement commun, et les pays pourront l'utiliser pour établir et faire fonctionner des mécanismes de financement commun. Ce soutien renforcera les systèmes nationaux et contribuera à créer l'environnement nécessaire pour que les partenaires de développement et l'agent partenaire s'alignent sur ceux-ci ou les utilisent en toute confiance.
- Dans le cadre de la mise en œuvre des réformes EPR, la modalité de financement la plus appropriée (alignée et harmonisée) et la portée du programme sont définies avant la sélection de l'AP. L'EPR en est à la phase de déploiement. Les premiers pays à avoir adopté le processus de sélection renforcé des AP ont maintenant atteint l'étape 0 ou 1 du processus de revue de la qualité. Le processus de sélection renforcé des AP prévus aux termes de l'EPR se poursuivra dans le cadre du GPE 2025 et devrait également donner lieu à des modalités de financement plus alignées et cofinancées. La coordination sectorielle qui comprend le critère d'efficacité de l'aide, qui figure désormais comme son propre domaine de prérequis dans le GPE 2025, sera également une composante importante dans l'élaboration des pactes nationaux. Cependant, la multitude des financements et guichets du GPE peut également conduire à une série de programmes autonomes, un risque qui devra être surveillé de près.

## ➤ Risque lié à la performance des ESPIG : risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés

2,5



<p><b>Faible</b></p>  <p>de 9 % à 14 %</p> <p><b>Proportion (%) d'ESPIG en cours (moment quelconque de l'exercice considéré) prorogés de plus de 12 mois par rapport à la date de clôture initiale</b></p>	<p><b>Progrès accomplis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le groupe de travail sur les décaissements et les approbations se réunit au moins une fois par mois pour suivre la mise en œuvre des programmes ESPIG, du Fonds à effet multiplicateur, des financements accélérés, des financements accélérés COVID-19 dans l'ensemble du portefeuille et la mise en place d'actions dans les pays pour réduire les goulets d'étranglement, entre autres avec les partenaires. D'autres mesures ont été prises pour faire progresser les financements en attente, notamment une intensification de la collaboration régulière avec les sièges des AP pour discuter des actions à entreprendre et remédier aux goulets d'étranglement observés au sein du portefeuille, le renforcement de la surveillance des performances du portefeuille par l'AP, le suivi des décaissements du financement accéléré COVID-19 pour compléter l'évaluation de la mise en œuvre par l'AP et le suivi renforcé du financement accéléré. Dans le cadre de la mise en œuvre du GPE 2025 le Secrétariat constitue une équipe dédiée aux opérations de financement qui jouera un rôle important dans l'identification des problèmes antérieurs liés aux performances du programme afin d'étayer la conception de nouveaux STG et de porter une attention toujours plus grande au suivi des financements.</li> <li>➤ Outre le suivi systématique de la mise en œuvre des financements ayant accompagné les actions entreprises pour remettre les financements en retard sur le droit chemin, les réunions semestrielles du Secrétariat avec les AP pour examiner les performances des financements en cours mettent l'accent sur la redevabilité des AP concernant les mesures à prendre pour améliorer la mise en œuvre. Malgré les mesures prises par de nombreux programmes pour s'adapter à la transformation de l'environnement, la pandémie poursuit son cours et continue de peser sur la mise en œuvre.</li> </ul>
<p><b>Modéré</b></p>  <p>de 19,4 % à 19,4 %</p> <p><b>Proportion des financements de programmes du GPE dont la mise en œuvre est jugée « à risque » (indicateur 25)</b></p>	

## ➤ Risque de nuire : risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires ou aux populations marginalisées ciblées

2,3



### Progrès accomplis :

- Si la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre du programme incombe principalement au gouvernement et à l'agent partenaire, qui travaillent en étroite coopération avec les partenaires par le biais du GLPE, c'est grâce à son propre processus d'examen de la qualité que le Secrétariat atténue le risque de nuire. Ce dernier cherche à identifier les risques et, durant la phase de mise en œuvre, il entreprend et documente une revue de chaque ESPIG en cours pour minimiser les risques et être en mesure de repérer et de corriger toute indication de préjudice occasionné par inadvertance aux bénéficiaires.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Le GPE 2025 donne des orientations claires pour systématiser la question de genre et adapter le soutien aux besoins des pays avec une attention particulière accordée à la résilience, aux droits de l'homme et à l'absence de nuisance. La nouvelle stratégie inscrit la question de genre dans le modèle, avec des critères systématiques et un guichet de financement de l'Accélérateur de l'éducation des filles (GEA). Cette initiative profitera à 30 pays éligibles et permettra de compléter et d'élargir les interventions visant à promouvoir l'éducation des filles. Les clauses de sauvegarde spécifiques comprennent un diagnostic de l'égalité entre les genres réalisé par le pays (gouvernement/GLPE), une planification et une politique tenant compte des genres dans le cadre de l'évaluation des prérequis du modèle opérationnel, le renforcement des capacités d'évaluation de l'égalité entre les genres grâce au SCG et l'identification conjointe des goulets d'étranglement systémiques en ce domaine dans le cadre du processus d'élaboration du pacte national. Un financement supplémentaire dédié à l'éducation des filles est également mis à disposition dans le cadre du GEA pour les pays où les filles accusent le plus de retard, y compris dans les États fragiles et touchés par un conflit. L'égalité entre les genres doit être un élément clé de n'importe quel STG/Fonds à effet multiplicateur cherchant à accéder au guichet GEA. La nouvelle stratégie comprend également la révision et la concrétisation des processus liés à la résilience, aux droits de l'homme et à l'absence de nuisance.

