



GLOBAL
PARTNERSHIP
for EDUCATION

POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU PME (juin 2020)

POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL Printemps 2020

Table des matières

L'équipe **Risque et conformité** du PME est chargée de fournir aux Comités et au Conseil un aperçu stratégique semestriel du risque institutionnel. Les informations sur le risque institutionnel proviennent du tableau de bord des risques (en ligne) et sont analysées avant d'être publiées.

PARTIE 1 : APERÇU STRATÉGIQUE	3
OBJET	4
IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19	5
LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR TRAJECTOIRE	6
PRINCIPALES CONCLUSIONS	7
RAPPORTS DES COMITÉS AU CONSEIL	8
APERÇU DES RISQUES ET TENDANCES	9
PARTIE 2 : POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL	14
RISQUE STRATÉGIQUE	15
RISQUE OPÉRATIONNEL	22
RISQUE POUR LA GESTION DU FONDS DU PME	33
RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT	36
AUTRES RISQUES	42
GLOSSAIRE	45

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL
Printemps 2020**

PARTIE 1 : APERÇU STRATÉGIQUE



L'objet du présent rapport est d'informer le Conseil d'administration du PME de l'état de la gestion des risques au sein du Partenariat. Ce rapport est le deuxième utilisant la méthodologie approuvée par le Conseil en juin 2019. Cette méthodologie suit une approche plus quantitative de la gestion des risques sur la base des données fournies par les indicateurs de risque du tableau de bord en ligne.

Plusieurs améliorations ont été apportées à ce tableau de bord depuis le dernier point sur le risque institutionnel (décembre 2019) :

- ✓ **14 indicateurs de risque ont été ajoutés** à la taxonomie des risques, tandis que d'autres indicateurs ont été révisés en tenant compte des observations reçues lors des réunions des Comités et du Conseil.
- ✓ **Les échelles et les pondérations des indicateurs existants et nouveaux sont régulièrement ajustées**, afin de tenir compte de la situation, des priorités et des stratégies d'intervention actuelles, tout en assurant la cohérence et la mesurabilité dans le temps. L'évaluation des risques reste purement qualitative dans les domaines où les indicateurs de risque sont en cours d'élaboration.
- ✓ **Un outil de cartographie des risques a été mis au point** pour présenter les résultats du processus d'évaluation des risques de manière concise et visuelle. La carte des risques identifie les 10 principaux risques du PME par catégorie de risque et par comité de supervision, ainsi que leur trajectoire par rapport à la période déclarative précédente.

- ✓ **Le modèle de plan d'atténuation en ligne a été développé plus avant pour permettre la collecte, l'organisation et le suivi des différentes stratégies d'atténuation au fil du temps.** Le nouveau format permet aux utilisateurs de choisir la stratégie globale d'atténuation des risques (éviter, accepter, surveiller, contrôler/réduire ou transférer le risque), le mode de traitement par le PME (prévention, détection ou réaction), et les différentes mesures devant être prises par le Secrétariat. Les mesures d'atténuation qui ont été menées à bien, abandonnées, maintenues ou adoptées depuis le dernier rapport, ainsi que les nouvelles mesures d'atténuation, sont désormais suivies au regard de leur date d'échéance.
- ✓ Le Secrétariat s'est efforcé d'établir, à la **section Principales conclusions**, des liens entre les différents risques, leurs notations et leurs conséquences, et de fournir des éléments contextuels supplémentaires dans le cas des indicateurs de risque quantitatifs.

Le cadre des risques évolue rapidement. Les systèmes éducatifs à travers le monde sont durement frappés par la crise de Covid-19, en particulier dans les pays en développement. **Bien que les données utilisées pour préparer le présent point sur le risque institutionnel aient été collectées en janvier-février 2020, elles doivent maintenant être examinées et analysées dans le contexte de cette crise. Les différents plans d'atténuation des risques tiennent autant que possible compte de cette nouvelle réalité, et la page 5 décrit la réponse du PME à la pandémie mondiale.**

La crise de Covid-19 a un impact significatif sur l'éducation à l'échelle mondiale et ce fardeau pèsera particulièrement sur les plus pauvres et les plus vulnérables. Les conséquences économiques de la pandémie risquent d'avoir un impact à plus long terme et d'accentuer la pression sur le financement de l'éducation.

La récente pandémie est susceptible d'accroître le nombre de pays enregistrant des retards dans leurs programmes ou dans la préparation de requêtes de financements, compte tenu des fermetures d'écoles et des restrictions sur les déplacements et les réunions. Le Secrétariat travaille activement avec les différents pays pour évaluer les risques potentiels et déterminer les moyens de leur venir en aide. Conscients de ces défis, le Comité des financements et performances (GPC) et le Comité des finances et du risque (FRC) ont proposé au Conseil de prolonger de 3 mois la validité des allocations maximales par pays.

Le PME a également travaillé à l'élaboration d'une intervention d'urgence coordonnée pour faire face à la pandémie de coronavirus. Les deux premières phases de cette intervention sont décrites ci-après (au 15 mai 2020), alors que son élaboration se poursuit et fait l'objet de fréquentes modifications en fonction des besoins :

✓ **La première phase comprenait un financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) d'un montant de 8,8 millions de dollars, avec l'UNICEF en tant qu'agent partenaire, pour venir en aide à 87 pays éligibles.** Ce financement a été élaboré et approuvé et les fonds ont été décaissés en l'espace d'une semaine, en mars 2020. Ce financement d'urgence de l'UNICEF vise à soutenir : 1) la planification coordonnée des interventions ; 2) la communication au sujet de la sécurité dans les écoles ; et 3) l'échange de connaissances et le renforcement des capacités concernant les pandémies actuelles et futures. Il vise à aider les gouvernements et les GLPE à réduire les risques liés aux impacts sociaux du coronavirus sur l'éducation des enfants (c'est-à-dire à assurer la sécurité dans les écoles, la continuité de l'apprentissage et le bien-être des enfants et des jeunes, en particulier des plus vulnérables touchés par l'épidémie).

✓ **La deuxième phase de l'intervention approuvée par le Conseil le 31 mars 2020 a débloqué 250 millions de dollars, dont 225 millions de financements au niveau des pays et 25 millions de financements au niveau mondial, pour aider les pays en développement à atténuer les perturbations immédiates et à long terme du système éducatif dues à la pandémie de Covid-19.** On compte actuellement 375 millions d'enfants non scolarisés dans 64 pays partenaires du fait de la fermeture des écoles. Ces fonds contribueront à soutenir

l'apprentissage, en veillant tout particulièrement à ce que les filles et les enfants des familles les plus pauvres, qui seront les plus touchés par les fermetures d'écoles, ne soient pas laissés pour compte. Au 12 mai, trois financements (Rwanda, Zambie et Ghana) d'un montant total de 35 millions de dollars ont été approuvés tandis que 37 pays ont soumis des propositions pour un montant total proche de 400 millions de dollars. Une première tranche de 7,5 millions de dollars sur les 25 millions de dollars du financement mondial a également été allouée à un groupe d'agents partenaires comprenant l'UNESCO, l'UNICEF et la Banque mondiale. Elle sera utilisée pour soutenir la coordination, l'apprentissage et le partage des connaissances aux niveaux mondial et régional, par exemple en élaborant un matériel pédagogique commun. Le groupe prépare une requête pour le solde du financement mondial.

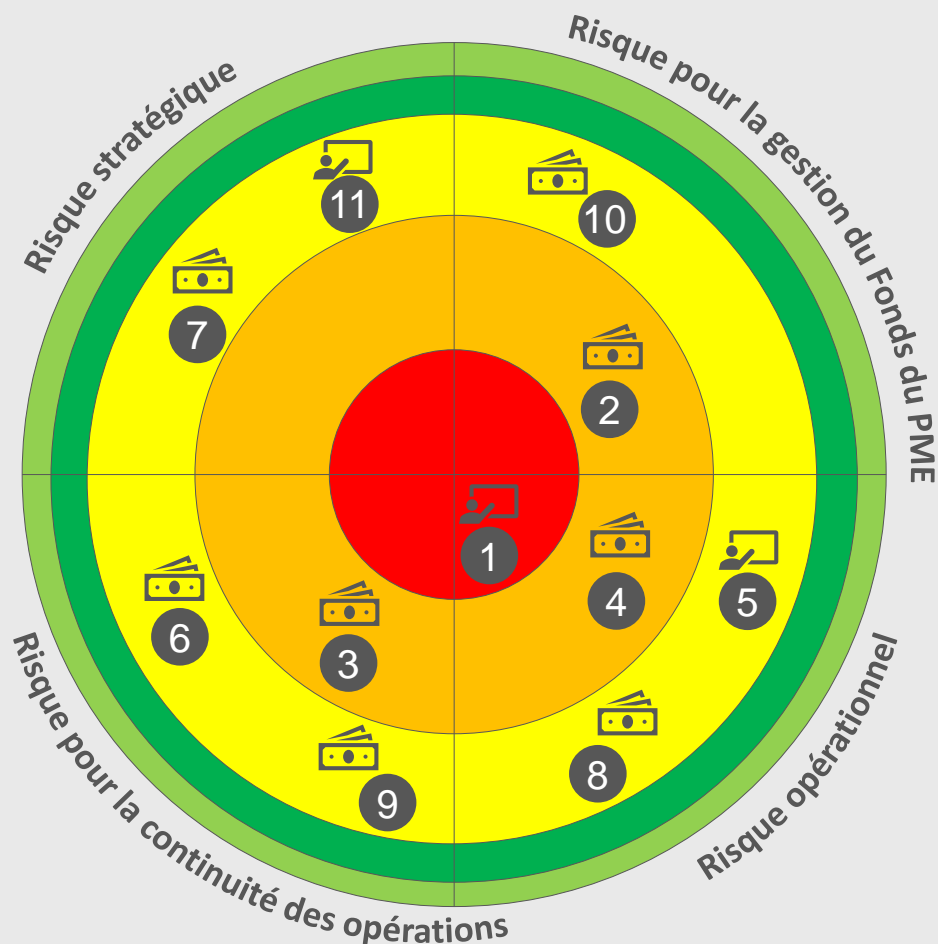
✓ Au vu des énormes demandes des pays partenaires, le Comité de coordination a demandé au Secrétariat d'élaborer des options en vue de l'allocation de fonds supplémentaires, et ce travail se poursuit à la date du présent rapport.

En ce qui concerne l'impact sur le prochain plan stratégique du PME, son processus d'élaboration a été perturbé par la pandémie en raison de l'annulation de la retraite du Conseil prévue pour mars. En outre, les besoins des pays en développement pendant la période du plan stratégique pourront évoluer en fonction de l'impact de la pandémie. Le nouveau plan stratégique, tel qu'il est actuellement envisagé, est censé tenir compte des besoins et du contexte des pays, être souple et adaptatif, renforcer les capacités tout au long du cycle des politiques publiques et se concentrer sur les priorités essentielles. Ces aspects de la nouvelle stratégie sont d'autant plus importants du fait de la pandémie et de son impact attendu sur l'économie et la société.

En ce qui concerne la campagne et la conférence de financement, il est trop tôt pour dire quel sera l'impact sur les promesses de contribution, mais les besoins des pays partenaires augmenteront de manière significative et accentueront la pression sur les finances du PME. Le Secrétariat fera le point sur la situation lors de la réunion du Conseil de juin.

En ce qui concerne le passage au télétravail du Secrétariat du PME depuis le 16 mars 2020, le personnel reste focalisé et résolu à atteindre les buts et objectifs du Partenariat. Alors que les préparatifs et le soutien informatiques ont permis de fonctionner facilement dans un environnement de télétravail, deux enquêtes internes réalisées en avril 2020 ont indiqué que l'ampleur et le rythme des changements ont été sans précédent pour le personnel, dans leur communauté, leur vie personnelle et professionnelle, et pourraient à long terme affecter leur moral et leur productivité.

10 principaux risques



FRC GEC GPC SIC

Trajectoire depuis décembre 2019

	Risque	NAR	NPR	T
1	Risque lié à l'accès au financement	4,5	4,5	=
2	Risque d'illiquidité	2,0	4,0	↗
3	Risque lié aux ressources humaines	1,0	3,9	↗
4	Risque de non-conformité de la gestion des financements	2,3	3,7	↗
5	Risque lié à la conception des ESPIG	2,7	3,3	=
6	Risque informatique	3,8	3,3	↘
7	Risque lié au financement	3,2	3,2	=
8	Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	3,2	=
9	Risque lié aux processus intégrés	3,0	3,0	=
10	Risque d'investissement	1,0	3,0	↗
11	Responsabilité mutuelle*	3,0	3,0	=

*Plus de 10 risques sont affichés, car les trois derniers ont obtenu la même note.
 NPR = notation précédente du risque NAR = notation actuelle du risque T = trajectoire

Très faible (0/1-1,49)	Faible (1,50-2,49)	Modéré (2,50-3,49)	Élevé (3,50-4,49)	Critique (4,5-5)
---------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	---------------------

Globalement, le **risque lié à l'accès au financement** ou le risque que les partenaires ne sollicitent pas ou ne puissent pas solliciter de financement est le plus élevé, et le seul à avoir reçu la notation « critique » dans le cadre du présent rapport. Le Secrétariat du PME a fait des progrès dans l'approbation des requêtes, en partie grâce à la création de l'équipe chargée des décaissements et des approbations. Cette dernière se réunit chaque semaine pour suivre les progrès réalisés dans le cadre des allocations maximales par pays et des ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur, dans l'ensemble du portefeuille, et faciliter la prise de mesures au niveau local pour réduire les goulets d'étranglement pendant le processus de requête de financement dans le pays et avec les partenaires. Cela dit, des progrès restent à faire.

