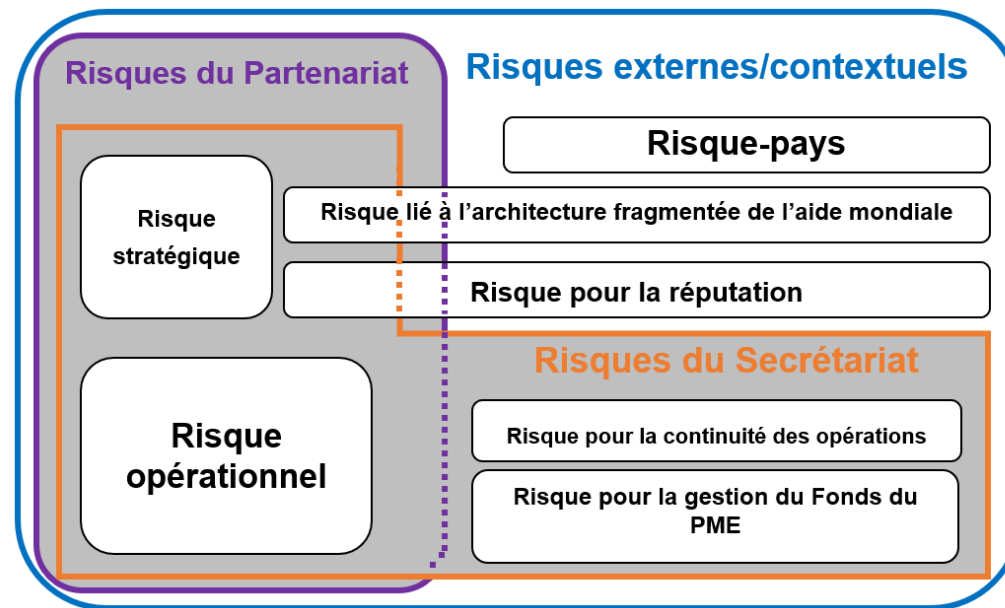


# TAXONOMIE DES RISQUES DU GPE

Dernière mise à jour : 23 Mars 2020

## ARCHITECTURE DE LA TAXONOMIE DES RISQUES

### Taxonomie des risques - répartition en 7 catégories de risque



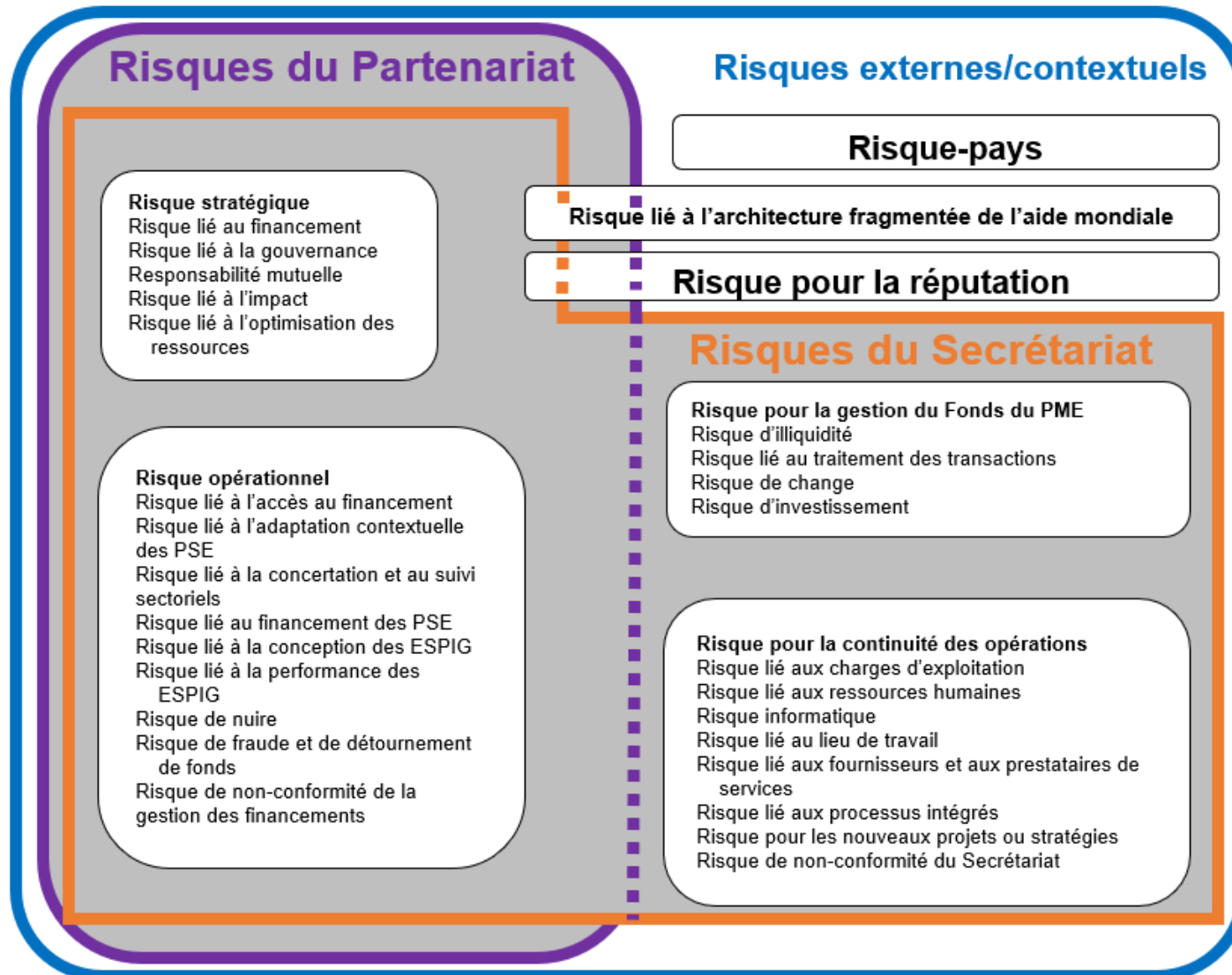
**Risques externes.** Risques résultant d'événements échappant au contrôle de l'organisation et n'étant généralement pas prévisibles. Ils peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation ne peut pas avoir d'influence sur la probabilité que ces risques se matérialisent, mais elle 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, ce qui fait qu'une organisation a de bonnes chances de pouvoir les réduire. Pour le PME, il existe deux types de risques internes :

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

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

**Taxonomie des risques : répartition en risques subsidiaires**



## TAXONOMIE DES RISQUES

### 1. Catégorie du risque stratégique

Risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses buts et objectifs.