Faible



de 6 % à 9,5 %

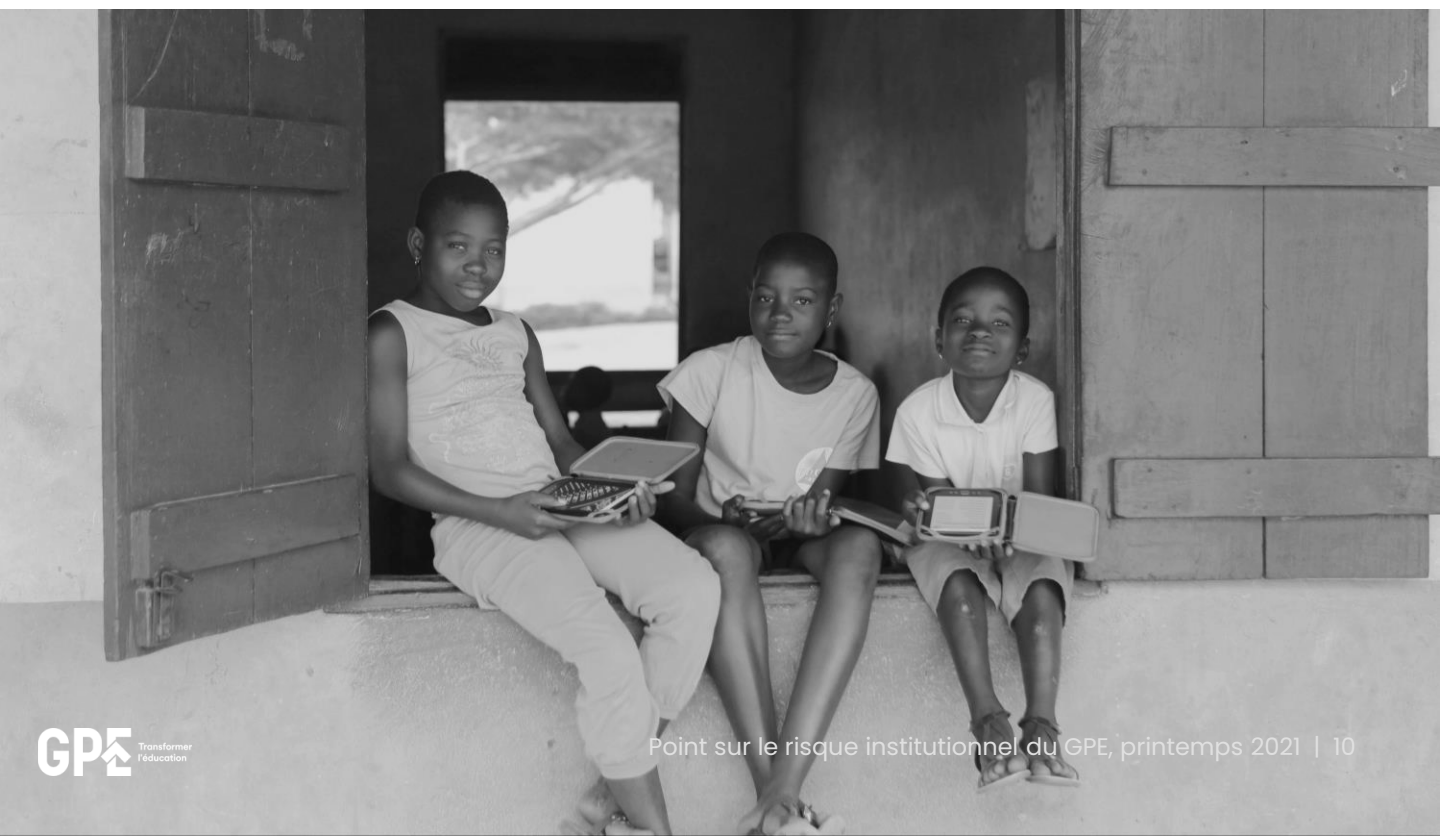
**Proportion (%) de financements administrés par la Banque mondiale présentant un risque social et environnemental d'un niveau jugé élevé ou critique dans le dernier rapport d'avancement au cours des 12 derniers mois**

Modéré



de 13,6 % à 13,6 %

**Proportion (%) des ESPIG en cours dans des États fragiles et touchés par un conflit ne comprenant pas d'initiatives pour l'égalité des genres (source : Examen du portefeuille)**



## RISQUE OPÉRATIONNEL (SUITE)

### ➤ Risque de fraude et de détournement de fonds : risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le GPE.

2,8



Très faible



de 100 % à 100 %

Proportion (%) des problèmes significatifs mis en évidence par des audits ayant reçu des réponses satisfaisantes pendant l'exercice en cours (Indicateur 35)

Critique



de 33 % à 33 %

Proportion (%) des audits examinés soulevant des questions de risque élevé ou critique pendant l'exercice en cours (sur la base des critères de notation des risques)

Faible



de 81,8 % à 85 %

Proportion (%) des cas de détournement ayant donné lieu au recouvrement intégral des fonds dans les 18 mois suivant l'identification du problème

#### Progrès accomplis :

- Le pourcentage d'audits examinés présentant des problèmes de risques élevés ou critiques au cours de l'exercice en cours reste le même qu'il y a six mois (33 %), ce qui correspond à un risque critique. Il convient cependant de noter que le relèvement de la note de ce risque en raison de la hausse du nombre des problèmes signalés dans les rapports d'audit n'implique pas nécessairement une augmentation effective des cas de fraude ou de détournement, mais plutôt une augmentation de la probabilité de survenance de ces cas, d'où la nécessité de faire preuve d'une plus grande vigilance.

#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Le Secrétariat vérifie que les AP ont mis en place des politiques et des procédures solides pour prévenir les détournements de fonds et, le cas échéant, détecter les malversations et assurer le remboursement des fonds détournés (notamment en, examinant les normes des AP au stade de l'accréditation, les accords de procédures financières entre le GPE et les AP, et les accords contractuels entre les AP, les États membres du GPE et les partenaires régissant l'emploi des fonds). La procédure d'accréditation de l'agent partenaire donne lieu à l'examen de tous les AP actuels et se poursuivra pour les nouveaux AP. Un cabinet indépendant a été désigné en juin 2020 pour effectuer l'évaluation de l'accréditation des financements, à la suite d'une procédure de passation de marché public.
- Le Secrétariat examine le risque fiduciaire au cours des procédures d'examen de la qualité, ainsi que lors de l'examen des rapports d'avancement et des rapports d'audit annuels. Le Secrétariat assure ensuite le suivi avec l'AP pour vérifier que les questions importantes sont traitées de manière satisfaisante.
- Le Secrétariat communique régulièrement avec l'AP et rend compte aux Comités et au Conseil de tous les cas de malversations crédibles jusqu'à ce que les fonds soient remboursés. Le taux de recouvrement estimé à 82 % sur 18 mois a légèrement augmenté pour atteindre 85 %. La possibilité de donner à la directrice générale du GPE le pouvoir d'interrompre le versement des financements en cas de menace imminente de détournement de fonds sera examinée en fonction de la solution proposée par la revue de la gouvernance.

### ➤ Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements

2,3



Critique



de 69 % à 69 %

Proportion (%) d'audits reçus en retard (c.-à-d. 1 mois après la date prévue)

Faible



de 96 % à 97 %

Proportion (%) de rapports d'avancement d'ESPIG reçus dans les délais prévus (dans les 3 mois suivant la fin de la période considérée)

Très faible



de 57 % à 100 %

Proportion (%) de rapports de fin d'exécution d'ESPIG reçus dans les délais prévus (dans les 6 mois suivant la fin de la période considérée)

## RISQUE OPÉRATIONNEL (SUITE)

### ➤ Risque de non-conformité de la gestion des financements :

#### Progrès accomplis :

- En vertu du modèle décentralisé du GPE, il incombe aux agents partenaires d'assurer un suivi proactif de leurs financements en rendant compte de l'avancement et de l'achèvement de la mise en œuvre, et en effectuant des audits réguliers. Le Secrétariat vérifie que ces rapports sont remis à temps, et effectue un suivi en cas de retard ou si des questions spécifiques sont soulevées dans le rapport. Le suivi des rapports d'avancement et d'audit fait désormais partie du groupe de travail sur les décaissements et les approbations, présidé par le directeur général adjoint, qui se réunit deux fois par mois (et parfois toutes les semaines lorsque c'est nécessaire).

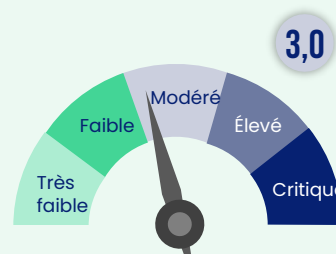
#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Un contrôle accru de la ponctualité de remise des rapports de fin d'exécution et des rapports d'audit de l'ESPIG est en cours sous la forme d'une revue de l'administration du Secrétariat, complétée, si nécessaire par un suivi avec l'agent partenaire. Le suivi systématique auprès des agents partenaires en cas de retard dans la présentation des rapports (rapports d'achèvement, d'avancement et d'audit) est la mesure d'atténuation la plus efficace pour lutter contre ce problème. Des rencontres plus régulières avec les agents partenaires ont permis d'attirer l'attention de la direction sur la conformité des financements. Des réunions semestrielles sont organisées entre le Secrétariat et les agents partenaires et ces questions y sont abordées.
- Un système intégré de gestion des financements doit être élaboré pour assurer le suivi des financements tout au long du cycle, de la requête à l'approbation, en passant par la mise en œuvre et la clôture. Ce système contribuera au respect des délais de remise des différents rapports par les AP (décembre 2021). La poursuite du développement de la fonction de gestion des financements, qui sera mise en place dans le cadre du processus de mise en place et de déploiement du modèle opérationnel, permettra également d'institutionnaliser davantage la conformité de la gestion des financements.