Le **risque lié à l'accès au financement** influence d'autres risques tels que le **risque d'illiquidité**, actuellement jugé élevé, car les liquidités sont supérieures à la fourchette optimale. Ce problème devrait être temporaire, car les approbations et les décaissements sont en hausse. Concernant le **risque lié à l'optimisation des ressources**, le coût du Secrétariat, tout en restant dans les limites du budget, semble élevé par rapport aux décaissements globaux, en raison de décaissements moins élevés que prévu du fait de retards dans les approbations en 2018 et 2019. Cette situation influence également le **risque lié à la mobilisation des ressources**, car il est essentiel de montrer que les ressources mobilisées ont été allouées.

Le **risque lié aux ressources humaines** est celui ayant le plus fortement augmenté et est désormais jugé élevé alors qu'il était très faible il y a six mois. Cette augmentation est liée à l'élaboration de nouveaux indicateurs de risque dans cette sous-catégorie alors que la situation ne s'est ni aggravée ni améliorée. L'efficacité du recrutement est une mesure qui sera désormais suivie. Le Secrétariat examinera plus avant les causes des retards de recrutement afin d'améliorer le processus.

Le **risque de non-conformité de la gestion des financements** (c'est-à-dire le risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements) est celui ayant connu la deuxième plus forte augmentation au cours des six derniers mois et est passé de « faible » à « critique ». Cette augmentation est liée à la diminution de la proportion de rapports d'achèvement des ESPIG reçus sans retard (c'est-à-dire dans les six mois suivant la fin du programme), soit de 91 % pour la période précédente à 67 % à la fin de la période de collecte des données (début mars 2020). Bien qu'il soit important que les agents partenaires présentent leurs rapports d'achèvement dans les délais prévus, le Secrétariat n'est toutefois pas préoccupé par ces retards. La taille et la composition de l'échantillon, ainsi que le moment de la collecte des données, sont des facteurs importants qui expliquent la différence de 24 points de pourcentage

entre les deux périodes. Sur les quatre rapports manquants, le retard a été justifié dans deux cas (accords conclus en vue de la soumission tardive du rapport d'achèvement en cas de cofinancement avec un programme plus vaste, et demande d'informations complémentaires à l'issue du classement sans suite d'une affaire de fraude et de détournement de fonds). Un autre pays préparait une requête de financement au moment où son rapport d'achèvement aurait dû être présenté. À la date de préparation du présent document (mai 2020), trois des quatre rapports manquants ont été reçus. Le suivi systématique auprès des agents partenaires en cas de retard dans la présentation des rapports est la mesure d'atténuation la plus efficace pour lutter contre ce problème.

Concernant le risque de gouvernance, de nouveaux indicateurs de risque ont été élaborés dans cette sous-catégorie afin de mieux refléter l'approche du PME en matière de mesures de sauvegarde et de prise de décision et de conduite éthiques. La notation du risque de la sous-catégorie reste faible, mais la note de risque a légèrement augmenté au cours des six derniers mois, passant de 1,7 à 2,0. Cette augmentation est due à une participation insuffisante aux autoévaluations des Comités et du Conseil (52 % de participation soit un risque élevé) et à des notations « modéré » pour l'indicateur sur l'élaboration de la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Les lents progrès dans la finalisation de cette politique sont liés à la décision d'engager un spécialiste de la question pour veiller à son exhaustivité ; le processus de passation du marché est en cours. Parallèlement, le Secrétariat prend des mesures pour veiller à la notification des incidents dans le cadre des financements. Les normes minimales des agents partenaires ont été actualisées pour préciser qu'ils doivent démontrer qu'ils sont dotés des politiques, des procédures et des systèmes nécessaires pour prévenir les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels ou pour les détecter et y remédier. Depuis l'approbation par le Conseil de ces normes minimales actualisées, en décembre 2018, le Secrétariat a informé tous les AP de cette nouvelle exigence et leur a demandé de fournir les documents pertinents et de confirmer qu'ils communiqueront au PME tous les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels. En outre, l'outil d'autoévaluation des AP a été mis à jour pour inclure des sauvegardes dans ce domaine. Il semble que la sensibilisation accrue des AP, grâce aux mesures de suivi prises depuis la décision du Conseil et à la mise en place du processus d'accréditation, commence à porter ses fruits. Nous avons ainsi commencé à recevoir des rapports sur les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels (bien que la notification soit susceptible de s'améliorer lorsqu'une politique exhaustive et des systèmes de divulgation solides seront en place et communiqués aux parties concernées).

Le Secrétariat a fait le point sur le risque institutionnel avec les quatre comités du PME et a présenté à chaque comité un diaporama ciblé sur les domaines de risque pour lesquels ils assurent une fonction d'analyse critique et de surveillance. Ces différents rapports ont mis l'accent sur les risques les plus importants, les liens avec les autres risques et les impacts associés et les mesures d'atténuation mises en œuvre. D'autres questions sur des indicateurs de risque spécifiques dont les notations sont « élevé » ou « critique » ont été abordées. Les membres des comités se sont félicités de la qualité et de l'utilité du rapport et ont formulé des suggestions sur la manière dont il pourrait être amélioré.

Préoccupations concernant les indicateurs de risque fournissant une mesure incomplète du portefeuille du PME et importance ultérieure de la mesure. Un membre du FRC a demandé des précisions sur divers indicateurs des catégories « optimisation des ressources » et « risque de nuire » qui mesurent uniquement les financements gérés par la Banque mondiale (par exemple, l'indicateur qui mesure la performance dans les évaluations globales des résultats des ESPIG gérés par la Banque, mais pas de tous les ESPIG).

- Le Secrétariat a rappelé au Comité que les ESPIG de la Banque représentent 65 % du portefeuille du PME et que l'idéal serait de disposer d'un indicateur sur les financements clos pour l'ensemble du portefeuille. Bien que seule la Banque fournisse actuellement ces informations, le Secrétariat vise à obtenir des informations similaires auprès des autres agents partenaires.
- Des précisions ont également été demandées concernant la façon dont la soumission tardive des rapports d'achèvement des ESPIG est mesurée (exclusion des soumissions tardives justifiées). Le Secrétariat a souligné sa volonté de disposer d'une mesure objective dans ce domaine, en précisant qu'il préfère expliquer les éventuels retards en apportant des éléments contextuels plutôt que de fournir un nombre réduit qui ne refléterait pas fidèlement l'état de la conformité. Le Secrétariat a précisé les raisons de l'augmentation de la soumission tardive des rapports (taille de l'échantillon, fonds communs) et a indiqué que trois des quatre rapports manquants ont été reçus.

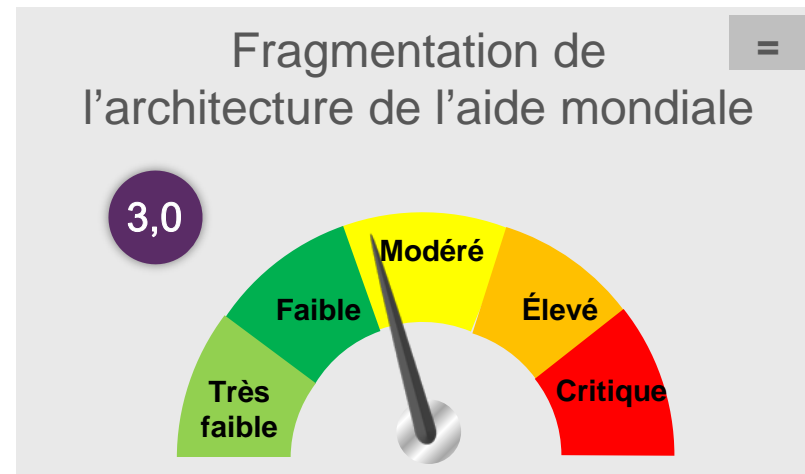
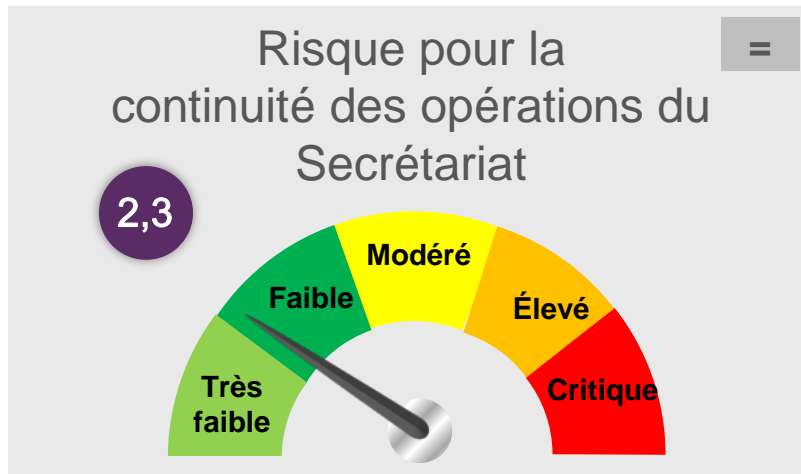
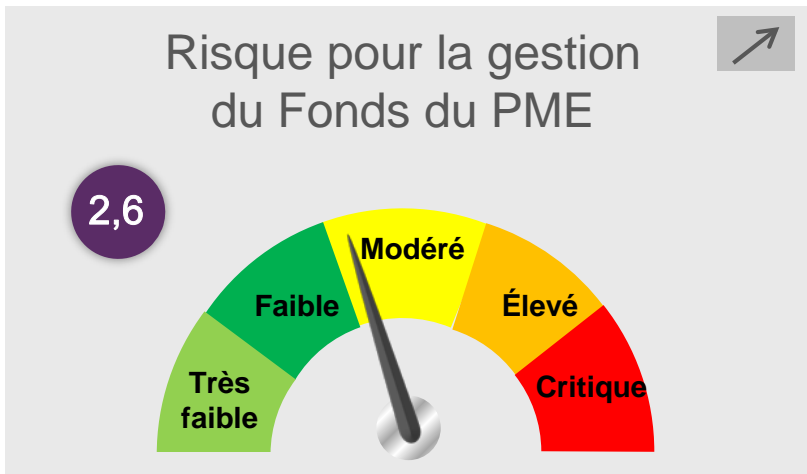
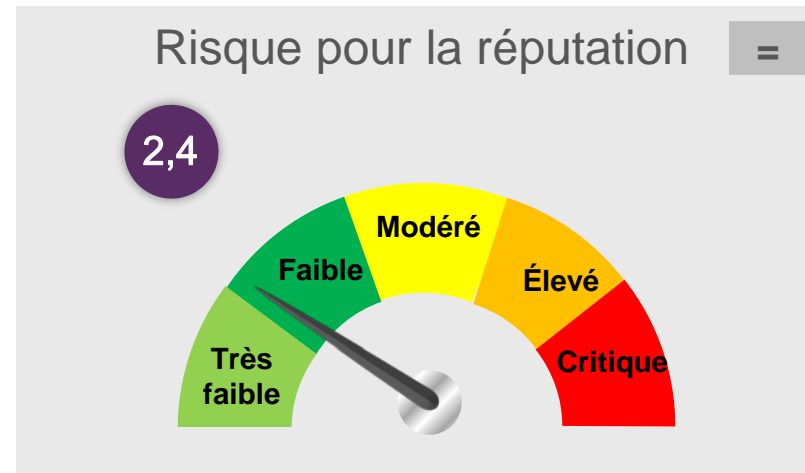
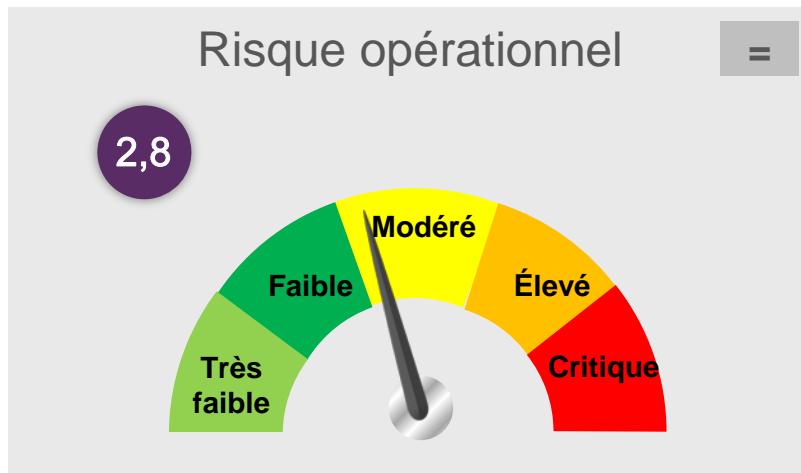
Proposition visant à donner à la directrice générale la possibilité d'interrompre le décaissement de financements en cas de menace imminente de détournement de fonds. Un membre du FRC a demandé des justifications sur cette mesure d'atténuation concernant le risque de fraude et de détournement de fonds. Le Secrétariat a indiqué que cette politique, qui sera examinée en octobre, permettra à la directrice générale d'interrompre le décaissement de financements en cas de menace imminente de détournement de fonds et a confirmé que la consultation de l'Administrateur et des services juridiques de la Banque mondiale se poursuit.

Concernant le risque lié à la performance des ESPIG, le Processus de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) a démontré que les examens semestriels sont un instrument efficace pour évaluer les risques et rectifier le tir pendant la mise en œuvre afin d'atteindre les résultats visés. Le Comité a suggéré d'inclure des examens semestriels dans le plan d'atténuation (voir page 29). Le Secrétariat a également indiqué qu'une proposition de restructuration des ESPIG à la lumière de la pandémie de Covid-19 sera présentée au GPC. Le Comité a recommandé d'établir un lien entre les indicateurs de performance des ESPIG et le taux de décaissement et les réalisations effectives.

Risque lié à l'accès au financement : Un membre du FRC a suggéré d'établir un lien plus étroit entre le point sur les risques et les prévisions financières. Le Secrétariat a également noté que des liens supplémentaires pourraient être établis avec les recommandations de l'EPR, notamment la rationalisation du processus d'examen de la qualité et d'approbation concernant la restructuration du programme et la manière dont elle pourrait accélérer l'accès aux fonds du PME. Le Comité a indiqué que ce risque devrait être porté à l'attention du Conseil. Un membre du Comité s'est demandé si la multiplicité des guichets de financement augmentait le risque. Le Secrétariat a indiqué que chaque mécanisme de financement a un objectif spécifique et que la plupart peuvent être combinés en un seul programme, en ajoutant que cette question devra être prise en compte lors de l'élaboration d'un nouveau cadre sur ce que le PME financera pour soutenir le nouveau plan stratégique.