Facteurs de risque – Partenariat	Facteurs de risque – Secrétariat	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bailleurs de fonds n'honorent pas leurs promesses de contribution au Fonds du GPE.</li> <li>- Les bailleurs de fonds n'ont pas assez confiance dans le modèle de gestion du GPE.</li> <li>- Risque que le GPE ne soit pas suffisamment ambitieux et ne puisse pas attirer de financements en complément des annonces de contribution déjà faites.</li> <li>- Le financement ciblé altère les contributions principales.</li> <li>- Manque de diversification des bailleurs de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation inefficace des ressources existantes pour attirer de nouveaux financements.</li> <li>- Suivi inadéquat des promesses de contribution.</li> </ul>	<p><b>1.1 Risque lié au financement</b>  <i>Risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas les objectifs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasions manquées d'attirer des financements supplémentaires.</li> <li>- Manque de souci d'économie et d'équité dans les investissements.</li> </ul>	<p>3.1.1 3.1.2 3.1.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise supervision par le Conseil et les comités (par ex., manque de concordance entre les capacités/compétences et le mandat des membres des comités et du Conseil, incapacité à prendre des décisions).</li> <li>- Conseil : manque de respect des politiques en matière de gouvernance (par ex., politique relative aux conflits d'intérêts).</li> <li>- Inefficacité des mécanismes de consultation dans le Partenariat.</li> <li>- Les décisions du Conseil ne sont ni comprises ni mises en œuvre de façon uniforme dans le Partenariat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents transmis au Conseil sont inadéquats ou trop volumineux.</li> <li>- Supervision inadéquate de la part de la directrice générale et de l'équipe de direction.</li> <li>- Pas de politiques ni de procédures en vigueur, ou des politiques qui n'ont pas été correctement revues et approuvées.</li> <li>- Incapacité à mettre en œuvre une gestion efficace du risque d'entreprise.</li> <li>- La direction ne transmet pas aux comités et au Conseil des analyses et des avis objectifs en temps opportun.</li> </ul>	<p><b>1.2 Risque lié à la gouvernance (mondial)</b>  <i>Risque que les systèmes par lesquels le GPE prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mauvaise structure de gouvernance est source d'inefficacité.</li> <li>- Ressources destinées à la structure de gouvernance plutôt qu'aux pays.</li> <li>- Les intérêts divergents des partenaires ne sont pas réconciliés.</li> <li>- La répartition des tâches entre le Conseil et le Secrétariat limite l'efficacité du Partenariat.</li> </ul>	<p>4.1.2 4.1.3</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Conseil n'a pas suffisamment confiance dans le travail des comités et du Secrétariat.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de clarté quant aux rôles et responsabilités du Secrétariat, des groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE), de l'agence de coordination (AC), de l'agent partenaire (AP), des pays en développement partenaires (PDP) et de la société civile du pays.</li> <li>- Mauvaise exécution des rôles et responsabilités.</li> <li>- Manque de transparence quant à la performance des partenaires.</li> <li>- Mauvaise culture du risque dans tout le Partenariat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Secrétariat compense lorsque les responsabilités ne sont pas claires ou ne sont pas exercées.</li> </ul>	<p><b>1.3 Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau du pays)</b>  <i>Risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différents niveaux d'engagement chez les partenaires.</li> <li>- Désengagement accru des partenaires.</li> <li>- Ralentissement de la conception et de la mise en œuvre des programmes.</li> <li>- Impact sur la réputation.</li> <li>- Chevauchement des travaux.</li> </ul>	2.1.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pays : mauvais systèmes nationaux d'évaluation et de suivi.</li> <li>- Pays : mauvaise qualité des données sur le secteur ou données incomplètes.</li> <li>- AP/Secrétariat : mauvaise qualité des données sur les financements ou données incomplètes.</li> <li>- Partenariat : mise en œuvre inefficace des décisions du Conseil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secrétariat : incapacité à démontrer l'efficacité de la théorie du changement.</li> <li>- Secrétariat : mauvaise capacité à communiquer sur les résultats.</li> </ul>	<p><b>1.4 Risque lié à l'impact</b>  <i>Risque de ne pas pouvoir obtenir des résultats.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance limitée dans le GPE.</li> <li>- Prochaine reconstitution des ressources compromise.</li> </ul>	1.1.2 2.4.1 2.4.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à investir des fonds de façon efficiente et efficace (par ex., le Secrétariat ou le GPC approuvent des programmes mal conçus).</li> <li>- Manque de souci d'économie (manque d'attention accordée à la maîtrise des coûts) dans les investissements (par ex., les incitations à la performance ne sont pas suffisamment stimulantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à investir des fonds de façon efficiente et efficace (par ex., le Secrétariat n'alloue pas, ni ne réalloue de fonds programmatiques de façon efficace).</li> <li>- Manque de souci d'économie dans les investissements.</li> </ul>	<p><b>1.5 Risque lié au rapport coût-efficacité</b>  <i>Risque que les investissements du GPE ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redondances dans les investissements du GPE.</li> <li>- Impact sur la réputation.</li> </ul>	2.1.3

## 2. Risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale

Risque que l'architecture de l'éducation ne soit ni correctement définie ni complémentaire.

L'architecture fragmentée de l'aide mondiale est un risque hybride : elle 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.