## 3. RISQUE LIÉ À L'ARCHITECTURE FRAGMENTÉE DE L'AIDE MONDIALE (RISQUE QUE L'ARCHITECTURE DE L'ÉDUCATION NE SOIT PAS BIEN DÉFINIE ET COMPLÉMENTAIRE)

**Notation du risque :** entre 3,0 et 3,0 sur 5

**Trajectoire :** similaire



#### Progrès accomplis :

- Il subsiste des préoccupations concernant la cohérence globale de l'architecture de l'aide à l'éducation, mais les efforts en cours pour engager activement le dialogue contribuent à la réduction des risques. Acteur clé de l'architecture de l'éducation, le GPE continue de contribuer activement aux discussions et aux efforts actuellement menés par les principaux partenaires pour réduire le risque de fragmentation dans le secteur.

Dans le contexte de la pandémie de COVID 19, la coordination entre partenaires de l'éducation est essentielle. Le GPE participe au groupe de coordination convoqué par l'UNESCO, et collaborera étroitement avec ses partenaires clés, dont l'UNICEF, l'UNESCO, l'ECW et la Banque mondiale, et ses agents partenaires pour y répondre efficacement. Dans le cadre de l'approbation par le GPE de financements COVID, la cohérence avec les programmes COVID de l'ECW est systématiquement vérifiée, le cas échéant.

#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

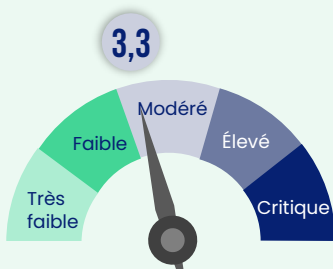
- De plus, le financement mondial consenti à un consortium de 3 AP permet au GPE d'appuyer la coordination, la recherche de la continuité de l'apprentissage et le recueil de faits probants aux niveaux mondial et régional. Ce financement a accéléré la mise en place d'un dialogue entre l'UNICEF, l'UNESCO et la Banque mondiale, qui ont salué cette action fédératrice du GPE. Sur la base de discours communs et d'économies d'échelle, les mécanismes de coopération en place aux niveaux mondial et régional permettront de réaliser des gains d'efficacité pour l'élaboration et la diffusion de méthodes visant à assurer la continuité de l'apprentissage.
- En 2020, le GPE s'est activement engagé dans la campagne « Sauvez notre avenir ». Il s'agissait d'une plateforme de plaidoyer et de précisions techniques réunissant tous les acteurs de l'architecture de l'éducation dans un effort global pour mettre l'éducation au premier plan de l'agenda mondial. Le GPE a participé activement à la rédaction du livre blanc « Sauvez notre avenir » qui définit des actions prioritaires qui conduiront aux changements nécessaires pour éviter une catastrophe éducative liée à la pandémie de COVID-19.
- Le GPE poursuit son engagement actif dans le Forum mondial sur l'éducation supervisé par Gordon Brown. Julia Gillard et Alice Albright ont participé au dernier Forum en septembre 2020 et à la plateforme multilatérale sur l'éducation (UNESCO), qui tentent tous deux de résoudre les difficultés liées à une architecture d'aide à l'éducation fragmentée. En 2021, le GPE a rejoint le groupe de travail sur le mécanisme de coopération mondiale en matière d'éducation dirigé par l'UNESCO. Il a pour but de renforcer le mécanisme pour que l'orientation et la coordination de la coopération mondiale en matière d'éducation soient les plus efficaces possibles.

**L'architecture fragmentée de l'aide mondiale est un risque hybride :** ce risque ne comporte pas de risque subsidiaire et nécessite une gestion spécifique, car l'architecture de l'aide mondiale est façonnée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du GPE. L'évaluation donnée est qualitative.

## 4. RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE (RISQUE ASSOCIÉ À UNE GESTION FINANCIÈRE INEFFICACE OU PEU PERFORMANTE DU FONDS DU GPE)

**Notation du risque :** entre 2,1 et 3,3 sur 5

**Trajectoire :** de faible à modérée

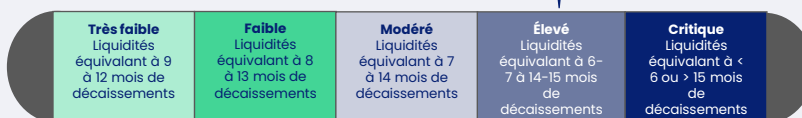


RISQUE SUBSIDIAIRE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE	NPR	NAR	T
Risque d'illiquidité	1,0	4,0	↗
Risque lié au traitement des transactions	1,0	1,0	=
Risque de change	2,5	3,0	=
Risque d'investissement	3,0	5,0	↗

➤ **Risque d'illiquidité : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de veiller à ce que toutes les obligations de paiement soient honorées à la date de leur échéance.**

4,0 ↗

**Solde de trésorerie disponible pour engagements**



Liquidités équivalant à peu près à 15 mois de décaissement, contre 10 mois dans le rapport précédent.

➤ **Progrès accomplis :** bien que le risque subsidiaire d'illiquidité soit jugé élevé et que, selon ce rapport, il soit le deuxième risque par ordre d'importance, il convient de replacer ces informations dans leur contexte et de faire le lien avec le risque subsidiaire d'investissement (jugé critique et le plus élevé des risques dans ce rapport, à la page suivante). D'une part, d'importantes liquidités du fonds fiduciaire devaient être prélevées à court terme afin de couvrir les décaissements des financements COVID-19. D'autre part, le GPE a conservé un montant plus important de liquidités (ne rapportant pas d'intérêts) pour répondre à la demande des agents partenaires et couvrir les éventuelles garanties nécessaires aux opérations de couverture en attendant l'acceptation par l'administrateur fiduciaire et le FRC/Conseil d'administration de la stratégie de couverture considérée. Le solde du fonds fiduciaire a diminué de manière significative depuis fin 2019 en raison du décaissement d'une plus grande part des fonds liés aux financements approuvés en 2020, même si les versements importants des bailleurs en fin d'année donnent une idée fautive du solde moyen du fonds pour l'année 2020. En outre, d'importantes entrées de fonds dues aux contributions des bailleurs de fonds ont été reçues en décembre 2020 (comme celle de la Commission européenne). Cette exposition à un risque élevé est temporaire et attribuable à des problèmes de calendrier (c'est-à-dire la date limite de réception des données pour la préparation du présent rapport) ; les soldes effectifs sont nettement inférieurs en raison de décaissements importants du premier trimestre de 2021.

➤ **Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :** le groupe de travail sur les approbations et les décaissements assure un suivi régulier des décaissements réalisés par rapport aux projections.