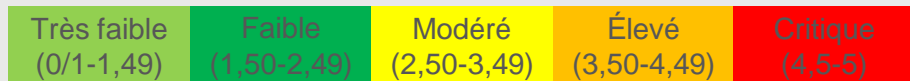
Ajout d'un nouveau risque dans le cadre actuel de gestion du risque institutionnel (ERM) : Un membre du Comité a estimé que le cadre des risques ne tient pas compte du risque que les bailleurs n'atteignent pas le nouvel objectif de reconstitution des ressources, car les risques sont principalement liés à l'exécution des engagements existants, et que cette question devrait être signalée à l'attention du Conseil. D'autre part, les nouveaux risques découlant de la crise de Covid-19 devraient être pris en compte dans la taxonomie des risques du PME. Le Secrétariat s'efforcera d'intégrer les nouveaux risques dans la taxonomie, le cas échéant, et de suivre leur évolution.

Concernant l'élaboration de la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (SEAH), le FRC et le GPC se sont enquis des progrès relativement lents dans la finalisation de la politique. Les retards sont liés à la décision d'engager un spécialiste de la question pour veiller à l'exhaustivité de la politique et à sa mise en place conformément aux meilleures pratiques. Les normes minimales des agents partenaires ont été actualisées pour préciser qu'ils doivent démontrer qu'ils sont dotés des politiques, des procédures et des systèmes nécessaires pour prévenir les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels ou pour les détecter et y remédier. L'outil d'autoévaluation destiné aux AP comprend également des mesures de sauvegarde dans ce domaine.



Légende et échelle

Note pour la catégorie

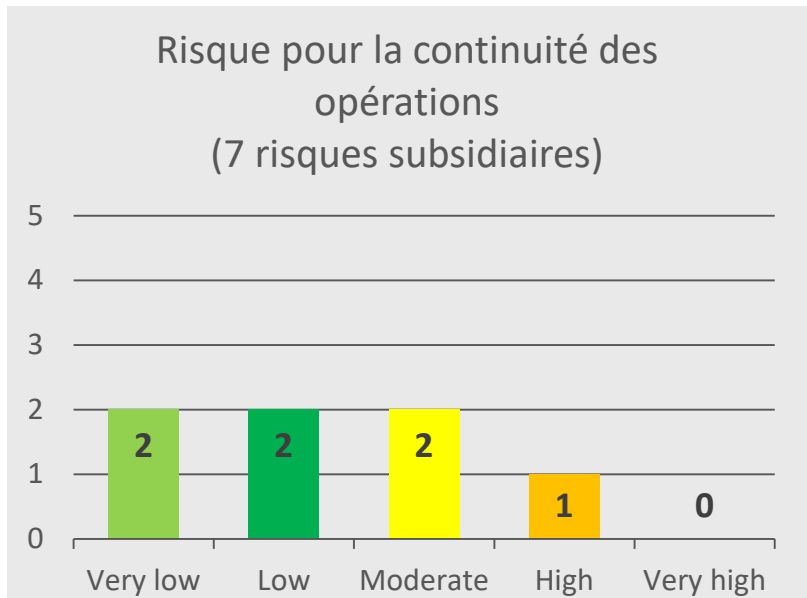
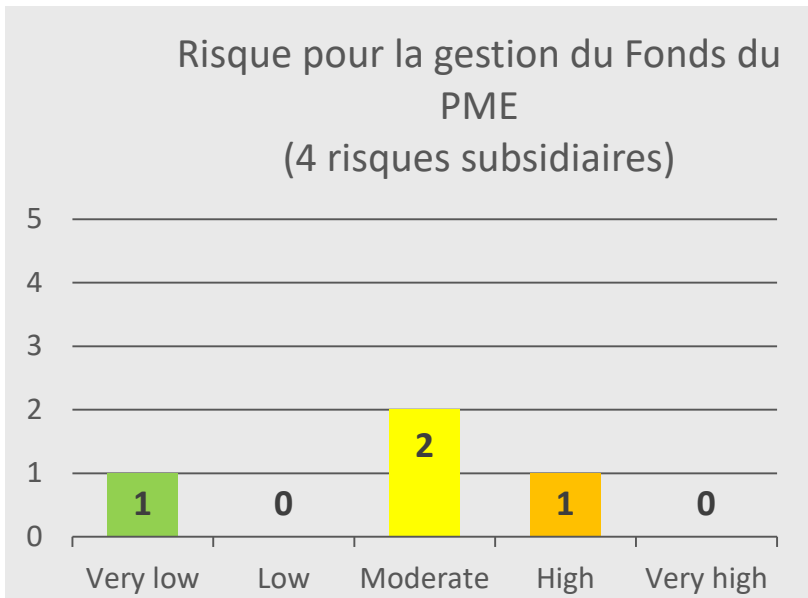
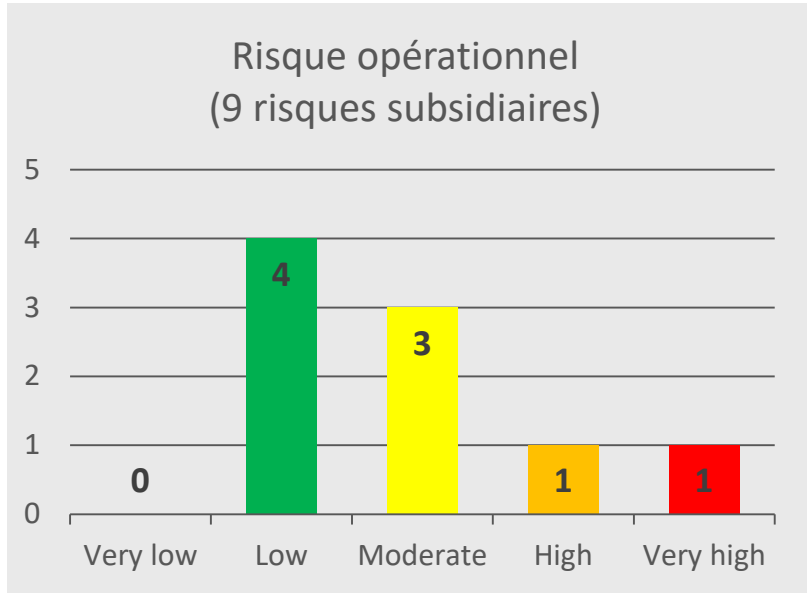
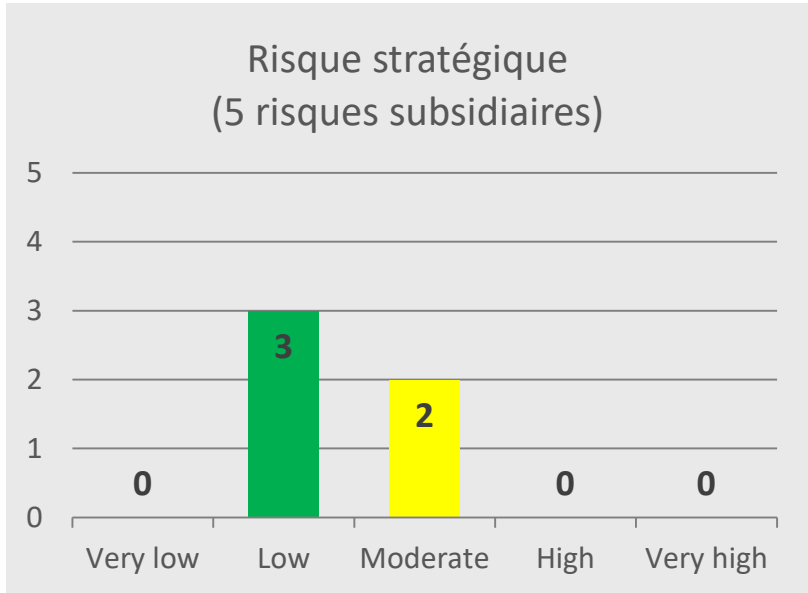


Le tableau de bord des risques permet de comparer les notations actuelles à celles de la période précédente. La **trajectoire** indique si le niveau de risque a augmenté (p. ex., de faible à modéré), est resté similaire (p. ex., de faible à faible) ou a diminué (p. ex., de élevé à modéré). Elle ne tient pas compte de l'évolution des notes de risque (par ex., un changement de note de risque de 1,6 à 2,3 est qualifié de « similaire »).

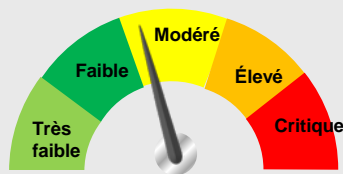
↗ En hausse

= Similaire

↘ En baisse

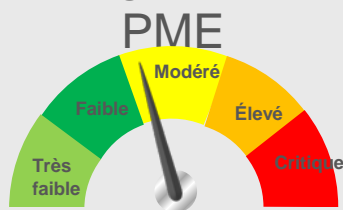


Risque stratégique



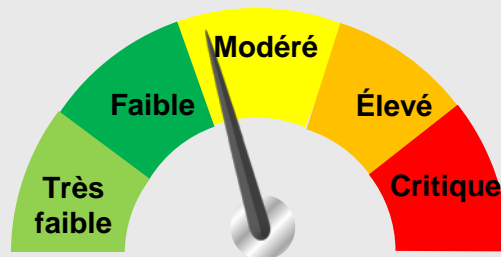
Risque lié au financement	3,2	=
Risque de gouvernance	2,0	=
Risque lié à la responsabilité mutuelle	3,0	=
Risque lié à l'impact	2,1	=
Risque lié à l'optimisation des ressources	2,0	=

Risque pour la gestion du Fonds du PME



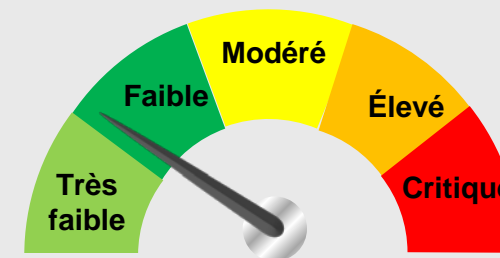
Risque d'illiquidité	4,0	↗
Risque lié au traitement des transactions	1,0	=
Risque de change	2,5	=
Risque d'investissement	3,0	↗

Risque opérationnel



Risque lié à l'accès au financement	4,5	=
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	2,3	=
Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels	2,1	↘
Risque lié au financement des PSE	2,4	↘
Risque lié à la conception des ESPIG	3,3	=
Risque lié à la performance des ESPIG	2,5	↘
Risque de nuire	1,5	=
Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	3,7	↗

Risque pour la continuité des opérations du Secrétariat



Risque lié aux charges d'exploitation	1,0	↘
Risque lié aux ressources humaines	3,9	↗
Risque informatique	3,3	↘
Risque lié au lieu de travail	2,0	↘
Risque lié aux processus intégrés	3,0	=
Risque pour les nouveaux projets ou stratégies	1,1	↘
Risque de non-conformité du Secrétariat	2,0	↗

Le **risque pour la réputation** et le **risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale** sont des **risques hybrides** : Aucun risque subsidiaire ne leur est associé, mais ils nécessitent une gestion spécifique, car ils dépendent de facteurs internes et externes au PME.

Cette section présente les principaux changements intervenus dans toutes les catégories de risques subsidiaires depuis le dernier point sur le risque institutionnel présenté en décembre 2019. Bien que les points saillants soient présentés ci-dessous, des explications supplémentaires et des plans d'atténuation ciblés sont donnés, dans le rapport complet, à partir de la page 14, pour chaque catégorie de risque subsidiaire.

Les notations globales pour les catégories « risque stratégique » et « risque pour la gestion du Fonds du PME » ont augmenté au cours des six derniers mois, de « faible » à « modéré ».

➤ **Concernant le risque stratégique :**

- De nouveaux indicateurs de risque ont été élaborés au titre du **risque de gouvernance** afin de mieux refléter l'approche du PME en matière de mesures de sauvegarde et de prise de décision et de conduite éthiques. La notation du risque de la sous-catégorie reste faible, mais la note de risque a légèrement augmenté au cours des six derniers mois, passant de 1,7 à 2,0. Cette augmentation est due à une participation insuffisante aux autoévaluations des Comités et du Conseil et à des progrès plus lents que prévu dans l'élaboration de la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.
- L'exposition au **risque lié à l'optimisation des ressources** a également légèrement augmenté au cours des six derniers mois, de 1,7 à 2,0, tandis que la notation du risque de cette sous-catégorie reste faible. Cette augmentation est due aux coûts administratifs accrus des financements en cours et à la révision à la baisse des ESPIG gérés par la Banque mondiale dans l'évaluation globale des résultats. L'évaluation globale des résultats tient uniquement compte des ESPIG gérés par la Banque mondiale au cours du dernier exercice qui ont été jugés au moins « modérément satisfaisants ». La diminution de la notation est liée à la taille et à la composition de l'échantillon. Le chiffre de 87,5 % tient uniquement à la faible notation d'un financement (sur les huit rapports d'achèvement reçus au cours de l'exercice 19, sept ont été jugés satisfaisants et un a été jugé faible). Les charges d'exploitation sont passées de 8 % pour l'exercice 20 à 11 % pour l'exercice 21 (en cours), mais devraient diminuer d'ici la fin de l'exercice lorsque les demandes de décaissement du quatrième trimestre seront prises en compte.
- Le **risque lié au financement**, le **risque lié à l'impact** et le **risque lié à la responsabilité mutuelle** (évaluation qualitative pour ce dernier) sont inchangés. Un indicateur permettant de suivre la mise en œuvre des conclusions et des recommandations du rapport sur les résultats et des évaluations a été élaboré au titre du risque lié à l'impact.