Facteurs de risque du Partenariat et du Secrétariat	Facteurs de risque externes/contextuels	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Conseil du GPE ne définit pas suffisamment le mandat du GPE dans le cadre de l'architecture plus générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'harmonisation entre les organisations du secteur de l'éducation, les fonds communs, les programmes bilatéraux et les initiatives mondiales.</li> <li>- Manque de coordination entre différentes organisations.</li> </ul>	<p><b>S.o</b></p> <p><i>Le risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragmentation des investissements au niveau national et éventuel détournement de fonds au niveau national.</li> <li>- Financement inefficace de l'éducation mondiale (une concurrence malsaine crée des dissensions).</li> <li>- L'impact sur les résultats sectoriels, au regard des ressources disponibles, n'est pas optimal.</li> <li>- La hausse des coûts de transaction nuit aux principes d'efficacité de l'aide en faveur de l'éducation.</li> </ul>	<p>1.1.5 1.1.6</p>

### 3. Risque pour la réputation

Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut d'une organisation. Le risque pour la réputation peut se manifester de multiples façons :

- 1) directement, en conséquence des actions de l'organisation elle-même ;
- 2) indirectement, en conséquence des actions d'un ou de plusieurs employés ;
- 3) indirectement, en conséquence des actions des parties prenantes du Partenariat ;
- 4) accessoirement par d'autres parties périphériques (fournisseurs, etc.).

Le risque pour la réputation est un risque hybride : il nécessite une gestion spécifique étant donné que la réputation est façonnée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et que tous les risques ont le potentiel de ternir, à terme, la réputation du GPE.

Facteurs de risque du Partenariat et du Secrétariat	Facteurs de risque externes/contextuels	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'intégrité du personnel du Secrétariat, des membres du Conseil ou des comités.</li> <li>- Manque d'intégrité des partenaires au niveau national (AP, AC, GLPE, PDP, société civile du pays).</li> <li>- Faiblesse des dispositifs d'intervention/plans d'urgence.</li> <li>- Mauvaise gestion de la communication (par ex., cas grave de détournement de fonds, scandale médiatique, etc.).</li> <li>- Manque d'ambition pour un partenariat qui se veut « mondial ».</li> <li>- Répercussions négatives des décisions politiques (par ex., nominations au Conseil, travail dans des contextes extrêmement fragiles).</li> <li>- Risque d'action en justice.</li> <li>- Manque de suivi du risque d'investissement du Fonds du GPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'intégrité de leaders d'opinion externes (non-partenaires, tels que des OSC, des « ambassadeurs » du GPE ou des personnalités politiques influentes).</li> <li>- Campagne de dénigrement.</li> </ul>	<p><b>S.o.</b>  <i>Le risque pour la réputation appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de confiance de la part des bailleurs de fonds.</li> <li>- Réticence des bailleurs à honorer leurs promesses de contribution et difficultés à lever des fonds supplémentaires.</li> <li>- Mauvaise réputation et risque que le GPE finisse par disparaître.</li> </ul>	4.2.1

## 4. Risque opérationnel

Risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses objectifs nationaux.