➤ **Risque lié au traitement des transactions : risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions**

1,0 =

**Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :**

- Le Secrétariat continuera de collaborer étroitement avec l'administrateur fiduciaire pour faire en sorte que tous les paiements dus aux agents partenaires leur soient versés en temps voulu afin d'assurer le bon déroulement des transactions. Le responsable financier du Secrétariat précise et rappelle aux agents partenaires la marche à suivre pour soumettre des demandes de transfert monétaire. Il appuie les requêtes en examinant ces demandes afin de détecter et de corriger toute erreur dans les formulaires avant leur soumission.
- Du personnel continue d'être formé pour pouvoir éventuellement remplacer le responsable financier et réduire le risque posé par la perte d'effectifs clés dont l'absence pourrait nuire à la capacité du GPE à traiter les transactions.



de 100 % à 100 %

**Proportion (%) des requêtes de paiement des agents partenaires soumises au cours des 6 derniers mois qui sont traitées dans un délai de 30 jours après réception .**

# RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE (SUITE)

## ➤ Risque d'investissement : risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements

5,0 

### Progrès accomplis :

- Bien que le risque subsidiaire d'investissement soit jugé très élevé et constitue le risque le plus élevé selon ce rapport, il est important de le replacer dans son contexte et de faire le lien avec le risque d'illiquidité considéré à la page précédente. La planification des liquidités permet de gérer activement les fonds fiduciaires et de transférer les ressources vers des tranches d'investissement offrant un taux de rendement plus élevé. Comme indiqué dans la section sur le risque d'illiquidité, les sorties importantes de ressources du fonds fiduciaire anticipées à court terme pour couvrir les décaissements des financements COVID-19 et l'attente de l'approbation par l'administrateur fiduciaire et le FRC/Conseil d'administration de la stratégie de couverture considérée ont amené le GPE à conserver des liquidités (c'est-à-dire des ressources ne rapportant pas intérêt) plus importantes que nécessaire afin de répondre à la demande des agents partenaires et financer d'éventuelles garanties pour les opérations de couverture. Les montants investis ont donc été réduits de manière à permettre de répondre aux besoins en liquidités.



de 37,5 % à 52 %

**Proportion (%) du solde de trésorerie du Fonds fiduciaire (c.-à-d. ne rapportant pas d'intérêt)**

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Dans le cadre de la stratégie d'investissement, le Secrétariat conservera à l'avenir des niveaux de liquidités plus élevés au lieu d'investir dans des actifs à plus long terme. Cela lui permettra de répondre à la forte demande des agents partenaires jusqu'à ce qu'à l'issue du sommet financier il soit possible de mieux prévoir les volumes et le calendrier des nouvelles contributions des bailleurs.
- Le Secrétariat continuera de gérer activement le fonds fiduciaire du GPE en collaboration avec l'administrateur fiduciaire et établira des prévisions de flux de trésorerie trimestrielles afin de s'assurer que tout solde excédentaire est investi en temps opportun de manière à optimiser le rendement des placements dans le fonds fiduciaire. Cet effort de rééquilibrage garantit que les portefeuilles d'investissement ne rapportant pas d'intérêt soient du plus faible montant possible et que l'on dispose de liquidités suffisantes pour décaisser les fonds en tant que de besoin. Le suivi actif du portefeuille permet de réaffecter les fonds afin de maximiser les revenus d'investissement.

## ➤ Risque de change : risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de référence du GPE

3,0 

### Progrès accomplis :

- Le Secrétariat continue de travailler en étroite collaboration avec l'administrateur fiduciaire et la Trésorerie de la Banque mondiale sur les nouvelles options de couvertures envisagées. Le FRC a été tenu informé de la gestion des devises en mars 2021. La Banque mondiale est en train de mettre au point une option de couverture viable. Il s'agira d'une approche macro générale qui pourra être utilisée pour tous les fonds fiduciaires et qui est considérée par la Banque mondiale et le Secrétariat comme la stratégie la plus appropriée pour des fonds fiduciaires comme celui du GPE à l'avenir. De plus amples informations techniques devraient être disponibles en mai 2021.
- Il conviendra de convertir un plus grand nombre de promesses de contributions en accords de contribution pluriannuels afin d'optimiser les avantages potentiels de l'approche de couverture, afin de mieux atténuer les risques liés à la volatilité des taux de change. Il sera essentiel que les bailleurs de fonds concluent rapidement des accords de contribution pluriannuels après avoir annoncé leurs promesses de dons.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Les prévisions financières semestrielles évaluent l'impact de ce risque sur la position financière générale, ce qui permet d'apporter des ajustements visant à gérer au mieux les répercussions négatives de la fluctuation des taux de change, le cas échéant
- Le Secrétariat continue également de recommander que les contributions soient annoncées et versées en dollars afin de réduire davantage ce risque. Le décalage entre les contributions hors USD et les allocations de financement en USD reste néanmoins important. L'impact de cette mesure d'atténuation est donc mineur.

Critique 



de 72 % à 80 %

**Proportion (%) du montant total de la reconstitution exposé au risque de change (hors USD)<sup>1</sup>**

Très faible 



de -1,57 % à 0,66 %

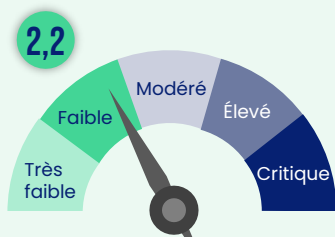
**Fluctuation des taux de change hors USD et EUR au cours des 6 derniers mois<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Les montants en USD annoncés lors de la conférence de reconstitution des ressources représentent 18 % des contributions (y compris les contributions complémentaires), contre 82 % de montants libellés dans d'autres monnaies. La valeur actuelle en USD des promesses de contributions et des paiements effectués était de 80 % au 31 décembre 2020. <sup>2</sup> Sur la base de l'évolution des taux ces cinq derniers mois, la fluctuation de toutes les monnaies hors USD et EUR a été inférieure à 5 %, et la moyenne entre ces monnaies sur la base de leur pondération était de l'ordre de -0,66 % (le dollar américain s'est affaibli par rapport au panier de monnaies).

## 5. RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT (RISQUE QUE LE SECRÉTARIAT NE SOIT PAS CAPABLE D'EXÉCUTER SES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES ESSENTIELLES)

**Notation du risque :** entre 2,1 et 2,2 sur 5

**Trajectoire :** similaire

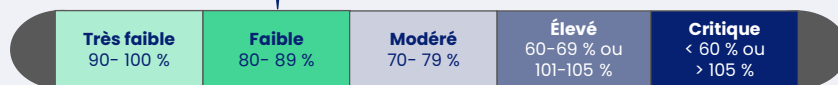


Risque subsidiaire pour la continuité des opérations	NPR	NAR	T
Risque lié aux charges d'exploitation	1,0	2,0	↗
Risque lié aux ressources humaines	3,5	3,5	=
Risque informatique	3,0	2,6	=
Risque lié au lieu de travail	3,0	4,0	↗
Risque lié aux processus intégrés	1,6	1,0	↘
Risque pour les nouveaux projets et stratégies	1,2	1,0	=
Risque de non-conformité du Secrétariat	1,5	1,5	=

### ➤ Risque lié aux charges d'exploitation : risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins

% global de réalisation des dépenses prévisionnelles

de 93,5 % à 84 %.



2,0



#### Progrès accomplis :

- Le personnel du Secrétariat du GPE travaille à distance depuis mars 2020 pour sa sécurité et afin de limiter la propagation de la COVID-19. Parallèlement, les déplacements internationaux pour mission restent suspendus et il restera difficile de se déplacer pendant un certain temps compte tenu des réglementations gouvernementales, des capacités réduites des compagnies aériennes et des mesures liées aux quarantaines etc. Les dépenses liées aux voyages et aux réunions ont donc diminué pour le premier et le deuxième trimestre (juillet à décembre) de l'exercice 21, ce qui se répercute sur les taux de dépenses et permet de réaliser des économies.

#### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- L'équipe de direction passe en revue le plan de travail et le budget tous les trimestres.