➤ **Concernant le risque pour la gestion du Fonds du PME :**

- L'exposition au **risque d'illiquidité** a fortement augmenté au cours des six derniers mois, passant de « faible » à « élevé », en raison de la hausse du solde de trésorerie disponible pour

engagements (c'est-à-dire liquidités actuellement équivalentes à 14 mois de décaissements contre 12,5 mois il y a six mois en raison de décaissements moins élevés que prévu). Ce problème devrait être temporaire, car les approbations et les décaissements sont en hausse.

- L'exposition au **risque d'investissement** a également augmenté au cours des six derniers mois, passant de « faible » à « modéré », avec 39 % du solde du fonds fiduciaire actuellement en numéraire (c'est-à-dire ne produisant pas d'intérêts) contre 25 % auparavant. Cette augmentation tient à un problème de calendrier temporaire lié aux contributions des bailleurs intervenant en fin d'année, associé à des décaissements moins importants que prévu pour le trimestre.
- Le **risque lié au traitement des transactions** et le **risque de change** sont restés stables au cours des six derniers mois, et ont conservé leurs notations « très faible » et « modéré » respectivement.

Les notations de risque globales des quatre autres catégories sont restées constantes, avec de légères variations des notes de risque au sein de chaque catégorie.

➤ **Concernant le risque opérationnel :**

- L'exposition au **risque lié à l'accès au financement** (c'est-à-dire le risque que les partenaires n'introduisent pas, ou ne soient pas en mesure d'introduire des requêtes de financement auprès du PME) reste critique et est la plus élevée de tous les risques évalués. Un nouvel indicateur de risque fondé sur les données collectées par l'équipe chargée des décaissements et des approbations a été élaboré. Le pourcentage de fonds collectés et officiellement approuvés pour la période de reconstitution des ressources est passé de 75 à 82 %, et cet indicateur de risque reste donc « critique ».
- L'exposition au **risque de non-conformité de la gestion des financements** (c'est-à-dire le risque de non-respect des politiques et des procédures de gestion) a fortement augmenté au cours des six derniers mois, passant de « faible » à « critique », en raison du grand nombre de rapports d'achèvement des ESPIG reçus en retard (c'est-à-dire plus de 6 mois après la fin du programme) lors de la collecte des données, début mars 2020. Le Secrétariat n'est toutefois pas préoccupé par cette augmentation. En effet, sur les 20 financements clos au cours de l'exercice 19, huit rapports d'achèvement ont été reçus à temps tandis que huit autres n'ont pas encore dépassé leur date de soumission. Sur les quatre soumissions tardives, deux ont été justifiées (cofinancement avec un programme plus vaste et préparation d'un rapport unique, informations complémentaires à l'issue du classement sans suite d'une affaire de détournement de fonds), et une est liée au fait que le pays a préparé une nouvelle requête. À la date de préparation du présent document (mai 2020), trois des quatre rapports manquants ont été reçus.

- L'exposition au **risque lié à la concertation et au suivi sectoriels** est passée de « modéré » à « faible », mais principalement à cause d'un changement de méthode de calcul de l'indicateur « Proportion (%) de revues sectorielles conjointes n'assurant pas le suivi de la performance sectorielle ni des indicateurs du PSE » qui a la plus forte pondération dans le modèle de risque (w = 5). La proportion de GLPE comptant des représentants de la société civile ou des enseignants est passée de 89 à 93 %.
- L'exposition au **risque lié au financement des plans sectoriels** est ramenée d'un niveau élevé à un niveau faible, en raison de l'augmentation de la proportion de PDP ayant atteint leurs objectifs de financement national (de 65 % il y a six mois à 70 % aujourd'hui). Trois plaidoyers pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) devraient être mis à l'essai d'ici la fin de 2020.
- La notation du **risque lié à la performance des ESPIG** est passée de « élevé » à « modéré » et reflète bien la situation après ajustement des indicateurs de risque en réponse aux discussions menées lors de la réunion du GPC. Le deuxième indicateur de risque est conforme à la méthodologie de l'examen du portefeuille, qui évalue la proportion des financements des programmes du PME jugés « à risque » et dont la mise en œuvre est basée sur six critères, dont le risque de retard.
- Le **risque lié à la conception des ESPIG** reste modéré, mais sa note a légèrement augmenté au cours des six derniers mois, passant de 2,7 à 3,3. Cela s'explique par la baisse, de 34 à 31 %, de la proportion de financements du PME utilisant des mécanismes de financement mis en commun au niveau du secteur ou du projet.
- L'exposition au **risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE**, au **risque de nuire** et au **risque de fraude et de détournement de fonds** n'a pas changé au cours des six derniers mois. Les notations de risque sont restées respectivement « faible », « faible » et « modéré ».

➤ Concernant le risque pour la continuité des opérations :

- Le **risque lié aux ressources humaines** est désormais jugé élevé, alors qu'il était très faible il y a six mois. Cette augmentation est liée à l'élaboration de nouveaux indicateurs de risque dans cette sous-catégorie alors que la situation ne s'est ni aggravée ni améliorée. L'efficacité du recrutement est une mesure qui sera désormais suivie. Le Secrétariat examinera plus avant les causes des retards de recrutement afin d'améliorer le processus.
- L'exposition au **risque informatique** est passée de « élevé » à « modéré ». Si le taux d'adoption du système opérationnel a progressé de 10 points, passant de 65 à 75 %, la stratégie informatique triennale, en cours d'élaboration, n'a toujours pas été approuvée et devra probablement être actualisée en fonction des nouveaux besoins en TI/gestion des connaissances lorsque la nouvelle stratégie du PME sera mise en œuvre.

- Le **risque lié aux processus intégrés** reste modéré. Bien que l'exposition à ce risque n'ait pas changé au cours des six derniers mois, les travaux en cours sur le plan de travail et le budget pour l'exercice 21 auront probablement un impact positif sur le prochain rapport sur le risque institutionnel. Après l'approbation du plan de travail et du budget, des rapports trimestriels seront présentés à la direction pour suivre le budget et les jalons atteints grâce à des indicateurs de performance. De nouveaux indicateurs clés de performance seront utilisés pour cette sous-catégorie à l'automne 2020 (proportion de plans de travail des équipes/unités du PME menés à bien, et proportion d'activités prioritaires faisant l'objet d'un compte rendu trimestriel à l'équipe de direction).
- Le **risque lié au lieu de travail** est désormais jugé faible, alors qu'il était modéré il y a six mois. Cette augmentation tient essentiellement à la modification de la méthodologie de calcul de l'unique indicateur de cette catégorie. Les transferts de personnel à Paris ont pris du retard en raison du manque de clarté concernant l'impact de la politique RH de la Banque mondiale (en cours d'élaboration) sur le personnel (différence de barème des salaires entre le siège et Paris). Les effectifs du bureau de Paris progressent bien en raison du recrutement de nouveaux agents. Parallèlement, l'insuffisance de la surface de bureau au siège reste d'actualité.
- Le **risque lié aux charges d'exploitation**, faible il y a six mois, est maintenant très faible, signe de la justesse des prévisions concernant les dépenses et de la surveillance étroite exercée pour s'assurer que le Secrétariat du PME est sur la bonne voie. Le **risque de non-conformité du Secrétariat**, très faible il y a six mois, est aujourd'hui faible.
- Le **risque pour les nouveaux projets et stratégies** est très faible, alors qu'il était modéré il y a six mois. Cette diminution s'explique par l'élaboration de nouveaux indicateurs de risque dans cette sous-catégorie sur les initiatives KIX et EOL, relativement récentes, dont les progrès seront suivis au regard des objectifs.

Les deux catégories de risques externes, à savoir le risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale et le risque pour la réputation, sont restées faiblement exposées au cours des six derniers mois. Alors que le premier repose sur une évaluation qualitative (absence d'indicateur de risque dans cette catégorie), la note de risque du second a légèrement augmenté, de 2,1 à 2,4, en raison d'une couverture négative plus importante du PME dans les médias sociaux, de 14 à 17 %. Cette augmentation n'est pas significative, car le suivi automatisé de la « disposition » des médias sociaux est sensible et doit être interprété (par ex., un message ou un tweet sur la « crise de l'apprentissage » serait enregistré comme négatif, même si ce type de couverture est positif pour la réputation du PME). La période déclarative s'est achevée avant toute couverture importante de la pandémie de Covid-19, mais si l'on applique le même raisonnement, le pourcentage de couverture « négative » augmentera au cours de la prochaine période si nous réussissons à attirer davantage l'attention sur la crise de l'éducation qui en résultera.

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**
Printemps 2020

**PARTIE 2 : POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**



**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL
Printemps 2020**

RISQUE STRATÉGIQUE



RISQUE LIÉ AU FINANCEMENT

Mod

=

Très
faible

=

100%

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

Faible



=

10 bailleurs de fonds

Bailleurs de fonds ayant annoncé des
contributions supérieures à 100 M\$

Critique



=

82 % de la cible atteinte

(voir page 17)

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

Plan d'atténuation

Bien que les contributions des bailleurs de fonds n'aient pas pris de retard, l'un des défis majeurs est de prouver qu'elles ont été converties en financements. Le plan d'atténuation se concentre donc sur les financements en attente. Si la décision de soumettre une proposition de financement est prise par le gouvernement en concertation avec l'agent partenaire et d'autres partenaires, le Secrétariat s'attache délibérément à favoriser la soumission, l'examen et l'approbation de propositions de qualité dans des délais raisonnables.

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Surveillance accrue de la gestion (3 directeurs régionaux de l'Équipe de soutien aux pays) et surveillance étroite par la directrice générale et le directeur général adjoint.
- Redéploiement du personnel du PME pour renforcer la capacité d'intégration des pays éligibles au fonds à effet multiplicateur.
- Mise en œuvre des recommandations du Processus de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) visant à réduire les coûts de transaction (par ex., délégation de pouvoirs concernant l'approbation des financements de 10 M\$ ou moins) pour accélérer l'accès aux fonds.
- Rationalisation des activités avec les agents partenaires pour respecter les délais convenus, et ainsi réduire les retards.

Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou à élaborer :

- Depuis décembre – Le groupe de travail sur les décaissements et les approbations qui se réunit chaque semaine et qui comprend la directrice générale, le directeur général adjoint, les chefs de l'Équipe de soutien aux pays et du Département des relations extérieures, l'assurance qualité et le directeur financier pour une action coordonnée au sein du Secrétariat. Ce groupe de travail suit les progrès des décaissements et des requêtes à l'échelle du portefeuille et met en œuvre et contrôle les mesures visant à réduire les goulets d'étranglement. Ces mesures comprennent :
 - Communication avec le siège des bailleurs de fonds pour signaler les problèmes/demander un soutien accru de la part de leurs bureaux-pays.
 - Augmentation du nombre de missions de gestion dans les pays pour résoudre les problèmes, avec la participation des directeurs régionaux, du directeur de l'Équipe de soutien aux pays, du directeur financier et/ou de la directrice générale.
 - Communication de haut niveau avec les agents partenaires pour renforcer les mesures de gestion concernant les requêtes de financement en attente.

RISQUE DE GOUVERNANCE

Faible



Faible



92%

Taux de participation aux réunions des membres des Comités et du Conseil



Faible



87%

Plan de travail des Comités et du Conseil fourni dans les délais prévus



Mod

90%



Proportion (%) de membres des Comités et du Conseil qui ont été recrutés et ont signé le code de conduite

Nouveau

Très faible



90%

Taux de participation des PDP membres aux dernières réunions des comités



Très faible



95%

% de décisions approuvées par le Conseil, sur celles proposées pour examen



Très faible

0



Nombre d'allégations de harcèlement et d'exploitation/abus sexuels reçues par la Banque mondiale au nom du PME au cours de l'exercice 19

Nouveau

Élevé



52%

Taux de participation aux autoévaluations des Comités et du Conseil (%)



Très faible



90%

Proportion (%) des décisions mises en œuvre par le PME selon le calendrier prévu



Mod

Politiques généralement en place mais pas actualisées ni appliquées



Nouveau

Cadre pour une prise de décision et une conduite éthiques, gestion des conflits d'intérêts, mesures de sauvegarde documentées, actualisées et appliquées

RISQUE DE GOUVERNANCE

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Projet de politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels élaborée et présentée à la réunion du GEC en octobre 2019 pour avis. Le mandat concernant l'engagement d'un consultant externe devant contribuer à la finalisation de cette politique est en voie d'achèvement (échéance : réunion du Conseil de déc. 2020).
- Discussions internes avec l'équipe de communication du PME en vue de la création d'une page web consacrée à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- L'autoévaluation du Conseil et des Comités est une bonne pratique. Le GEC examinera le taux de réponse lors de sa prochaine réunion, identifiera les lacunes et envisagera des options pour améliorer la conformité. Une analyse comparative d'autres fonds similaires sera effectuée et un nouveau cadre d'évaluation du Conseil et des Comités sera élaboré d'ici décembre 2020.
- Un examen de la gouvernance est prévu pour 2020

RISQUE LIÉ À LA RESPONSABILITÉ MUTUELLE

Mod

=

Évaluation qualitative – Élaboration d'indicateurs de risque en cours

Plan d'atténuation : L'accord sur les responsabilités a été conclu en juin 2019 avec l'adoption d'une matrice de redevabilité. La prise de conscience, la mise en œuvre et le suivi de cette matrice sont soit en cours, soit en cours d'élaboration, soit à ajouter. Le cadre stratégique de communication et de mobilisation dans les pays partenaires a été achevé en janvier 2020.