Facteurs de risque – Partenariat	Facteurs de risque – Secrétariat	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexité des mécanismes de financement et des processus du GPE, ainsi que des exigences du modèle de financement du GPE.</li> <li>- Complexité de la façon dont les mécanismes de financement de différentes organisations sont considérés au niveau des pays.</li> <li>- Les processus de sélection de l'AP ne sont pas propices au choix de l'agence la mieux placée pour soutenir le pays.</li> <li>- Capacité des pays à collaborer.</li> <li>- Incapacité à chercher les cofinancements du Fonds à effet multiplicateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance insuffisante des différents mécanismes de financement au sein du Secrétariat.</li> <li>- Inadéquation des outils de pilotage fournis aux partenaires locaux.</li> </ul>	<p><b>4.1 Risque pour l'accès au financement</b>  <i>Risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire de requêtes de financement auprès du GPE.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le GPE n'utilise pas toutes les ressources disponibles.</li> <li>- Retombées sur la réputation.</li> </ul>	<p>1.2.4 (modifié)            2.1.2 (modifié)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité médiocre de l'analyse sectorielle de l'éducation.</li> <li>- Les conclusions de l'analyse sectorielle n'éclairent pas suffisamment les priorités et les stratégies du plan sectoriel de l'éducation (PSE).</li> <li>- Faible participation/inclusion des parties prenantes locales dans l'analyse sectorielle et la préparation du plan sectoriel.</li> <li>- Faible capacité du ministère à mener l'analyse sectorielle et à articuler les conclusions avec les stratégies du plan sectoriel.</li> <li>- L'évaluation indépendante ne détecte pas les plans sectoriels mal conçus et ne les corrige pas.</li> <li>- Manque de données crédibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité de l'analyse sectorielle n'est ni formellement évaluée ni estimée.</li> <li>- Inadéquation de l'appui apporté par le Secrétariat à l'analyse sectorielle et à la préparation du plan sectoriel.</li> <li>- Inadéquation des outils de pilotage fournis aux partenaires locaux.</li> <li>- Les normes de qualité du PSE ne tiennent pas suffisamment compte du contexte.</li> <li>- Les réalisations du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) n'éclairent ni l'analyse sectorielle ni les processus de planification, et ne sont pas rattachées à ceux-ci.</li> </ul>	<p><b>4.2 Risque pour l'adaptation contextuelle des plans sectoriels</b>  <i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan sectoriel de l'éducation n'est pas réalisable.</li> <li>- Les financements pour la mise en œuvre de PSE (ESPIG) ne s'aligneront pas sur le plan sectoriel.</li> <li>- Faible mise en œuvre des plans sectoriels.</li> <li>- Le plan sectoriel n'est pas aligné sur le système éducatif.</li> </ul>	<p>1.1.3 (modifié)            1.2.1            2.2.2</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien limité de l'agent partenaire et de l'agence de coordination.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les mécanismes de suivi et d'évaluation du plan sectoriel ne sont pas mis en place dans le pays, s'agissant notamment l'établissement de rapports sur la mise en œuvre du PSE, de la revue sectorielle conjointe (RSC), du GLPE, etc.</li> <li>- Le dialogue sectoriel n'est pas lié au plan sectoriel et à sa mise en œuvre.</li> <li>- La société civile ne participe pas/ne peut pas participer de manière significative au suivi et au dialogue sectoriels.</li> <li>- Les GPLE ne sont pas transparents.</li> <li>- L'insécurité/la situation des pays peuvent empêcher la réalisation d'un RSC.</li> <li>- Soutien limité de l'agent partenaire et de l'agence de coordination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui inadéquat pour améliorer la qualité des RSC.</li> <li>- Le mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale n'atteint pas ses objectifs.</li> </ul>	<p><b>4.3 Risque pour le dialogue et le suivi sectoriels</b></p> <p><i>Risque que le GPE ne soutienne pas une amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas savoir si le PSE est en bonne voie.</li> <li>- Le plan opérationnel ne fait pas l'objet d'ajustements en fonction des besoins.</li> <li>- Retards dans la mise en œuvre du plan sectoriel.</li> </ul>	<p>1.1.4 (modifié)</p> <p>1.2.2</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En raison d'une charge de la dette élevée ou d'autres circonstances, le pays ne respecte pas l'indicateur de financement national.</li> <li>- Les bailleurs de fonds n'alignent pas leurs financements sur le plan sectoriel endossé.</li> <li>- Au niveau national, les partenaires de développement, dont la société civile, ne sont pas en mesure de mobiliser efficacement les parlementaires et le ministère des Finances.</li> <li>- La société civile des pays donateurs n'est pas capable de défendre et de suivre efficacement l'harmonisation des financements des bailleurs de fonds.</li> <li>- Manque de données sur les financements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaidoyer insuffisant du Secrétariat auprès des bailleurs/pays pour accroître le financement.</li> <li>- Les guichets de financement ciblés ne permettent pas d'attirer davantage de financements ni de soutenir le plaidoyer de la société civile.</li> <li>- Le Plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation ne permet pas de lever des fonds supplémentaires pour le plan sectoriel.</li> </ul>	<p><b>4.4 Risque pour le financement du plan sectoriel</b></p> <p><i>Risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne sont pas développés en permanence pour la financer.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs du PSE ne peuvent pas être atteints.</li> <li>- Le plan sectoriel n'est pas pleinement mis en œuvre.</li> </ul>	<p>1.2.3</p> <p>2.1.4</p>