### ➤ Risque de non-conformité du Secrétariat : risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat

1,5



#### Mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution :

- Le personnel du Secrétariat du GPE est tenu de suivre un cours d'orientation et de formation obligatoire sur les principales politiques et procédures à suivre pour se conformer aux règles institutionnelles.
- Les unités chargées de la conformité au sein de la Banque mondiale contrôlent régulièrement la qualité des transactions et signalent les anomalies.
- Le Secrétariat continuera d'assurer un suivi étroit du respect des politiques et procédures de base et prévoit de collaborer avec la Banque mondiale pour organiser des formations supplémentaires sur la passation des marchés et les voyages, si cela s'avère nécessaire pour ces derniers, dès que les membres du personnel pourront repartir en mission.

Très faible



de 0 % à 0 % point de pourcentage  
Dépenses administratives au titre du personnel et autres charges (taux d'exception dans l'échantillon du GPE basé sur les risques par rapport au comparateur)

Faible



de -4 % à 2 % points de pourcentage

Dépenses administratives pour frais de voyage (taux d'exception dans l'échantillon du GPE basé sur les risques par rapport au comparateur)



# RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT (SUITE)

## ➤ Risque lié aux ressources humaines : risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates

= 3,5

### Progrès accomplis :

- La Banque mondiale a fait savoir en mars 2020 que l'ensemble du personnel du siège travaillerait désormais à plein temps à domicile pour protéger leur santé, celle de leur famille et contenir la pandémie de COVID-19. Cette décision a modifié les modalités de travail du personnel du GPE qui travaille à domicile depuis plus d'un an et pourrait continuer à le faire dans une certaine mesure et jusqu'à nouvel ordre. Le Secrétariat a proposé à deux reprises au personnel le remboursement partiel (à hauteur de 300 dollars par personne) d'articles essentiels tels qu'une chaise de bureau adaptée, un écran, etc. Les membres du personnel du GPE ont été éprouvés par cette situation, au point que 38 % d'entre eux ont estimé que le télétravail avait eu des effets négatifs modérés ou graves sur leur santé mentale et physique.
- Le déploiement de la nouvelle stratégie et du modèle opérationnel du GPE qui vient s'ajouter à la gestion courante des opérations alourdit la charge de travail et l'équipe de direction a conscience du risque de surmenage. Le recrutement de consultants a permis d'alléger la charge de travail, mais reste une solution temporaire. Une approche à plus long terme concernant le budget et les effectifs est à l'étude. Elle garantirait des ressources suffisantes pour concrétiser les ambitions de la nouvelle stratégie 2025 du GPE.
- Les modalités de télétravail ont un impact sur le personnel international qui travaille avec un visa à Washington. On ignore encore si le département d'État américain modifiera sa politique qui interdit actuellement les détenteurs de visas G4 de travailler à domicile aux États-Unis. En cas de changement de la politique, il conviendra d'apporter les ajustements nécessaires.
- Le Secrétariat a élaboré une stratégie de gestion des ressources humaines visant à définir des objectifs et accorder la priorité aux mesures permettant de renforcer la capacité et l'efficacité des ressources humaines, de répondre aux besoins de développement professionnel et de formation du personnel, d'améliorer l'environnement de travail et de réduire les risques propres aux ressources humaines comme la perte de talents essentiels.
- Le GPE attache une grande importance aux questions de diversité et d'inclusion, et a notamment constitué un groupe de travail interne, nommé un conseiller pour le respect dans le milieu de travail, recruté un prestataire chargé de procéder à une évaluation et embauché de nouveaux employés afin de superviser le programme de diversité et d'inclusion.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- La réorganisation entamée en juillet 2020 a permis de réaménager la structure organisationnelle et les effectifs en prévision des futurs changements apportés à la stratégie et au modèle opérationnel. Ce travail qui se poursuit en 2021 aura d'autres retombées pour l'organisation. L'administration du Secrétariat fait l'objet d'un examen dont l'objectif est de déterminer si la dotation en personnel répond aux besoins du programme de travail et si elle est adaptée à l'objectif du programme GPE 2025.
- Le Secrétariat a proposé d'augmenter les effectifs pour assurer un soutien et une capacité d'exécution adéquats, à la mesure de l'ambition affichée par la mission du GPE. Ces contraintes ont d'ores et déjà mis en évidence la nécessité de centraliser et de rationaliser certaines fonctions afin de garantir l'efficacité, la cohérence, le respect des politiques et des contrôles accrus. Un « service institutionnel » pourrait être mis en place afin de centraliser les différentes tâches administratives attribuées pour l'heure aux différents responsables et à leurs équipes.
- Le Secrétariat a mis en place une politique et un programme sur la mobilité du personnel, les détachements à des fins de développement, et les perspectives de carrière. Cela devrait répondre aux besoins exprimés par le personnel en matière de progression professionnelle et créer un vivier interne de personnel, permettre de renforcer les talents, une plus grande fongibilité et une plus grande satisfaction du personnel.

<sup>1</sup> Tiré de « World Bank Engagement Survey », décembre 2019, données pour le Secrétariat du GPE. <sup>2</sup> Tiré de l'enquête interne du GPE « Home-Based Work: Challenges – Follow Up Survey III », octobre 2020.

Élevé



de 79 à 74,5 jours

Nombre de jours civils nécessaires pour pourvoir un poste au sein du GPE

Élevé



46 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime que son unité dispose des ressources nécessaires pour effectuer un travail de qualité<sup>1</sup>

Faible



79 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime qu'il y a une bonne coopération entre collègues au sein de son unité<sup>1</sup>

Modéré



35 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime que les conditions de télétravail ont eu une incidence négative dans une plus ou moins large mesure sur la qualité de leur travail<sup>1</sup>

Élevé



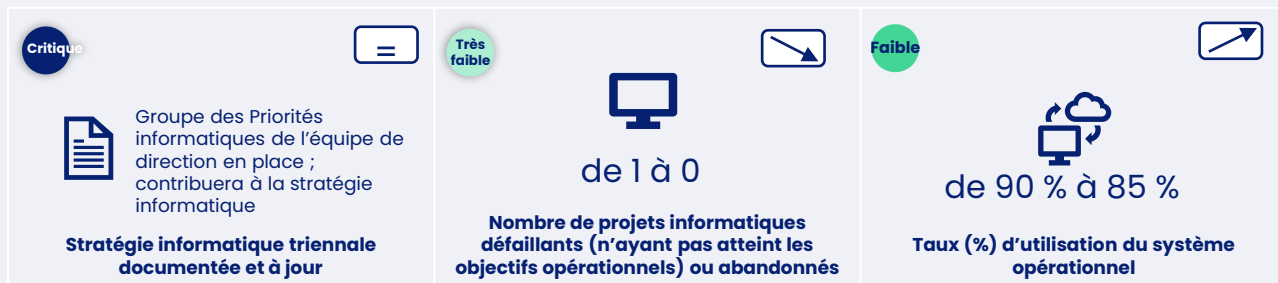
38 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime que le télétravail a eu une incidence modérée ou grave sur leur santé mentale et physique<sup>2</sup>

# RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT (SUITE)

- **Risque informatique : risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques affectent les objectifs de l'institution ou des projets, la continuité du service, les résultats finaux, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure.**