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Le déploiement de ce cadre comprend deux axes d'intervention en cours : a) l'élaboration de messages et d'outils organisés en deux phases : La première repose sur le cadre de responsabilité et conduira à la création d'un portail sur le site web du PME avec des informations accessibles (lancement prévu en juillet 2020). La seconde intégrera les changements/ajustements prévus dans le plan stratégique PME 2025 (achèvement prévu en janvier 2021). b) est nouveau et est inclus ci-dessous.
- Un mécanisme d'autoévaluation des GLPE, dont le projet pilote en cours devrait conduire à une décision sur la poursuite du déploiement en décembre 2020.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- L'axe d'intervention b) du cadre est nouveau : Il prévoit de mobiliser les partenaires ayant une présence importante au niveau des pays pour qu'ils élaborent des matériels de formation/orientation convenus pour leur personnel national sur le PME et les principes, l'engagement et les responsabilités associés. Il permettra ainsi de renforcer la responsabilité en l'améliorant au sein des organisations partenaires. L'objectif est de déployer ce système en association avec au moins 5 partenaires au cours de l'exercice 2021.
- Un mécanisme de suivi de la responsabilité mutuelle n'est pas encore en place – il sera tiré du plan stratégique PME 2025, de sorte que les travaux puissent commencer au dernier trimestre 2020 si les activités sur la stratégie continuent de se dérouler comme prévu, et se poursuivre jusqu'en 2021.

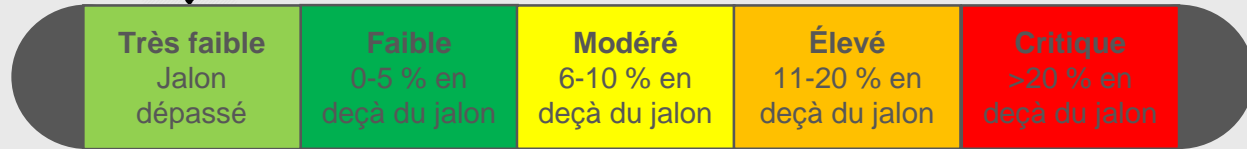
RISQUE LIÉ À L'IMPACT

Faible

Très faible

48%

des PDP ont un système d'évaluation des apprentissages conforme aux normes de qualité, à savoir 61 pays (soit cinq fois plus que la valeur de référence).

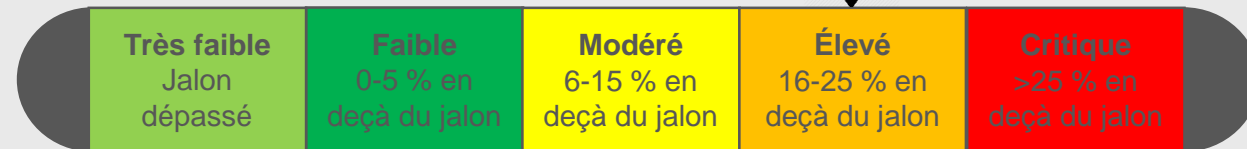


Qualité des systèmes d'évaluation des apprentissages (indicateur 15)

Élevé

30%

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



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

Très faible



Stratégie en bonne voie

Stratégie de S&E et exécution en bonne voie

Faible

Nouveau

95%



Conclusions et recommandations du rapport de résultats et des évaluations examinées avec les organes directeurs et mesures de suivi convenues exécutées

Faible



96%

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

RISQUE LIÉ À L'IMPACT

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- 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 continue de prévoir la participation du Secrétariat au cycle de financement au stade de l'approbation des ESPIG par le PME et tout au long de la phase de concertation, par ex. lors des revues sectorielles conjointes.
- Les financements du PME soutiennent le développement et le renforcement du système d'information pour la gestion de l'éducation des pays dont les données ne sont ni communiquées à l'ISU ni publiées à l'échelon national et qui n'ont pas les moyens de financer une stratégie en faveur des données. Au cours de l'exercice 2019, 18 financements de mise en œuvre ont été approuvés pour 17 pays en développement partenaires. Au total, quatre pays en développement partenaires (Afghanistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Somalie et Soudan du Sud), dont trois PFC, ont été identifiés comme présentant des lacunes de données selon les prérequis du modèle de financement. Tous ces pays ont élaboré des stratégies pour résoudre ces problèmes.
- Le risque lié aux données se situe principalement au niveau des pays et nécessitera une attention et un travail continu à long terme. Le nouveau 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.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- En 2018 et 2019, le Secrétariat a organisé la Table ronde sur les solutions aux problèmes de données dans l'éducation (DRT), qui réunit plusieurs parties prenantes, dans le but de tirer parti des compétences des gouvernements, de la société civile, du secteur privé et des partenaires de développement pour améliorer la disponibilité et l'utilisation de données précises et actualisées sur l'éducation aux fins de planification, tant dans les pays en développement qu'au niveau mondial. La prochaine stratégie envisagera des moyens de renforcer les modes de production et d'utilisation des données, notamment dans le cadre des revues sectorielles conjointes.
- En ce qui concerne le risque lié aux rapports d'avancement, le Secrétariat du PME travaillera en étroite collaboration avec les agents partenaires pour veiller à ce que ces rapports soient soumis sans retard.
- Les niveaux de risque devraient diminuer avec le temps, bien que l'impact potentiel de la pandémie de Covid 19 puisse entraver la capacité des pays à collecter, vérifier, analyser et communiquer des données dans les délais prescrits en 2020, une situation dont les conséquences seront probablement ressenties en 2022, compte tenu du décalage au niveau de la collecte, de la vérification et de la communication des données.

RISQUE LIÉ À L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Faible

=

Mod



9,6%



Coûts d'administration des financements en portefeuille à la fin de l'exercice

Très faible

Toutes les cibles des indicateurs ont été dépassées

Indicateur 21 : Proportion de manuels achetés et distribués grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME

107%

=

Indicateur 22 : Proportion d'enseignants ayant bénéficié d'une formation grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME

96%

Indicateur 23 : Proportion de salles de classe construites ou réhabilitées grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME

101%

Indicateur 9 : Indice d'équité

51%

Critique



11%

Charges d'exploitation en % des décaissements totaux du Fonds du PME

Mod



87,5%



Proportion (%) d'ESPIG dont l'ensemble des résultats est jugé au moins moyennement satisfaisant dans le rapport d'achèvement du dernier exercice

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Suivi des mesures du rapport coût-efficacité dans les requêtes de financement et de la mise en œuvre grâce à l'examen des budgets, pour en vérifier la plausibilité, et à l'examen des rapports d'avancement des AP.
- Les coûts administratifs sont suivis de près : les commissions de l'AP sont plafonnées à 7 %.
- La fourchette visée pour les charges d'exploitation du Secrétariat est de 5 à 7 % des dépenses totales. Bien que cette limite ait été dépassée durant l'exercice 19 et au premier semestre 20 en raison de décaissements moindres que prévu, l'accroissement du nombre de financements en attente et la faible augmentation du budget devraient garantir un retour prochain dans la fourchette.
- La dimension relative à l'équité étant un aspect important du rapport coût-efficacité, le Secrétariat du PME suit l'évolution de l'indicateur d'équité et en rend régulièrement compte.
- La note d'orientation sur l'efficacité pour les enseignants et l'enseignement est prévue pour décembre 2020.
- Les recommandations formulées dans l'EPR, en favorisant les gains d'efficacité et la réduction des coûts de transaction, contribueront à renforcer encore l'efficacité.

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**
Printemps 2020

RISQUE OPÉRATIONNEL



RISQUE LIÉ À L'ACCÈS AU FINANCEMENT

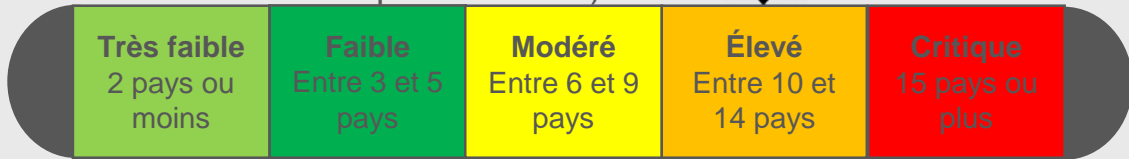
Critique =

Élevé



Allocations maximales par pays risquant de ne pas soumettre de requête d'ici octobre 2020 (sur la base de 42 requêtes attendues + financements complémentaires)

13 pays à risque

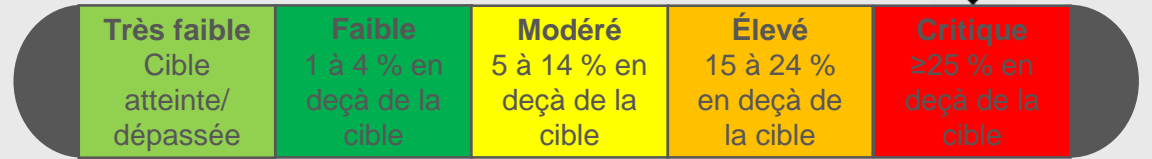


Critique



Montant total des manifestations d'intérêt au titre du fonds à effet multiplicateur approuvé avant 2020 par rapport à l'objectif (300 M\$). Cible pour la mi-2020 : 75 % ou 225 M\$

75 % de la cible atteinte, soit 170,6 M\$

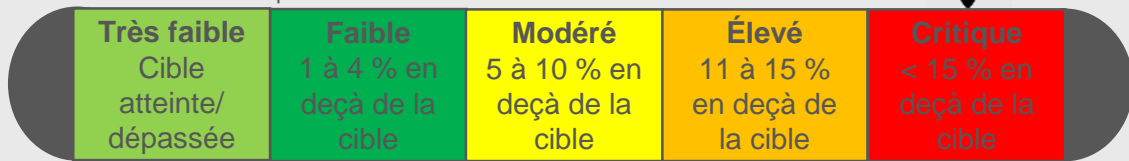


Critique



Proportion (%) des requêtes officiellement approuvées sur les fonds alloués pour la période de reconstitution des ressources (2,3 milliards de dollars). Cible pour la mi-2020 : 65 % ou 1 495 M\$

82 % de la cible atteinte, soit 1 232 M\$ approuvés pour l'ensemble des financements

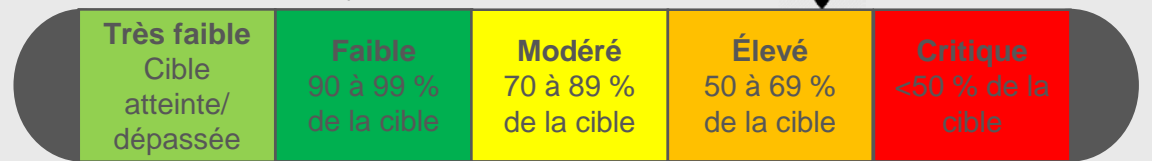


Élevé



Montant total des requêtes d'ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur approuvé par rapport à la cible (300 M\$). Cible pour la mi-2020 : 56 % ou 169 M\$.

59 % de la cible atteinte, soit 99,6 M\$





RISQUE LIÉ À L'ACCÈS AU FINANCEMENT

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

Concernant le fonds à effet multiplicateur, le Secrétariat poursuit son travail de sensibilisation auprès des pays en développement partenaires et des bailleurs de fonds potentiels afin de mieux faire connaître le mécanisme et d'identifier de nouvelles possibilités de cofinancement. Le Secrétariat continue d'aider les pays à s'attaquer aux différents problèmes susceptibles de bloquer les requêtes, notamment 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 Secrétariat poursuit également le déploiement du processus simplifié de revue de la qualité auprès de trois principaux AP : la Banque mondiale, l'UNICEF et l'AFD.

Les mesures d'atténuation qui ont le plus réduit l'exposition au risque comprennent :

- L'envoi de messages stricts sur les délais a permis d'améliorer le respect du calendrier concernant les matrices de prérequis, les projets de PSE et la sélection des AP.
- Une conversation de haut niveau avec les agents partenaires a conduit à des mesures de gestion visant à éliminer les blocages
- La prorogation du délai de requête au titre du fonds à effet multiplicateur permet de poursuivre les échanges sur les manifestations d'intérêt concernant les requêtes devant être soumises en 2021.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

Le Secrétariat a renforcé ses échanges avec les pays sur le risque de ne pas présenter de requête en 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 PME, notamment pour lever les obstacles susceptibles d'entraver le processus de préparation et les questions relatives aux conditions d'accès aux financements du PME. L'équipe chargée des décaissements et des approbations suit les progrès des allocations maximales par pays et du fonds à effet multiplicateur dans l'ensemble du portefeuille et exécute des mesures dans les pays pour réduire les goulets d'étranglement au cours du processus de requête de financement dans le pays et avec les partenaires.

RISQUE LIÉ À L'ADAPTATION CONTEXTUELLE DES PSE

Faible

=

Faible

=



14%

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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- L'EPR est en cours de mise en œuvre.
- Le processus stratégique se poursuit.
- Le Secrétariat a contribué à l'élaboration de la Plateforme financière mondiale sous la houlette de la Banque mondiale et participe à son lancement.
- La pandémie de Covid-19 pourrait entraver la mise en œuvre des PSE en cours.