<p>L'analyse sectorielle et les conclusions du plan sectoriel ne contribuent pas à la conception de l'ESPIG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité variable des AP à soutenir l'élaboration du programme au niveau national.</li> <li>- Fiabilité variable du processus d'examen de la qualité propre à l'AP.</li> <li>- Participation limitée du GLPE à l'élaboration du programme.</li> <li>- Les programmes n'utilisent pas les systèmes nationaux lorsque cela est justifié.</li> <li>- Les programmes ne sont pas regroupés avec d'autres financements lorsque cela est justifié.</li> <li>- Capacité de l'agent partenaire supérieure à celle de son homologue dans le pays.</li> <li>- Manque de données.</li> <li>- L'analyse ne prend pas en compte les disparités entre les sexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus et les normes d'examen de la qualité appliqués par le Secrétariat ne détectent pas les programmes mal conçus.</li> <li>- Collaboration inadéquate entre différentes équipes du Secrétariat.</li> <li>- Enseignements mal tirés de l'efficacité des financements passés.</li> <li>- Le Fonds à effet multiplicateur ne mobilise pas de fonds supplémentaires.</li> </ul>	<p><b>4.5 Risque lié à la conception des ESPIG</b>  <i>Risque d'approuver des programmes qui ne soutiennent pas l'équité, l'efficience et l'apprentissage de façon efficace et efficiente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats attendus pour le secteur ne sont pas obtenus.</li> <li>- Risque de nuire, par ex., en marginalisant davantage certaines populations.</li> <li>- Les programmes ne renforcent pas les capacités locales.</li> <li>- Les résultats du programme ne sont pas durables.</li> </ul>	<p>2.2.1 2.3.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible appui à la mise en œuvre de la part de l'AP (aspects techniques).</li> <li>- Faible capacité ministérielle à mettre en œuvre le programme.</li> <li>- Faibles capacités des partenaires de mise en œuvre.</li> <li>- La conception n'est pas suffisamment éclairée par le contexte, les capacités nationales et les leçons tirées, ou ne les reflète pas assez.</li> <li>- Détection des problèmes affectant le financement au mauvais moment.</li> <li>- Décisions retardées pour remédier aux problèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect insuffisant de la nécessité de rendre compte des performances.</li> <li>- Le Fonds à effet multiplicateur ne mobilise pas de fonds supplémentaires.</li> </ul>	<p><b>4.6 Risque lié à la performance des ESPIG</b>  <i>Risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision/extension de programmes.</li> <li>- Retard de la prochaine requête d'ESPIG et fonds du GPE non décaissés pendant la période couverte par la stratégie.</li> <li>- Faible rapport coût-efficacité des investissements.</li> <li>- Effet négatif sur les résultats du secteur.</li> </ul>	<p>2.3.4 4.1.1 (modifié)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'AP transmet des informations et des comptes rendus de façon inadéquate au Secrétariat.</li> <li>- Manque de données, y compris de données tenant compte des disparités entre les sexes.</li> <li>- Les agents partenaires et les PDP ont des incitations différentes sur calendrier du programme.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse contextuelle inadéquate, y compris des disparités entre les sexes.</li> <li>- Mesures d'atténuation des risques inadéquates.</li> <li>- Suivi insuffisant des risques.</li> <li>- participation insuffisante des PDP à la conception et au suivi des programmes.</li> <li>- Le champ de l'intervention est peu clair.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de la qualité inadéquat en ce qui concerne la prise en compte des situations de conflit et l'atténuation des risques dans les programmes, notamment le financement basé sur les résultats.</li> </ul>	<p><b>4.7 Risque de nuire</b> <i>Risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires et/ou aux populations marginalisées ciblées.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retombées sur la réputation.</li> <li>- Possible effet négatif sur le programme.</li> <li>- Exacerbation des inégalités, y compris les inégalités entre les sexes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles mécanismes de supervision fiduciaire et faible appui à la mise en œuvre chez l'AP.</li> <li>- Faiblesses des institutions et systèmes nationaux (GFP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance du respect de l'obligation de rendre compte pour éviter la fraude et le détournement de fonds pendant la mise en œuvre.</li> </ul>	<p><b>4.8 Risque de fraude et de détournement de fonds</b> <i>Risque de pertes liées à la fraude ou au</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de fonds.</li> <li>- Faible rapport coût-efficacité des investissements.</li> </ul>	3.2.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- AP : violation de l'accord sur les procédures financières (y compris par l'application de ses propres politiques et procédures), de l'accord de financement ou de la politique relative aux ESPIG.</li> <li>- AP : non-respect des accords administratifs et des décisions du Conseil.</li> <li>- PDP : non-respect des accords de financement.</li> </ul>		<p><b>4.9 Risque de non-conformité de la gestion du financement</b> <i>Risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements.</i></p>	S.o.	