2,6



## Progrès accomplis :

- En raison de la COVID-19 le personnel chargé des services informatiques et de la gestion des savoirs a dû se concentrer sur la disponibilité de systèmes permettant de travailler à distance et sur la formation du personnel du GPE et des consultants à l'utilisation d'outils de collaboration, de vidéoconférence ou autre. Selon les analyses existantes de l'utilisation des systèmes, 85 % du personnel du GPE et des consultants utilisent les systèmes informatiques qui leur sont destinés. Les nouveaux membres du personnel et consultants sont initiés aux systèmes du GPE lorsqu'ils rejoignent le Partenariat puis bénéficient d'une formation continue sur les systèmes dispensée par un responsable principal de la gestion des savoirs du GPE. Cette initiation est actuellement dispensée à distance au moyen d'outils de vidéoconférence. Des ordinateurs portables et d'autres matériels informatiques ont été demandés au département informatique (ITS) de la Banque mondiale et expédiés aux nouveaux membres du GPE.
- La plupart des projets informatiques du GPE sont mis en œuvre par le département informatique de la Banque mondiale (ITS) qui est régi en vertu d'un accord d'hébergement et de la signature de contrats de service (SLA) annuels. La proportion des prestataires de services informatiques dont les activités et le niveau de performance sont régis par un contrat de service en bonne et due forme est passé de 60 % il y a six mois à 80 % aujourd'hui. Les risques encourus sont passés de critiques à faibles et le Secrétariat du GPE continuera de veiller à la signature de contrats de services satisfaisants.

Très faible



de 60 % à 80 %

**Proportion (%) des prestataires de services informatiques dont les activités et le niveau de performance sont régis par un contrat de service (SLA) en bonne et due forme**

## Principales mesures d'atténuation dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Le groupe des Priorités informatiques de l'équipe de direction du GPE a été constitué en janvier 2021. Une enquête sur les priorités informatiques est en cours d'analyse et le comité chargé de ces questions au sein de l'équipe de direction s'appuiera sur les résultats de cette enquête pour prendre des décisions. Les travaux de ce groupe devraient contribuer à la nouvelle stratégie informatique triennale au cours des prochains mois. La stratégie informatique du GPE reposera sur les décisions prises par le comité chargé des priorités informatiques de l'équipe de direction. Cette stratégie sera ensuite validée par ce groupe, présentée aux membres du GPE puis publiée sur l'intranet.

- **Risque lié au lieu de travail : risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations**

4,0



## Progrès accomplis :

- En février 2021, le GPE a adopté une politique de télétravail qui permettra à un plus grand nombre d'employés de travailler à partir d'autres sites, ce qui réduira la demande en bureaux, en particulier au siège, à Washington. Il convient de noter que le télétravail est un aménagement personnel et non une réaffectation officielle du lieu d'affectation d'un employé.



de 0,94 à 0,89

**Ratio des bureaux disponibles par tête (agents permanents, sous contrat de courte ou longue durée, détachés, en affectation traverse)**

## Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- La pandémie de COVID a changé les modalités de travail au profit du télétravail et il faudra des mois avant que tout le personnel ne revienne au bureau. Le niveau et les incidences de la reprise du travail au bureau restent à déterminer et dépendent de décisions ultérieures de la Banque mondiale sur les changements possibles de politique. Une équipe « Retour au bureau » a été chargée de rechercher des espaces de travail au siège, à Washington, permettant de prendre les précautions rendues nécessaires par la COVID-19 et d'anticiper sur la fin du bail qui arrive à échéance en juillet 2021. Le GPE emménagera dans de nouveaux locaux appartenant au Groupe de la Banque mondiale à partir de juillet 2021. L'ensemble des bureaux ne seront occupés que par une seule personne afin de respecter la distanciation sociale liée à la COVID-19, toutefois le nombre de bureaux sera inférieur aux effectifs du GPE. Différentes options sont donc envisagées, telles que le recours au bureau nomade pour le personnel ne se rendant pas régulièrement au bureau, ou à des modalités de travail hybrides (par exemple, une combinaison de télétravail et de partage de bureaux). Le GPE surveille à cet égard un éventuel changement de politique du Département d'État américain qui autoriserait les porteurs de visas G4 à travailler à domicile plus d'un jour par semaine (ce qui est actuellement interdit).

# RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT (SUITE)

## ➤ Risque lié aux processus intégrés : risque que l'absence de processus, systèmes et/ou outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations

1,0



Très faible



Très faible



de 100 % à 100 %

de 6 à 7

Proportion (%) des plans de travail des équipes/unités du GPE achevée

Nombre d'activités prioritaires du prog. de travail et du budget faisant l'objet d'un compte rendu trimestriel à la direction

### Progrès accomplis et mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées :

- Après l'approbation du plan de travail et du budget, des rapports trimestriels seront présentés à la direction en s'appuyant sur six objectifs prioritaires pour suivre l'utilisation des fonds et les jalons atteints grâce à des indicateurs de performance. Un outil de présentation est mis en place au Secrétariat. Le risque que les rapports trimestriels ne soient pas présentés est faible, même s'il est possible qu'ils soient de qualité inégale au départ. Des rapports tests seront effectués après deux cycles de rapports trimestriels pour vérifier que les rapports sont pertinents et rendus dans les temps, et que les informations fournies servent à établir des priorités. Le programme de travail et le processus budgétaire a évolué pour l'exercice 22 afin de mieux répondre aux besoins de comptes rendus sur l'exécution du budget liée aux plans de travail.

## ➤ Risque pour les nouveaux projets ou stratégies : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies

1,0



Très faible



Très faible



Très faible



de 100 % à 100 %

de 100 % à 100 %

de 100 % à 100 %

KIX : proportion (%) des jalons atteints au cours du dernier exercice

KIX : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du protocole d'accord au cours de l'exercice

KIX : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du protocole d'accord (cumulatif, sur la durée du programme jusqu'en 2024)

Très faible



Très faible



Très faible



de 82 % à 100 %

de 100 % à 100 %

de 100 % à 100 %

EOL : proportion (%) des jalons atteints au cours du dernier exercice

EOL : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du calendrier de décaissement convenu avec Oxfam IBIS au cours de l'exercice

EOL : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du calendrier de décaissement (cumulatif, jusqu'en 2024)

### Progrès accomplis :

- Si les indicateurs retenus pour cette catégorie concernent principalement les mécanismes KIX & EOL, le Secrétariat a mené à bien des projets importants l'année dernière, notamment la conception et la mise en œuvre du guichet de financement accéléré COVID-19, le nouveau plan stratégique, le modèle opérationnel et les solutions de financement du GPE 2025. L'une des priorités pour 2021 sera de concrétiser le modèle opérationnel et les approches de financement novatrices et les financements qui y sont associés avec une campagne et une conférence de reconstitution des ressources réussies.
- Les décaissements ont dépassé les objectifs fixés pour les deux mécanismes KIX et EOL. En ce qui concerne KIX, une tranche de 10 927 571 USD avait été transférée au CRDI au cours de l'exercice 21, en janvier 2021, alors que le protocole d'accord modifié de mars 2020 prévoyait un montant de 8 millions USD. En ce qui concerne l'EOL, 31,5 millions USD avaient été versés à l'agent partenaire au 31 décembre 2020, ce qui dépasse le budget cumulé prévu pour cette période.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

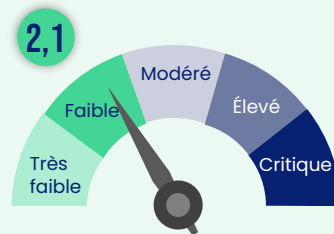
- Les mécanismes KIX et EOL sont maintenant bien engagés dans la phase de mise en œuvre. L'équipe assure un soutien pour garantir la présentation en temps voulu des demandes de transfert de fonds prévues afin d'atténuer le risque. Elle veille également à ce que les plans de travail et les activités soient communiqués en amont par la structure de gestion du GPE, elle organise des réunions de gestion trimestrielles avec les AP, s'assure de ce que ces derniers présentent chaque année un rapport sur l'avancement de la mise en œuvre et suivent les actions entreprises pour changer de cap si nécessaire. Le déploiement du nouveau modèle opérationnel exigera des mécanismes KIX et EOL qu'ils confirment leur efficacité en tant que mécanismes de consolidation du nouveau modèle. Des discussions sont en cours au sein du secrétariat du GPE pour déterminer la meilleure façon d'y parvenir, éventuellement en ayant recours à de nouveaux indicateurs.