Mod

=



32%

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

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- L'étude du DFID/PME sur les outils de diagnostic/évaluation a été menée à bien et oriente le processus stratégique du Partenariat.
- Le volume 3 des lignes directrices sur les analyses sectorielles de l'éducation est en passe d'être publié et vise à soutenir l'élaboration de PSE définissant clairement leurs priorités et faciles à mettre en œuvre.
- Le Secrétariat recueille des données et étudie avec les partenaires de nouvelles approches concernant la planification et l'élaboration de politiques moins transactionnelles, plus itératives et plus propices à une mise en œuvre élargie. Il participe activement à des réseaux orientés vers l'action qui s'intéressent aux données scientifiques sur la mise en œuvre et l'exécution.
- Le mécanisme KIX est entré dans sa première phase opérationnelle qui devrait contribuer à son utilisation accrue dans la formulation de politiques.
- À court terme, le PME étudiera les moyens pouvant être mis en œuvre pour mieux soutenir les gouvernements dans la planification de la préparation, notamment pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Très faible

=



0%

Proportion (%) de PSE non conformes aux normes de qualité (Indicateur 16 du Cadre de résultats)

RISQUE LIÉ À LA CONCERTATION ET AU SUIVI SECTORIELS

Faible

Critique

=



48%

Proportion (%) de revues sectorielles conjointes annuelles conduites dans les pays partenaires du PME

Très faible



4%

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

Très faible

Nouveau



11%

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

Très faible



94%

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

Mod



65%

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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Le Secrétariat continue de communiquer avec les gouvernements et les groupes locaux des partenaires de l'éducation sur l'importance des revues sectorielles conjointes, et il augmente sa collaboration ciblée avec les sièges des partenaires de développement.
- Le Secrétariat continue de renforcer son appui technique en utilisant les lignes directrices sur les revues sectorielles conjointes et les outils connexes, qui visent à aider les PDP à améliorer leur mise en œuvre. L'organisation d'échanges dans le cadre des revues sectorielles conjointes s'est également avérée utile, car les pays peuvent former des communautés de pratique, partager des pratiques et des ressources, et assister aux revues d'autres pays.
- La participation des OSC aux GLPE est en augmentation. Communication continue sur l'importance des GLPE inclusifs.
- La pandémie de Covid-19 peut avoir une incidence sur l'organisation des prochaines revues sectorielles conjointes et la capacité à maintenir des plateformes inclusives de dialogue sur les politiques éducatives.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer (suite) :

- Les principes d'efficacité des GLPE ont été publiés et leur diffusion a commencé. Un outil d'autoévaluation a été développé pour les GLPE et 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 pour stimuler l'apprentissage mutuel. L'initiative d'échanges sur les revues sectorielles conjointes a été lancée dans un nouveau groupe de pays pour favoriser l'apprentissage collégial.
- Pour ce qui est du risque lié à la concertation et au suivi sectoriels, la méthodologie a été modifiée pour se concentrer sur les indicateurs qui mesurent

si la revue sectorielle conjointe rend compte des progrès sectoriels et des mesures prises.

- Le concept de revue sectorielle conjointe fait l'objet d'un réexamen dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle stratégie afin d'inclure d'autres processus/méthodes de suivi sectoriel.
- Le mécanisme L'Éducation à voix haute, qui vise à stimuler et à soutenir la participation des acteurs sociaux au dialogue sur les politiques éducatives, entre dans sa première phase opérationnelle.
- Dans l'immédiat, le PME examinera les moyens d'atténuer l'impact de la pandémie de Covid-19 sur ce dialogue et les mécanismes de suivi.

RISQUE LIÉ À LA CONCEPTION DES ESPIG

Mod

=

Faible

95%



=

Proportion (%) d'ESPIG dont la qualité à l'entrée est jugée au moins assez satisfaisante dans le rapport d'achèvement au cours des 3 derniers exercices

Mod



36%



Proportion des financements du PME alignés sur les systèmes nationaux (indicateur 29)

Critique

31%



Proportion des financements du PME utilisant le cofinancement de projets ou la mise en commun des financements dans le secteur (indicateur 30)

Plan d'atténuation**Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :**

- Un grand nombre de cofinancements du fonds à effet multiplicateur ont été approuvés au cours de l'année écoulée. Cette tendance devrait se poursuivre tout au long des cycles de financement pour 2020.
- L'EPR a été approuvé durant l'année écoulée et est en cours de mise en œuvre. Les premiers pays à avoir adopté le processus de sélection renforcé des AP n'ont pas encore atteint l'étape 0/1 du processus de revue de la qualité.
- La mise en œuvre de la feuille de route sur l'harmonisation a progressé, et une équipe transversale a été créée au sein du Secrétariat pour la coordonner.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- L'année 2020 étant la dernière pour le modèle de financement et la validité des allocations maximales par pays, les possibilités d'impact sur les derniers cycles de financement touchent à leur fin. De nouvelles mesures d'atténuation/incitation peuvent être envisagées pour le prochain plan stratégique.

RISQUE LIÉ AU FINANCEMENT DES PLANS SECTORIELS

Faible



Mod



30%



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

Faible



3

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

Faible

78%



Proportion de pays (%) où des organisations de la société civile participant à des projets de L'Éducation à voix haute ont mis en place ou utilisé des espaces/mécanismes de suivi de la politique éducative ou de la mise en œuvre du budget

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Le niveau de financement national de référence est un indicateur de substitution – il importe de savoir si les pays conduisent ou non un véritable dialogue stratégique sur les allocations de fonds et les dépenses d'éducation de manière à pouvoir financer intégralement les programmes envisagés dans le cadre de leur PSE au moyen de ressources intérieures et extérieures, et de déterminer si les montants budgétaires indiqués dans les PSE sont effectivement alloués par le ministère des Finances et intégralement décaissés durant les années ultérieures. Le Secrétariat s'emploie activement avec la Banque mondiale et d'autres institutions à : examiner les principales difficultés posées par le financement national dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ; cerner les principales lacunes des systèmes de financement de l'éducation qui expliquent la faiblesse des moyens mobilisés, les inégalités et les inefficacités ; et évaluer le soutien actuel des partenaires de développement, identifier les déficits et explorer les domaines de collaboration possibles. Le Secrétariat a rejoint et soutient activement la Plateforme mondiale pour le renforcement des systèmes de financement de l'éducation (Banque mondiale).
- Le fonds « L'Éducation à voix haute » (qui a remplacé le mécanisme ASA) a lancé son premier appel à propositions pour l'exercice 20. Les résultats devraient s'améliorer à mesure que les bénéficiaires seront sélectionnés et les programmes mis en œuvre.
- Il est probable qu'au moins trois pays recourront au mécanisme de plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) au cours de l'exercice en cours, et le Secrétariat participe activement aux discussions associées.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer : Les questions de financement national font l'objet d'un examen et d'un remaniement approfondis dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique. Reconnaissant que l'essentiel des financements éducatifs provient des ressources nationales, il aspire à ce que le PME apporte son soutien aux gouvernements nationaux dans la planification, le financement durable, le suivi et l'examen des systèmes d'éducation dans leur ensemble pour un impact à l'échelle du système basé sur le principe de ne laisser personne pour compte.

RISQUE LIÉ À LA PERFORMANCE DES ESPIG

Mod



Mod



26%

Proportion (%) d'ESPIG en cours (à un moment quelconque de l'exercice en cours) prorogés de plus de 12 mois par rapport à la date de clôture initiale

Faible



13,8%

Proportion des financements du PME pour la mise en œuvre de programmes dont l'état d'avancement est jugé à risque (indicateur 25 du rapport de résultats)

Nouveau

Plan d'atténuation

Le Processus de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) a confirmé que les agents partenaires sont en première ligne pour apporter aux pays une aide à la mise en œuvre des programmes. Parallèlement, il demande que le Secrétariat et le GPC surveillent de plus près l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre des financements. Le Secrétariat intervient en amont, avant que le financement soit approuvé, et en aval, durant la phase de mise en œuvre. Avant que le financement soit approuvé, il examine la qualité du financement proposé, notamment son état de préparation et son calendrier de mise en œuvre. Durant la phase de mise en œuvre, le Secrétariat participe au dialogue avec les partenaires nationaux sur les principaux problèmes identifiés. Il assure désormais un suivi des financements systématique et non plus limité aux financements en retard, ce qui devrait lui permettre de déceler et de corriger plus tôt les problèmes de mise en œuvre. Le PME encourage également les programmes à établir dès le départ un calendrier réaliste et à réaliser des examens à mi-parcours afin de procéder aux ajustements nécessaires pour obtenir des résultats. Il reconnaît que certaines extensions de programmes peuvent favoriser les réformes et les résultats sectoriels et que des ajustements peuvent être nécessaires en raison d'événements imprévus dans le pays.

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

En plus du suivi systématique de la mise en œuvre des financements, le Secrétariat participe à des réunions semestrielles avec les agents partenaires pour examiner la performance des financements en cours et identifier les défis à relever ainsi que les mesures pouvant être prises pour améliorer la mise en œuvre.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

La récente crise de Covid-19 représente un nouveau risque sérieux pour la mise en œuvre, en raison du ralentissement ou de l'arrêt des financements lié aux fermetures d'écoles. Le Secrétariat fait tout son possible pour aider les pays à coordonner et réviser leurs plans nationaux pour faire face à la crise. À l'issue de ce processus, il pourra être nécessaire de restructurer les programmes en consultation avec les partenaires au niveau national.

RISQUE DE NUIRE

Faible

=

Très faible

=



4,5%

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.

Mod

=



15%

Proportion (%) d'ESPIG en cours dans des pays touchés par la fragilité ou les conflits ne comptant pas d'initiatives en faveur de l'égalité des genres.

(Source de données : Examen du portefeuille)

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

La responsabilité de la conception et de la mise en œuvre du programme incombe principalement au gouvernement et à l'agent partenaire. Le Secrétariat apporte un soutien dans le cadre de son processus d'examen de la qualité, conçu pour identifier les risques. 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.

En outre, des objectifs d'égalité entre les sexes ont été intégrés dans les accords de résultats du personnel du Secrétariat et la question a également été intégrée dans les processus du PME, notamment les critères d'assurance qualité et les lignes directrices sur l'efficacité des GLPE.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

Le PME a récemment créé un nouveau guichet de financement ESPDG pour soutenir les revues sectorielles conjointes annuelles. Le renforcement de ces revues sectorielles devrait faciliter l'identification et l'atténuation régulières des risques. Le Guide du processus du PME au niveau des pays, récemment publié, aborde pleinement la question du genre dans les processus et les exigences du PME. Le Secrétariat du PME a en outre financé des ateliers de planification sectorielle intégrant la notion de genre et continue de participer au dialogue mondial, régional et local sur les politiques éducatives dans le but de promouvoir l'égalité des sexes dans les programmes des partenaires.

RISQUE DE FRAUDE ET DE DÉTOURNEMENT DE FONDS

Mod

=

Très faible

100% 

=

Indicateur 35 du cadre de résultats : Proportion (%) de problèmes significatifs mis en évidence par des audits ayant reçu des réponses satisfaisantes

Critique

42% 

=

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

Mod

81,8% 

=

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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Le Secrétariat vérifie que les agents partenaires 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 PME et les AP, et les accords contractuels entre les AP, les États membres du PME et les partenaires régissant l'emploi des fonds).
- Le Secrétariat examine le risque fiduciaire durant le processus d'examen de la qualité et lors de l'examen des rapports d'avancement et des rapports d'audit annuel, et il fait un suivi avec l'AP pour vérifier que les problèmes significatifs ont reçu des réponses satisfaisantes.
- Le Secrétariat et l'AP collaborent et rendent compte régulièrement aux Comités et au Conseil de tous les cas de malversations crédibles jusqu'à ce que les fonds soient remboursés.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- Passation de marché en vue de l'engagement d'une société externe chargée d'examiner de manière indépendante les normes minimales de contrôle fiduciaire pour tous les nouveaux agents partenaires en vue de leur accréditation par le FRC (juin 2020).
- Proposition visant à donner à la directrice générale la possibilité d'interrompre le décaissement de financements en cas de menace imminente de détournement de fonds (examen de la proposition par le FRC prévue pour octobre 2020).

RISQUE DE NON-CONFORMITÉ DE LA GESTION DES FINANCEMENTS

Élevé



Élevé

=

23%



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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- En vertu du modèle décentralisé du PME, il incombe aux agents partenaires d'assurer un suivi proactif de leurs financements, de rendre compte de l'avancement et de l'achèvement de la mise en œuvre, et de conduire des audits réguliers.
- Le Secrétariat vérifie que ces rapports sont livrés à temps, et il fait un suivi en cas de retard ou si des questions spécifiques sont soulevées dans le rapport.

Faible



96%

=

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

Nouvelles mesures d'atténuation adoptées depuis le dernier rapport ou devant être élaborées :

- Le modèle de suivi des financements a été intégré dans la plateforme PME Exchange (janvier 2020).
- Le développement d'un système intégré de gestion des financements permettra de suivre les requêtes depuis leur approbation jusqu'à leur mise en œuvre et leur clôture (décembre 2021).
- L'augmentation des retards dans la soumission par les agents partenaires des rapports d'achèvement et des rapports d'audit des ESPIG sera abordée lors du prochain atelier des agents partenaires (2020).

Critique

67%



↗

Proportion (%) de rapports d'achèvement d'ESPIG reçus dans les délais prévus (dans les 6 mois suivant la fin du programme)

Impact des mesures d'atténuation :

- 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. Mais beaucoup reste encore à faire dans ce domaine et des rappels seront effectués au niveau des sièges lors du prochain atelier des AP.
- Le respect des délais concernant la soumission des rapports d'avancement est resté inchangé par rapport à la période déclarative précédente. La diffusion automatisée des rapports d'avancement achevés a facilité le suivi de ce type de rapport. Malheureusement, l'automatisation n'est à l'heure actuelle pas possible pour les rapports d'achèvement ni les rapports d'audit.