## 5. Risque pays

Risque de facteurs exogènes dans l'environnement national nuisant à la planification et à la mise en œuvre dans le secteur.

Facteurs de risque externes/contextuels	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Ref.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs politiques.</li> <li>- Facteurs de gouvernance.</li> <li>- Facteurs économiques.</li> <li>- Facteurs environnementaux.</li> <li>- Facteurs sociétaux.</li> </ul>	<p><b>S.o.</b>  <i>Le risque-pays appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux problèmes de fonctionnement pour le Partenariat qui ont un impact négatif sur la réalisation des objectifs.</li> </ul>	

## 6. Risque pour la gestion du Fonds du GPE

Risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE.

Facteurs de risque du Secrétariat	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du financement et des liquidités intégrées de façon inefficace à la stratégie et à la planification opérationnelle.</li> <li>- Incapacité à obtenir des données financières avec la précision requise et à la fréquence demandée (par ex., la réserve de financements n'est pas mise à jour).</li> </ul>	<p><b>6.1 Risque d'illiquidité</b>  <i>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.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à conclure les transactions.</li> <li>- Incapacité à exécuter les opérations journalières.</li> </ul>	3.1.4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs humaines dans les transactions.</li> <li>- Conception inadéquate du processus.</li> <li>- Échéances irréalistes pour effectuer toutes les étapes préalables au décaissement des fonds au niveau national.</li> </ul>	<p><b>6.2 Risque lié au traitement de la transaction</b>  <i>Risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les allocations ne sont pas utilisées de façon efficace en raison du temps pris par le traitement du financement.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuation fréquente et importante des taux de change.</li> <li>- Manque de concordance important entre la devise des contributions et la devise des engagements.</li> <li>- Manque d'efforts pour lever des fonds dans la devise des engagements.</li> </ul>	<p><b>6.3 Risque de change</b>  <i>Risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de la devise de référence du GPE.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction importante de la prévisibilité des fonds disponibles pour les programmes du GPE.</li> </ul>	3.1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise stratégie d'investissement conduisant à un retour sur investissement faible ou négatif.</li> <li>- Absence de communication avec les administrateurs fiduciaires.</li> <li>- Absence d'informations de la part des bailleurs sur les échéances des contributions.</li> </ul>	<p><b>6.4 Risque d'investissement</b>  <i>Risque de pertes par rapport à la rentabilité des investissements attendue.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Occasions manquées d'attirer des financements supplémentaires.</li> </ul>	

## 7. Risque pour la continuité des opérations

Risque que le Secrétariat ne soit pas capable d'exécuter ses fonctions opérationnelles essentielles.