## 6. RISQUE POUR LA RÉPUTATION (RISQUE DE MENACE OU DE DANGER POUR LE NOM OU LA RÉPUTATION DU GPE)

**Notation du risque :** entre 3,0 et 2,1 sur 5

**Trajectoire :** similaire

**Le risque de réputation est un risque hybride :** il ne comporte pas de risque subsidiaire et nécessite une gestion spécifique sachant que la réputation du GPE est forgée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et que tous les risques sont susceptibles de la ternir.



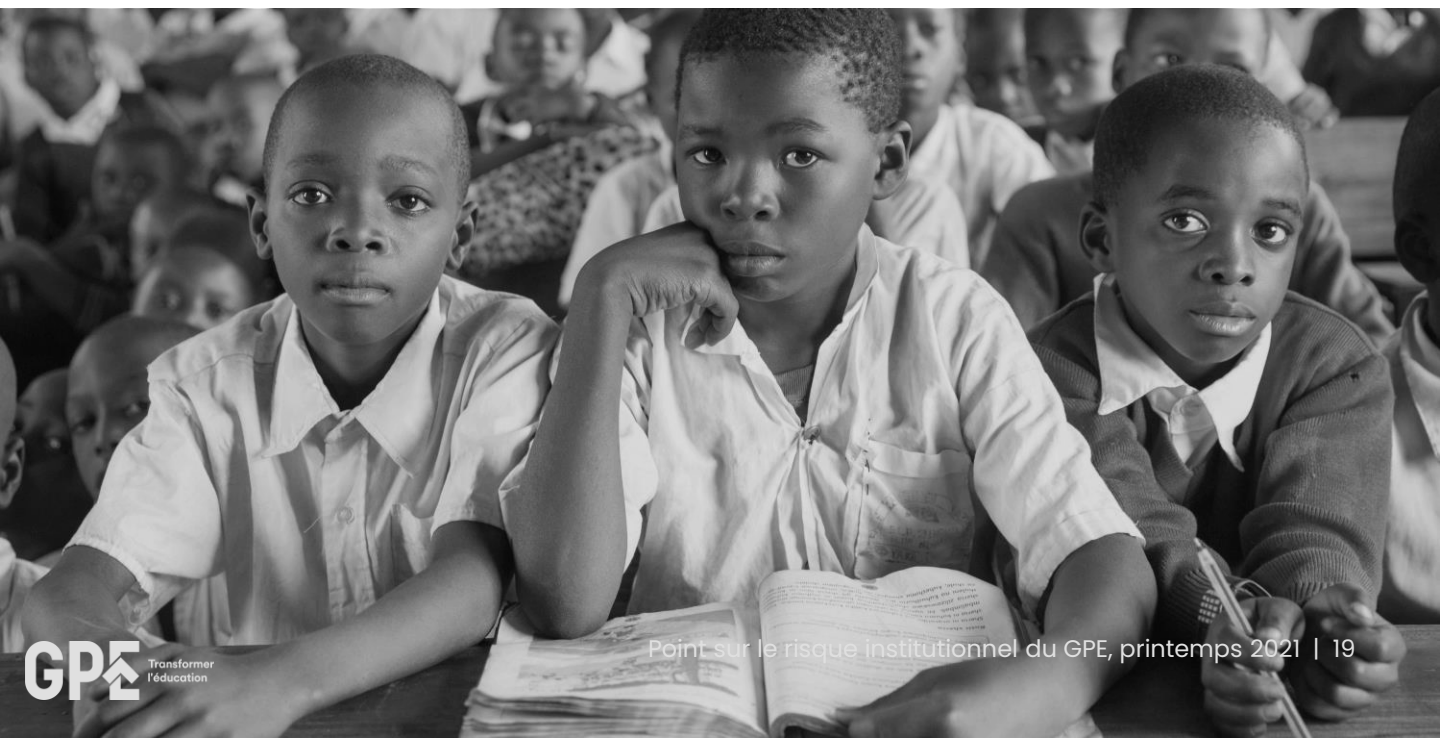
<p><b>Faible</b></p> <p>de 0 % à 3 %</p> <p><b>Couverture négative en % de la couverture médiatique totale du GPE</b></p>	<p><b>Modéré</b></p> <p>de 18 % à 16 %</p> <p><b>Proportion (%) de couverture négative dans les médias sociaux</b></p>	<p><b>Très faible</b></p> <p>100 %</p> <p><b>Annonces de contribution honorées en % des objectifs de mobilisation de ressources</b></p>	<p><b>Faible</b></p> <p>de 2,7 à 2,3/5</p> <p><b>Notation du risque subsidiaire lié à l'accès au financement</b></p>
---	--	---	--

### Progrès accomplis :

- Le Secrétariat du GPE saisit toutes les occasions de communiquer de manière proactive sur la réputation du GPE et de l'améliorer, en exploitant de façon ciblée la participation des dirigeants du GPE aux principaux forums politiques et stratégiques, les médias traditionnels, les médias sociaux et les plateformes de communication du GPE. Le fait de communiquer de manière proactive et de positionner avantageusement le GPE et sa direction dans les médias et les principaux forums ou événements a permis d'améliorer la réputation du GPE, qui constitue un mécanisme de protection contre tout risque pour sa réputation à l'avenir.
- Au moment du lancement de la nouvelle campagne de financement du GPE, l'organisation sera probablement soumise à un surcroît d'attention. Pour atténuer ce risque, les équipes de communication et de relations extérieures continueront à surveiller les médias et les relations avec les partenaires et à aborder en interne, ces problèmes et les réponses à y apporter avec l'équipe de direction.

### Principales mesures d'atténuation indiquées dans les rapports précédents qui sont toujours appliquées et nouvelles mesures d'atténuation :

- Le plan de préparation aux crises est prêt : il permet d'anticiper les problèmes potentiels de réputation au niveau des pays et d'élaborer, en collaboration avec le Secrétariat et les partenaires locaux, des messages d'atténuation sur chaque problème potentiel. Des directives pour la communication et un protocole d'interventions ont également été mis à la disposition du Secrétariat.



# GLOSSAIRE

➤ **Le cadre de gestion des risques aide le GPE à prendre des décisions en connaissance de cause et constitue une base d'identification, d'évaluation et de contrôle du profil de risque du GPE dans la durée. Il promeut une approche cohérente des risques et une compréhension commune de leur gestion, en phase avec la Charte et la Stratégie du GPE, établie sur la base de normes et de directives reconnues à l'échelle internationale (ISO 31000 et COSO, par ex.).**

➤ La **taxonomie des risques du GPE** dresse une liste exhaustive de tous les risques auxquels le GPE est confronté à un moment donné. Elle met en évidence une approche de la classification et du regroupement des risques adaptée aux besoins spécifiques du GPE en tant que fonds qui externalise la gestion des financements et en tant que partenariat. Ainsi, la taxonomie distingue les risques externes des risques internes, les risques du Partenariat des risques de son Secrétariat.