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**
Printemps 2020

**RISQUE POUR LA GESTION
DU FONDS DU PME**



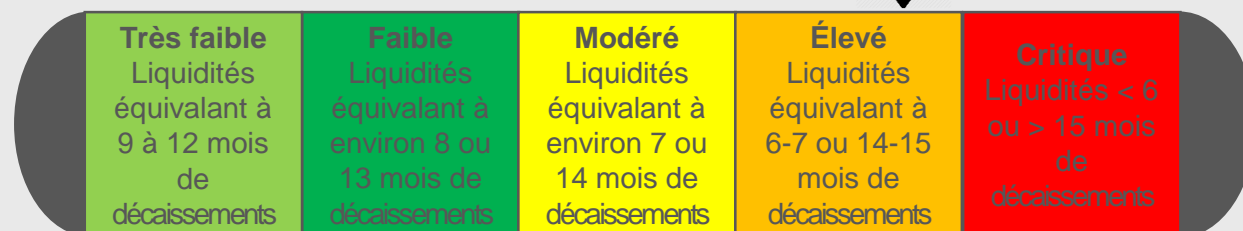
RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Élevé



Élevé

Environ 14 mois de liquidités



Solde de trésorerie disponible pour engagements (conforme ou non conforme aux prévisions)

Plan d'atténuation

Plusieurs mesures ont été prises par le Conseil en décembre pour accroître la capacité du PME à procéder à des allocations en temps voulu en 2020, car les nouvelles allocations de financement entraînent des décaissements et ont le plus grand impact sur les niveaux de trésorerie. Elles comprennent la délégation de pouvoirs au Secrétariat et au GPC pour les petits financements et l'augmentation du financement du mécanisme d'accélération de l'appui. En outre, le groupe de travail sur les approbations et les décaissements, qui se réunit toutes les semaines depuis sa récente création, a permis de mettre davantage l'accent sur les mesures liées à la progression des financements en attente. La pandémie de Covid-19 pourra avoir des répercussions sur l'échelonnement ou le montant des contributions des bailleurs de fonds et le calendrier des nouvelles requêtes de financement et des décaissements. L'approbation d'un mécanisme de riposte à la pandémie pourrait réduire les niveaux de liquidité vers la fourchette optimale. Le Secrétariat suivra de près l'impact de la pandémie sur ses contributions et décaissements.

TRAITEMENT DES TRANSACTIONS

Très faible



Très faible



100%

Proportion (%) de requêtes de paiement des AP soumise au cours des 6 derniers mois qui sont traitées dans un délai de 30 jours après réception

Plan d'atténuation

Le Secrétariat continuera de travailler en collaboration très étroite avec l'Administrateur fiduciaire pour faire en sorte que tous les paiements dus à tous les AP leur soient versés à temps.

Afin d'assurer le traitement efficace des transactions, le responsable financier du Secrétariat précise et rappelle aux AP la marche à suivre pour soumettre des demandes de transfert monétaire, et il appuie les requêtes en examinant ces demandes afin de détecter et de corriger toute erreur dans le formulaire avant leur soumission finale.

RISQUE DE CHANGE

Mod



Élevé



79%

% du montant total de la reconstitution exposé au risque de change (hors USD)

Très faible



1%

Fluctuation des taux de change des devises hors USD et EUR au cours des 6 derniers mois

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Le Secrétariat continue de collaborer étroitement avec l'Administrateur fiduciaire et le service de Trésorerie de la Banque mondiale pour déterminer si d'autres options de couverture pourraient être envisagées et informera le FRC le moment venu.
- Le Secrétariat continue également de recommander que les contributions soient annoncées et versées en dollars afin de réduire davantage ce risque. Cela dit, l'écart entre les contributions des bailleurs hors USD et les allocations de financement en USD reste important et l'impact de cette mesure d'atténuation est donc mineur.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer : Une option prévoyant une couverture sans accord irrévocable est à l'étude. Le Secrétariat fera le point avec le FRC en avril 2020.

RISQUE D'INVESTISSEMENT

Mod



Mod



39%

% du solde de trésorerie du Fonds fiduciaire (ne rapportant pas d'intérêt)

Plan d'atténuation

Le Secrétariat continue de gérer activement le fonds fiduciaire du PME en collaboration avec l'Administrateur fiduciaire et établit des prévisions de trésorerie trimestrielles afin d'assurer que tout solde excédentaire est investi judicieusement pour maximiser le rendement des placements dans le fonds fiduciaire. Cet effort de rééquilibrage garantit que les portefeuilles d'investissement ne rapportant pas d'intérêt sont 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.

En 2019, le rendement des investissements du PME s'est élevé à 29,8 M\$, soit une augmentation importante par rapport aux 15,8 M\$ de 2018.

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**
Printemps 2020

**RISQUE POUR LA CONTINUITÉ
DES OPÉRATIONS DU
SECRÉTARIAT**



RISQUE LIÉ AUX CHARGES D'EXPLOITATION

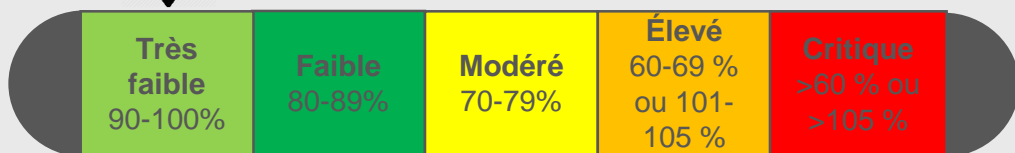
Très faible



94%



% global de réalisation des dépenses prévisionnelles



Plan d'atténuation

Une demande de crédits budgétaires particulièrement austère pour l'exercice 20 a permis d'assurer la pleine utilisation des ressources et un contrôle budgétaire étroit par la direction, en réaffectant les fonds aux nouvelles priorités, ce qui maximise l'efficacité des dépenses et réduit également le risque de dépassement.

L'établissement du programme de travail et du budget donne lieu chaque année à un vaste exercice associant le FRC qui fournit des informations et le Conseil qui prend des décisions en vue d'assurer que les ressources sont déployées là où elles sont le plus nécessaires. La dotation budgétaire de l'exercice 21 mesure les objectifs par rapport aux coûts réels et est liée au cadre des risques. L'impact de la pandémie de Covid-19 devrait entraîner une baisse des dépenses liées aux voyages et aux réunions au cours du dernier trimestre de l'exercice 20 (avril-juin), et ainsi réduire le taux de dépenses.

RISQUE LIÉ AUX RESSOURCES HUMAINES

Élevé



Critique

Nouveau



82 jours

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

Élevé

Nouveau



46%

Proportion (%) du personnel du PME qui estime que leur unité dispose des ressources nécessaires pour effectuer un travail de qualité

Faible

Nouveau



79%

Proportion (%) du personnel du PME qui estime que les collègues de leur unité coopèrent

Plan d'atténuation

Les recrutements qui prennent plus de 90 jours peuvent être annulés par les RH de la Banque mondiale. Pour atténuer ce risque, le PME surveille la durée de chaque recrutement et avertit les responsables de l'embauche avant la limite de 90 jours. Le Secrétariat examinera plus avant les causes des retards de recrutement et améliorera le processus. Les deux causes connues de retard sont liées à la présélection de candidats (liste longue préliminaire) effectuée par les RH de la Banque mondiale à la demande du PME, et à la programmation des activités du comité de sélection (réunion de sélection et entretiens).

RISQUE INFORMATIQUE

Mod



Critique



Stratégie élaborée
mais pas approuvée

Stratégie TI triennale
documentée et à jour

=

Très
faible

0

Nombre de projets TI défaillants
(n'ayant pas atteint les objectifs
opérationnels) ou abandonnés



Mod



70%

Proportion (%) de prestataires
de services TI au PME dont les
activités et le niveau de
performance sont régis par un
contrat de service (SLA) formel

=

Mod



75%

Taux (%) d'adoption du
système opérationnel



Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

Le PME demande que le service informatique de la Banque (ITS) veille à ce que la qualité de l'exécution du projet soit documentée et que tous les systèmes du PME soient couverts par les accords de prestation de service correspondants (échéance : 30 juin 2020). Le PME demande également que l'ITS assure un suivi de l'adoption du système opérationnel du PME et présente des rapports périodiques (en cours). Dans le cas où le système serait peu utilisé, le PME développera des programmes de sensibilisation/formation pour assurer que tous les agents du PME sont formés à l'utilisation des systèmes pertinents (échéance : 30 juin 2020). Ces mesures d'atténuation ont contribué à réduire le risque ou à éviter que la notation du risque ne se détériore davantage : Des examens périodiques du cahier des charges des projets/volets informatiques avec les responsables et le directeur général adjoint garantissent que le travail est pertinent et conforme aux processus opérationnels globaux, tant actuels qu'anticipés.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

Alors que la nouvelle stratégie du PME et la réorganisation du Secrétariat sont à l'étude, l'équipe du Secrétariat chargée des opérations cherchera des moyens d'identifier de manière proactive les besoins futurs en matière de TI (échéance : 30 juin 2020).

RISQUE LIÉ AU LIEU DE TRAVAIL

Faible



Faible



0,97



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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours : Les transferts de personnel à Paris ont pris du retard en raison du manque de clarté concernant l'impact de la politique RH de la Banque mondiale (en cours d'élaboration) sur le personnel (différence de barème des salaires entre le siège et Paris). Les effectifs du bureau de Paris progressent bien en raison du recrutement de nouveaux agents. Aucun espace de bureau n'a été libéré à Washington. La direction du Secrétariat a été informée qu'aucun bureau ne pourra être alloué au nouveau personnel à Washington.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

De nouveaux espaces de travail doivent être prévus. Les agents qui ne se rendent pas au bureau régulièrement pourraient être priés de renoncer à leur espace permanent.

RISQUE DE PROCÉDURE INTÉGRÉ

Mod



Mod



74%



Proportion (%) du programme de travail relatif aux procédures opérationnelles achevée (taux d'achèvement)

Plan d'atténuation**Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :**

La troisième phase de l'examen du processus de financement, qui porte sur le cadre de mise en œuvre et la planification, a été achevée. La direction du Secrétariat a depuis sélectionné 4 « résultats rapides » qui ont atteint différents stades de mise en œuvre. D'autres recommandations issues de l'examen sont mises en œuvre par d'autres initiatives (nouvelle stratégie, modèle opérationnel, délégation de pouvoirs et systèmes de redevabilité). Les procédures qui attendent la finalisation de la réorganisation du Secrétariat seront mises à jour au cours du premier trimestre de l'exercice 21.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

Programme de travail et budget pour l'exercice 21 : Des outils d'élaboration du plan de travail et du budget ont été mis à la disposition des chargés de liaison du Secrétariat (hiver 2020). Après l'approbation du plan de travail et du budget, des rapports trimestriels seront présentés à la direction pour suivre l'utilisation des fonds et les jalons atteints grâce à des indicateurs de performance. Deux indicateurs clés de performance seront utilisés pour cette sous-catégorie dans le prochain point sur le risque (automne 2020), le premier sur la proportion de plans de travail des équipes/unités du PME menés à bien, et le second sur la proportion d'activités prioritaires faisant l'objet d'un compte rendu trimestriel à l'équipe de direction.

RISQUE DE NON-CONFORMITÉ DU SECRÉTARIAT

Faible



Faible



0%

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

Très faible



- 65%

Dépenses administratives au titre du personnel et autres charges : taux d'exception dans l'échantillon du PME basé sur les risques par rapport au comparateur



Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- L'une des principales mesures d'atténuation est que les employés du Secrétariat du PME sont tenus 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 contrôlent régulièrement la qualité des transactions.
- Le Secrétariat continuera d'assurer un suivi étroit du respect des politiques et procédures de base et prévoit de collaborer avec la Banque pour organiser des formations supplémentaires sur les voyages et la passation de marchés au cours de l'exercice 20.

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- En plus du personnel à plein temps de la réunion d'examen, le Secrétariat identifiera une fonction de passation des marchés et un ou plusieurs chargés de liaison qui seront en mesure de résoudre les problèmes clés de passation de marchés et d'engagement de consultants à court terme.



RISQUE POUR LES NOUVEAUX PROJETS OU STRATÉGIES

Très faible



Très faible

Nouveau

100%



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

Très faible

Nouveau

100%



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

Très faible



100%

Nouveau

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

Nouveau



100%

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

Très faible

Nouveau

100%



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

Faible

Nouveau

50%



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

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Sans objet (tous les indicateurs de risque sur l'Échange de connaissances et d'innovations [KIX] et L'Éducation à voix haute [EOL] sont nouveaux)

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

Concernant le KIX :

- Veiller à ce que le calendrier de décaissement modifié du protocole d'accord soit contresigné par la direction du Secrétariat du PME (mars 2020).
- Appuyer la présentation en temps voulu des demandes de transfert monétaire du CRDI en conformité avec le calendrier de décaissement modifié (en cours).

Concernant l'EOL :

- Appuyer la présentation en temps voulu des demandes de transfert monétaire prévues d'Oxfam IBIS (en cours).

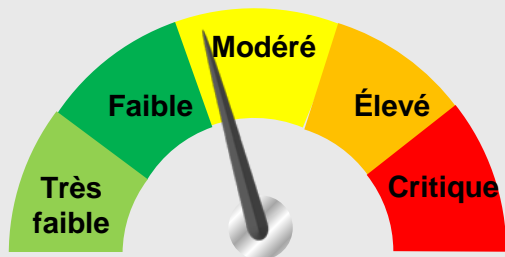
**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL**
Printemps 2020

AUTRES RISQUES
RISQUE LIÉ À L'ARCHITECTURE FRAGMENTÉE
DE L'AIDE MONDIALE ET RISQUE POUR LA RÉPUTATION



3,0

=



Notation du risque
pour l'ensemble de la catégorie

Plan d'atténuation

Évaluation qualitative
Élaboration d'indicateurs de risque en cours

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours : Acteur clé de l'architecture de l'éducation, le PME continue de participer et de contribuer activement aux discussions et aux efforts actuellement menés par les principaux partenaires pour réduire le risque de fragmentation dans le secteur.