Facteurs de risque du Secrétariat	Risque subsidiaire	Résultats de risque	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépenses anticipées non prévues ou mal prévues.</li> <li>- Manque de souci d'économie (manque d'attention accordée à la maîtrise des coûts) ou de cohérence dans la gestion administrative du budget (par ex., suivi irrégulier, données non mises à jour en temps opportun).</li> <li>- Mauvais contrôles financiers internes.</li> <li>- Non-respect des engagements et des dépenses par rapport au budget approuvé.</li> </ul>	<p><b>7.1 Risque lié aux charges d'exploitation</b>  <i>Risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à exécuter les opérations journalières.</li> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable de remplir sa mission.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel insuffisant (y compris les limites imposées par la Banque mondiale quant au nombre et à la rotation des employés).</li> <li>- Personnel inadapté (y compris l'inadéquation entre les compétences du personnel et les besoins, le recours à des consultants pour couvrir des besoins en employés de longue durée, la faiblesse des capacités de gestion, la mauvaise gestion des talents).</li> <li>- Absence de gestion des performances du personnel.</li> <li>- Incertitudes quant aux modalités institutionnelles.</li> </ul>	<p><b>7.2 Risque lié aux ressources humaines (RH)</b>  <i>Risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à exécuter les opérations journalières.</li> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable de remplir sa mission.</li> </ul>	4.2.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse de la capacité opérationnelle (par ex., la gouvernance et les priorités informatiques ne sont pas alignées sur les priorités institutionnelles, les parties prenantes concernées ne sont pas impliquées dans les décisions importantes d'investissement dans l'informatique, des opportunités d'innovations liées aux technologies sont manquées).</li> <li>- Les systèmes et technologies informatiques ne sont pas adaptés aux objectifs (matériel, logiciels, systèmes).</li> <li>- La conception et l'exécution des processus informatiques ne sont pas adaptées aux objectifs.</li> <li>- Mauvais résultats informatiques (par ex., adoption insuffisante, dépassement de budget, avantages opérationnels non réalisés).</li> <li>- Fiabilité et qualité informatiques insuffisantes.</li> <li>- Événements extérieurs (par ex., catastrophes, problèmes juridiques, dépendances du service).</li> </ul>	<p><b>7.3 Risque informatique</b>  <i>Risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques affectent les objectifs de l'institution ou du projet, la continuité du service, les résultats finaux, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à exécuter les opérations journalières.</li> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable de remplir sa mission.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de sécurité et de confidentialité (par ex., atteinte à la vie privée, violation de la confidentialité, perte de données, etc.).</li> <li>- Actions individuelles aux conséquences négatives — par ex., involontaires (erreurs), délibérées (fraude) ou par inaction (manque de compétences).</li> <li>- Talent informatique inadapté (par ex., manque de préparation, inefficacité ou pénurie de personnel ou de fournisseurs).</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dommages matériels.</li> <li>- Menace sur la sécurité et la sûreté au siège ou en mission.</li> <li>- Incapacité d'accéder aux bâtiments à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'origine humaine.</li> <li>- Capacités insuffisantes dans les bâtiments.</li> </ul>	<p><b>7.4 Risque lié au lieu de travail</b> <i>Risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à exécuter les opérations journalières.</li> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable de remplir sa mission.</li> </ul>	4.2.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvais services de passation des marchés.</li> <li>- Autres mauvais prestataires de service internes ou externes (fournisseurs, sociétés d'études, etc.).</li> <li>- Mauvaise qualité des services fournis.</li> <li>- Fin prématurée du contrat.</li> </ul>	<p><b>7.5 Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services</b> <i>Risque que les fournisseurs et les prestataires de service ne soient pas capables de tenir leurs engagements, ce qui compromettrait la conduite des opérations.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable de remplir sa mission.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de processus, systèmes et outils intégrés.</li> <li>- Les processus, systèmes et outils intégrés ne sont pas adaptés aux objectifs.</li> <li>- Plans d'opération sectoriels inexistantes ou non suivis.</li> <li>- Mauvaise planification du travail ou faible exécution des plans.</li> <li>- Échec du processus de gestion du changement.</li> </ul>	<p><b>7.6 Risque lié aux processus intégrés</b> <i>Risque que l'absence de processus, systèmes et outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalité de cloisonnement qui devient source d'inefficacité (par ex., duplication du travail).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs du nouveau projet ou de la nouvelle stratégie ne sont pas clairs.</li> <li>- Capacité de mise en œuvre insuffisante.</li> <li>- Absence d'intégration avec les autres axes d'intervention.</li> </ul>	<p><b>7.7 Risque pour les nouveaux projets ou stratégies</b> <i>Risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentalité de cloisonnement qui devient source d'inefficacité (par ex., duplication du travail).</li> <li>- Le Secrétariat n'est pas capable d'aider le GPE à atteindre ses buts au moyen des projets ou stratégies.</li> </ul>	1.1.7 1.1.8

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Violation des politiques et procédures de l'hôte/administrateur, y compris : politique en matière d'accès à l'information, politique en matière de RH, manuel du personnel, directives en matière de passation de marchés pour le fonctionnement, déclarations publiques, transfert de fonds, contribution et mesures de sauvegarde, etc.</li> <li>- Violation des politiques et procédures administratives du Secrétariat.</li> </ul>	<p><b>7.8 Risque de non-conformité du Secrétariat</b></p> <p><i>Risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat.</i></p>	<p>-S.o.</p>	
---	---	--------------	--