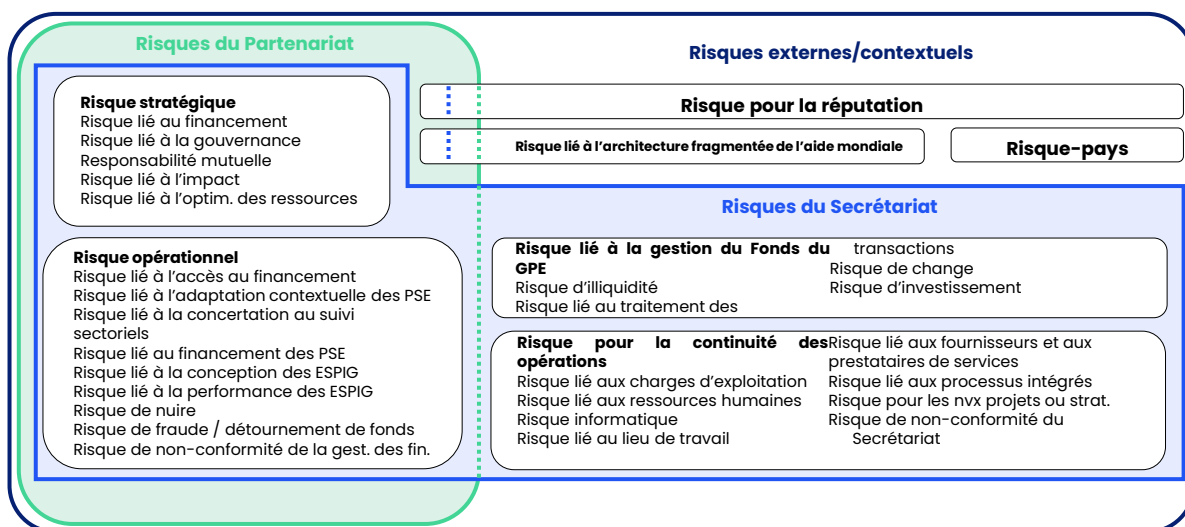
➤ Les **risques externes** résultent d'événements échappant au contrôle de l'organisation et n'étant généralement pas prévisibles. Ils peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation n'a pas d'influence sur la probabilité que ces risques se matérialisent, mais elle peut réduire le coût de leur impact en travaillant sur l'identification du risque et l'intervention rapide (par ex., changements, politiques dans un pays).

➤ Les risques internes sont ceux auxquels une organisation est confrontée en interne et qui surviennent pendant le cours normal de ses opérations. Ils peuvent être anticipés avec davantage de fiabilité. Il y a donc de meilleures chances de les réduire. Pour le GPE, les risques internes sont de deux types.

- **Risques du Partenariat** : risques internes assumés par l'ensemble des partenaires, y compris le Secrétariat (par ex., *risque lié à la performance des ESPIG*) ;

- **Risques du Secrétariat** : risques internes assumés par le Secrétariat, qui auraient des conséquences négatives sur le Partenariat s'ils se matérialisaient (par ex., *le risque lié aux charges d'exploitation*).

➤ Chaque comité surveille les risques et les risques subsidiaires qui lui sont attribués. Le Comité des finances et du risque supervise en outre toutes les catégories de risques et de risques subsidiaires jugés élevés et critiques. **Dans la mesure où l'examen de la gouvernance était en cours au moment de la finalisation du présent rapport et où la structure et le mandat des comités risquent d'évoluer, la référence à la surveillance des comités par risque et risque subsidiaire a été supprimée du présent rapport.**



## GLOSSAIRE (SUITE)

- La définition d'un ensemble complet de catégories de risques et de risques subsidiaires facilite le processus d'identification des risques en permettant aux responsables de ce processus d'étudier tous les types de risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation.
- **Risque stratégique** **risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses buts et objectifs :**
  1. Risque lié au financement : risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas les objectifs.
  2. Risque lié à la gouvernance (au niveau mondial) : risque que les systèmes par lesquels le GPE prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées.
  3. Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau des pays) : risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.
  4. Risque lié à l'impact : risque de ne pas réussir à obtenir des résultats.
  5. Risque lié à l'optimisation des ressources : risque que les investissements du GPE ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité.
- **Risque opérationnel** **risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses objectifs nationaux :**
  1. Risque lié à l'accès au financement : risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire des requêtes de financement auprès du GPE.
  2. Risque lié à l'adaptation contextuelle des plans sectoriels : risque que le GPE ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficacité et l'apprentissage.
  3. Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels : risque que le GPE ne soutienne pas l'amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel.
  4. Risque lié au financement des plans sectoriels : risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne soient pas développés en continu pour la financer.
  5. Risque lié à la conception des ESPIG : risque d'approuver des programmes ne soutenant pas l'équité, l'efficacité et l'apprentissage de façon efficace et efficiente.
  6. Risque lié à la performance des ESPIG : risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés.
  7. Risque de nuire : risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires ou aux populations marginalisées ciblées.
  8. Risque de fraude et de détournement de fonds : risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le GPE.
  9. Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements
- **Risque lié à la gestion du Fonds du GPE : risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE**
  1. Risque d'illiquidité : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de veiller à ce que toutes les obligations de paiement soient honorées à la date de leur échéance.
  2. Risque lié au traitement des transactions : risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions.
  3. Risque de change : risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de référence du GPE.
- 4. Risque d'investissement : Risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements.
- **Risque pour la continuité des opérations : risque que le Secrétariat ne soit pas capable d'exécuter ses fonctions opérationnelles essentielles.**
  1. Risque lié aux charges d'exploitation : risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins.
  2. Risque lié aux ressources humaines : risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates.
  3. Risque informatique : risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques affectent les objectifs de l'institution ou des projets, la continuité du service, les résultats finaux, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure.
  4. Risque lié au lieu de travail : risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations.
  5. Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services : risque que les fournisseurs et les prestataires de services ne soient pas capables de tenir leurs engagements, ce qui compromettrait la conduite des opérations. (*non couvert par le présent rapport*)
  6. Risque lié aux processus intégrés : risque que l'absence de processus, systèmes et outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations.
  7. Risque pour les nouveaux projets ou stratégies : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies.
  8. Risque de non-conformité du Secrétariat : risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat.
- **Fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale : risque que l'architecture de l'éducation ne soit ni correctement définie ni complémentaire.**
- **Risque pour la réputation** **risque de menace ou de danger pour le nom ou la réputation du GPE.**
- **Risque-pays : risque de facteurs exogènes dans l'environnement national nuisant à la planification et à la mise en œuvre sectorielles** (*non couvert par le présent rapport*)
- **Le cadre et la politique de gestion des risques du GPE incluent un ensemble de politiques, des processus de gestion, une taxonomie des risques, un énoncé de l'appétence au risque et un modèle de défense en trois lignes.**

**Pour plus d'information, consulter :**  
<https://www.globalpartnership.org/fr/risk-management>

Le Secrétariat du GPE est chargée de fournir aux Comités et au Conseil d'administration du GPE un aperçu stratégique semestriel du risque institutionnel. Les informations relatives au risque institutionnel sont compilées dans un tableau de bord en ligne. Personnes à contacter pour tout renseignement complémentaire

- [Padraig Power](#), Directeur financier
- [Matthew Smith](#), Chef d'équipe Risque et conformité
- [Anne Jonchery](#), Responsable Opérations et Risque