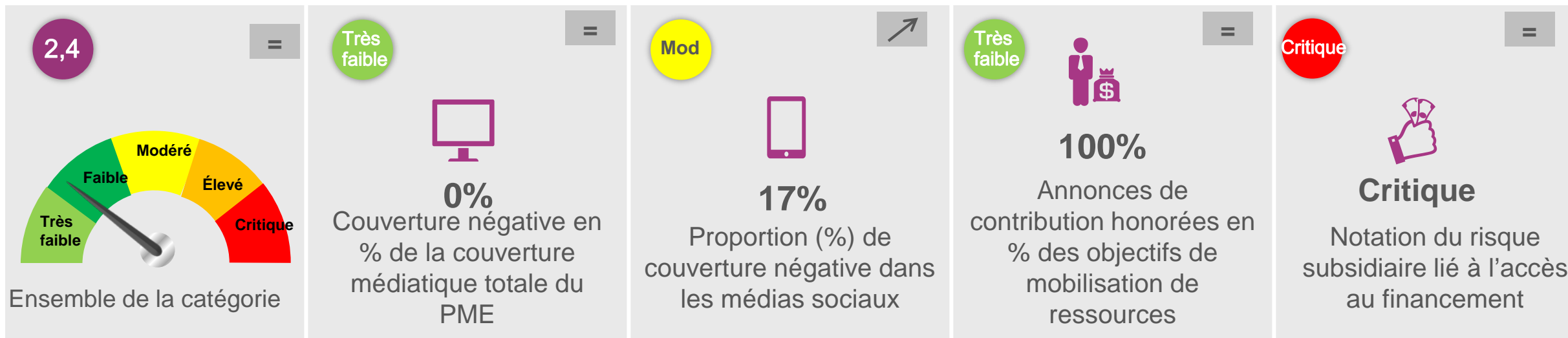
Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- La coopération avec le Secrétariat de l'ECW s'est considérablement renforcée, avec des réunions régulières entre la Directrice générale du PME et le directeur de l'ECW ainsi que le personnel concerné de chaque secrétariat. Les possibilités d'aligner le mécanisme d'accélération de l'appui du PME sur les programmes de résilience pluriannuels (MYRP) de l'ECW continuent d'être examinées.
- Avec la pandémie de Covid-19, l'importance de la coordination sera essentielle, et le PME 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.

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 PME.





Le risque pour la réputation est un risque hybride : il ne comporte pas de risque subsidiaire et nécessite une gestion spécifique sachant que la réputation du PME 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.

Plan d'atténuation

Principales mesures d'atténuation découlant de rapports précédents toujours en cours :

- Communication proactive pour améliorer la réputation du PME. La communication du PME met l'accent sur les décaissements (par ex., l'équipe de communication cherche toujours à communiquer les montants les plus élevés associés aux financements du PME). Les actions de la direction visant à débloquer les programmes en attente sont également mises en évidence.
- Communication de crise – Suivi de plusieurs dossiers en cours en cas de détérioration (en cours, pas d'échéance précise).

Nouvelles mesures d'atténuation à élaborer :

- Communication proactive pour améliorer la réputation du PME. Outre les activités régulières en cours, le lancement de la nouvelle image de marque du PME (juin-septembre 2020) vise à renforcer sa réputation.
- Préparation en cas de crise. Anticiper les problèmes potentiels de réputation au niveau des pays et élaborer, en consultation avec le Secrétariat et les partenaires locaux, des messages d'atténuation sur chacun des pays partenaires du PME.
- Pour améliorer la réputation du PME au niveau des pays, des directives opérationnelles sur l'image de marque seront élaborées et mises en place d'ici à décembre 2020.

**POINT SUR LE RISQUE
INSTITUTIONNEL
Printemps 2020**

GLOSSAIRE

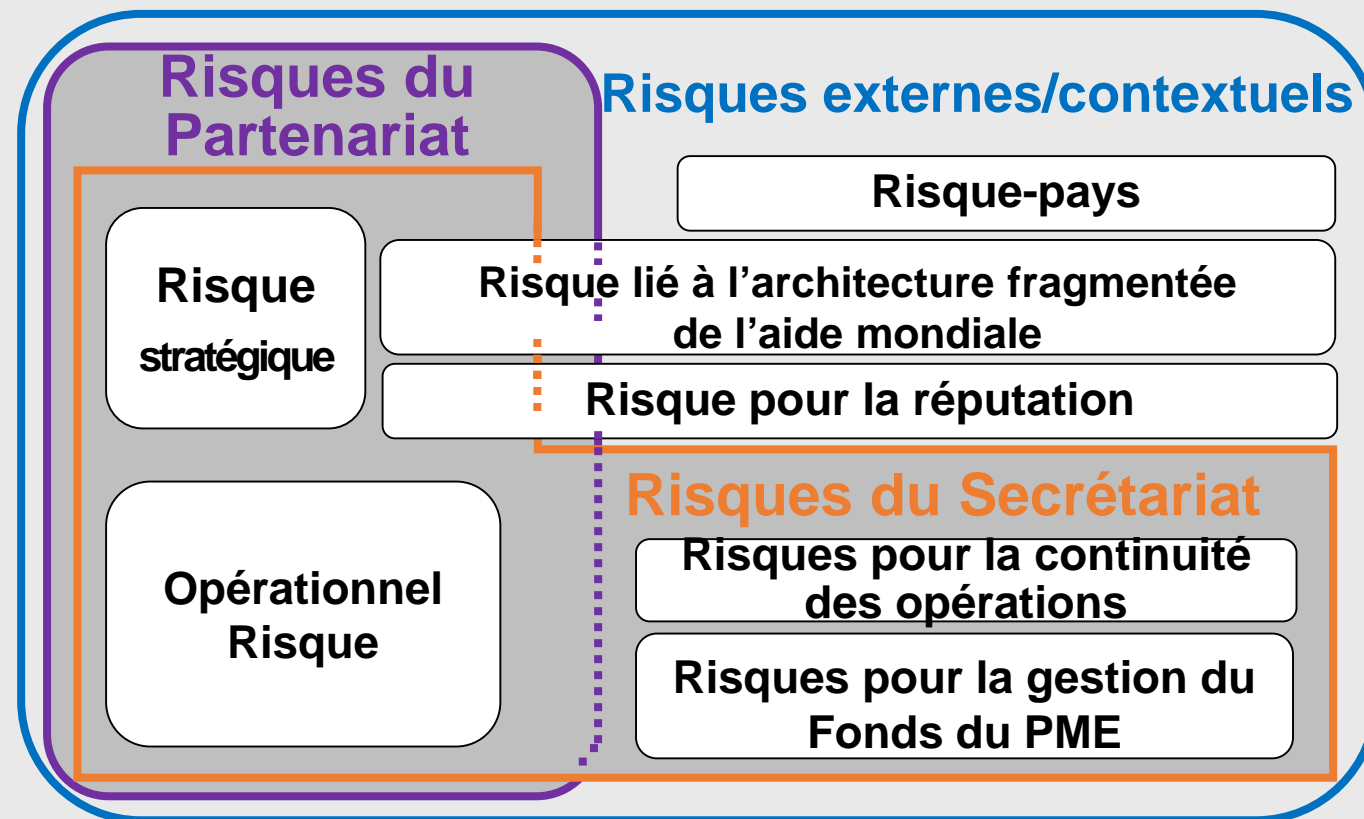


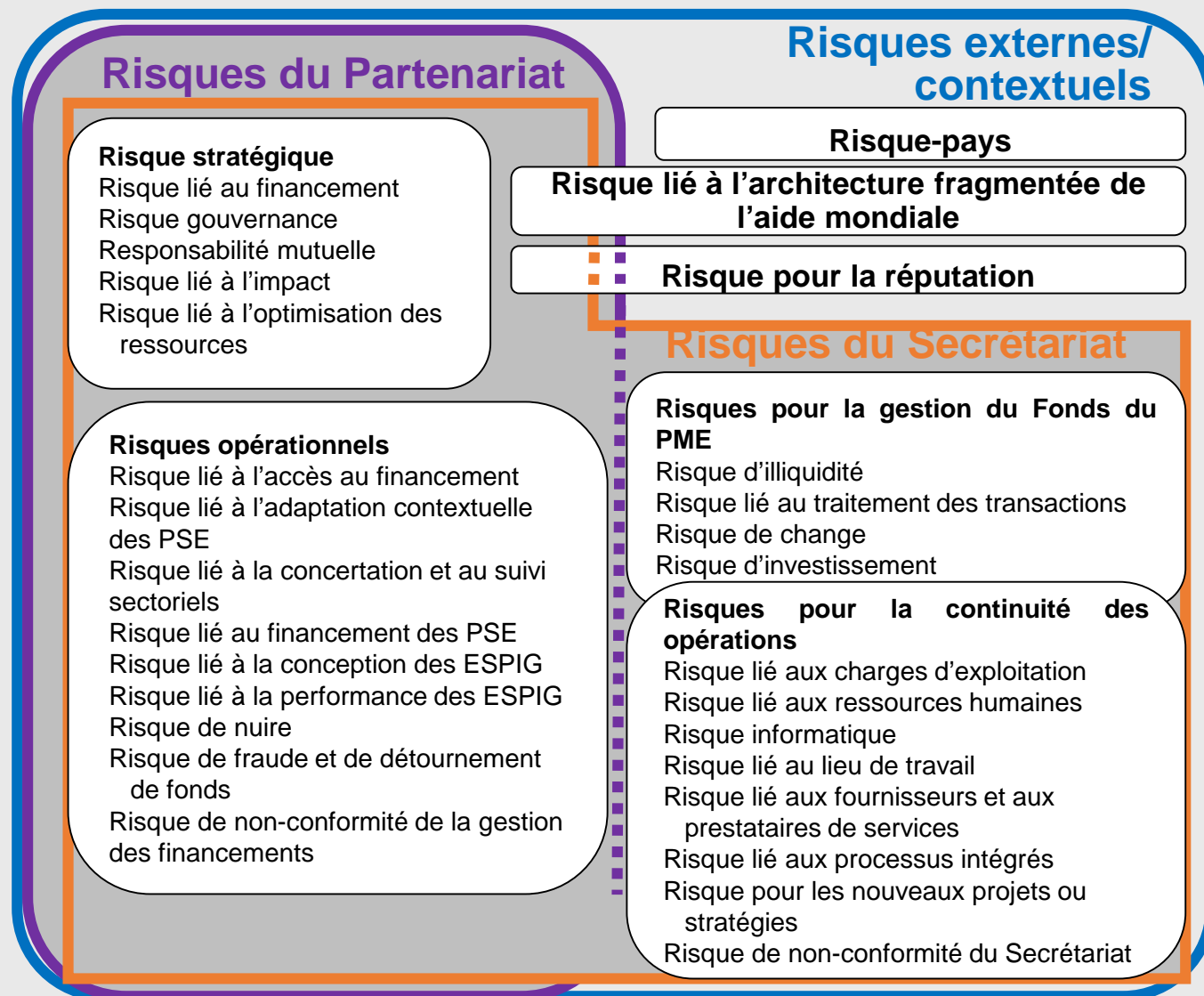
Les **risques externes** résultent d'événements échappant au contrôle de l'organisation et ne sont généralement pas prévisibles. Ils peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation ne peut pas influencer sur la probabilité qu'ils se matérialisent, mais elle peut réduire le coût de leur impact en privilégiant 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** : 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 auront des conséquences négatives pour le Partenariat s'ils se matérialisent (*par ex., risque lié aux charges d'exploitation*).

Chaque comité surveille les risques et les risques subsidiaires qui lui sont assignés. Le Comité des finances et du risque supervise en outre toutes les catégories de risques et de risques subsidiaires élevés et critiques.





Fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale : Risque que l'architecture de l'éducation ne soit ni correctement définie ni complémentaire (FRC).

Risque pour la réputation : Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut du PME (FRC).

Risque-pays : Risque de facteurs exogènes dans l'environnement national nuisant à la planification et à la mise en œuvre dans le secteur (s. o.).

Risque stratégique : Risque que le PME ne soit pas capable d'atteindre ses buts et objectifs, à savoir :

- **Risque lié au financement** : Risque que les contributions au Fonds du PME n'atteignent pas les objectifs (FRC).
- **Risque lié à la gouvernance (au niveau mondial)** : Risque que les systèmes par lesquels le PME prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées (GEC).
- **Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau du pays)** : Risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements (GPC).
- **Risque lié à l'impact** : Risque de ne pas pouvoir obtenir des résultats (SIC).
- **Risque lié à l'optimisation des ressources** : Risque que les investissements du PME ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité (FRC).



Risque opérationnel : Risque que le PME ne soit pas capable d'atteindre ses objectifs nationaux, à savoir :

- **Risque lié à l'accès au financement** : Risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire de requêtes de financement auprès du PME (GPC).
- **Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE** : Risque que le PME 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 (GPC).
- **Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels** : Risque que le PME ne soutienne pas une amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel (GPC).
- **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 permanence pour la financer (GPC).
- **Risque lié à la conception des ESPIG** : Risque d'approuver des programmes qui ne soutiennent pas l'équité, l'efficacité et l'apprentissage de façon efficace et efficiente. (GPC)
- **Risque lié à la performance des ESPIG** : Risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés (GPC).
- **Risque de nuire** : Risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires et/ou aux populations marginalisées ciblées (GPC).
- **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 PME (FRC).
- **Risque de non-conformité de la gestion des financements** : Risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements (FRC).

Risque pour la gestion du Fonds du PME : Risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du PME, à savoir :

- **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 (FRC).
- **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 (FRC).
- **Risque de change :** Risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de la devise de référence du PME (FRC).
- **Risque d'investissement :** Risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements (FRC).

Risque pour la continuité des opérations : Risque que le Secrétariat ne soit pas capable d'exécuter ses fonctions opérationnelles essentielles.

- **Risque lié aux charges d'exploitation :** Risque que les charges d'exploitation du PME ne soient pas alignées sur les besoins (FRC).
- **Risque lié aux ressources humaines :** Risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates (FRC).
- **Risque informatique :** 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 (FRC).

- **Risque lié au lieu de travail :** Risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations (FRC).
- **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 (FRC). *Non couvert dans le présent rapport.*
- **Risque lié aux processus intégrés :** Risque que l'absence de processus, systèmes et outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations (FRC).
- **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 (SIC).
- **Risque de non-conformité du Secrétariat :** Risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat (FRC).

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :
Padraig Power (directeur financier) à ppower@globalpartnership.org,
Matthew Smith (chef de l'équipe Risque et conformité) à mdsmith@globalpartnership.org ou Anne Joncheray (analyste des risques) à ajoncheray@globalpartnership.org.



GLOBAL
PARTNERSHIP
for EDUCATION

Merci !