RAPPORT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE, DES RISQUES ET DU FINANCEMENT

Pour décision et information

1. OBJET

1.1. Le présent document a pour objet de résumer les délibérations du Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement (« GERF ») lors de sa quatrième réunion en présentiel tenue à Paris (France) du 27 au 29 octobre 2014.

1.2 Il comprend les recommandations du GERF à l'intention du Conseil d'administration et divers éléments d'information. Des informations détaillées sur chaque sujet abordé sont fournies dans les documents présentés au GERF sous les cotes ci-dessous, et disponibles sur le site Web du Comité :

Pour décision par le Conseil

- Prévisions financières (Section 2, annexe 1 et GERF/2014/10/DOC 02)
- Plan d'élargissement de l'admissibilité des entités de supervision et de gestion - Organisations à évaluer (Section 3, GERF/2014/10/DOC 04)
- Politique et matrice de gestion des risques (Section 4, annexe 2 et BOD/2014/DOC 12 Appendice 1 et GERF/2014/10/DOC 03)

Pour Information

- Processus d'adhésion au Partenariat mondial (Section 5, GERF/2014/10/DOC 06)
- Politique en matière de conflits d'intérêts (Section 6)
- Examen de la performance en matière de gouvernance (Section 7)
- Composition du GERF (Section 8)
- Fonds pour mobilisations (Section 9)
- Recommandations concernant les jeunes (Section 10)

2. PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Recommandation

2.1 Le GERF recommande l'approbation par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous :

BOD/2014/12-XX—<u>Approbation des allocations individuelles maximales</u> : Le Conseil d'administration :

1. approuve les allocations individuelles maximales suivantes au titre du deuxième cycle de financement de 2015 et du premier cycle de financement de 2016 :

Liste des pays admissibles *(en millions d'USD)*	**Portion fixe (70 %)**	**Portion variable (30%)**	**Allocation individuelle maximale**	**Cycle de la première requête**
Myanmar	54,4	23,3	77,7	C2 2015
Lesotho	1,6	0,7	2,3	C2 2015
Papouasie-Nouvelle-Guinée	5,0	2,1	7,1	C2 2015
Afghanistan	70,0	30,0	100	C1 2016
Burundi	18,1	7,7	25,8	C1 2016
Comores	1,5	0,7	2,2	C1 2016
Congo, Rép. dém. du	70,0	30,0	100,0	C1 2016
Guinée Bissau	3,4	1,4	4,8	C1 2016
Somalie	23,2	9,9	33,1	C1 2016
Sud Soudan	21,2	9,1	30,3	C1 2016
Tanzanie[1]	59,4	25,5	84,9	C1 2016
Zimbabwe	20,6	8,8	29,4	C1 2016
Côte d'Ivoire	18,3	7,8	26,1	C1 2016
Nicaragua	3,2	1,3	4,5	C1 2016
TOTAL	**369,9**	**158,3**	**528,2**	

[1] S'agissant d'un État fédéral, l'allocation peut être divisée entre la Tanzanie continentale et l'île semi-autonome de Zanzibar, selon la décision prise au niveau national. Seule la requête de Zanzibar devrait être présentée au titre du premier cycle de financement de 2016.

Liste des États insulaires et des États en développement enclavés admissibles[2] *(en millions d'USD)*	**Allocation individuelle maximale**
Pays	**Montant**
Timor Leste	3,9
Total	**3,9**

2. l'allocation à ces pays demeurera valide pour la période 2015–2018, sauf ajustement décidé par le Conseil, et relèvera des dispositions du nouveau modèle de financement pour la période précitée.

3. prie le GERF d'examiner les prévisions de ressources disponibles à sa prochaine réunion en présentiel en 2015, et de transmettre au Conseil pour décision des recommandations concernant le niveau de ressources disponibles aux fins de l'approbation d'allocations individuelles maximales au titre du deuxième cycle de financement de 2016 et du premier cycle de financement de 2017, les ajustements potentiellement utiles à apporter aux allocations individuelles maximales au titre du deuxième cycle de financement de 2015 et du premier cycle de financement de 2016, et le volume de ressources pouvant être alloué au titre de la provision générale, tels que les fonds pour mobilisations, les crises humanitaires et les situations d'urgence.

BOD/2014/12-XX— Considérations financières : Le Conseil d'administration note l'importance des questions suivantes portées à son attention par le GERF :

1. les prévisions concernant les ressources disponibles ont été sensiblement revues à la baisse depuis la Conférence de reconstitution des ressources de juin 2014, après prise en compte des clarifications apportées par le Royaume-Uni sur les conditions de son engagement financier et du fait des mouvements de change défavorables ;

2. la position financière actuelle justifie l'application de toutes les mesures de hiérarchisation prévues par le Conseil d'administration à sa réunion du 2 juin 2014, et impose de réduire les allocations aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure du seuil de 60 % précédemment envisagé par le Conseil à 50 % ;

[2] Bien qu'admissible, Sao Tomé-et-Principe ne peut présenter de requête au titre du deuxième cycle de financement de 2015 ou du premier cycle de financement de 2016, en raison d'un financement précédemment attribué qui devrait toujours être en cours d'exécution après l'achèvement de ces deux cycles. Les autres pays admissibles ont été informés de leur allocation individuelle maximale et peuvent présenter une requête dès le premier cycle de financement de 2015.

3. les mesures de hiérarchisation pourront être ajustées si des ressources supplémentaires sont mises à la disposition du GPE par suite de nouvelles promesses de fonds ; et,

4. au vu de la position financière, le Conseil étudie diverses solutions pour améliorer les chances d'atteindre l'objectif de reconstitution, y compris la possibilité d'une affectation ciblée des financements dans certaines situations.

Contexte

2.2 Les prévisions financières ont pour objet d'apporter au GERF des informations suffisantes sur la position financière prévue du Partenariat mondial. Ces renseignements sont indispensables pour qu'il soit à même de formuler des recommandations à l'intention du Conseil et permettre ainsi à ce dernier d'appuyer la concrétisation des objectifs stratégiques du GPE en allouant ses ressources financières aux requêtes de financement pour la mise en œuvre de programmes qui lui ont été recommandées par le Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) au titre du deuxième cycle de financement de 2014, et de prévoir les allocations indicatives au titre des futurs cycles de financement. Le Conseil demande au GERF (BOD/2014/06 – 09) d'examiner les prévisions de ressources disponibles à sa prochaine réunion en présentiel. Le GERF précise que les prévisions financières reposent sur une projection d'événements futurs et sont donc sujettes à des modifications importantes susceptibles de les affecter de façon positive et/ou négative.

2.3 En se fondant sur le document (GERF/2014/10 DOC 02), le Secrétariat fait brièvement le point des questions pendantes susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions, et que le Conseil avait identifiées à sa réunion des 27 et 28 juin. Le GERF note que le montant des ressources disponibles a été réduit, car il a fallu revoir sensiblement à la baisse la valeur de la promesse de fonds du Royaume-Uni, à des fins de prévisions, après que ce pays a clarifié les conditions liées à sa contribution, et du fait de l'appréciation générale du dollar des États-Unis et de l'incertitude entourant les dates de versement des contributions européennes. Le GERF note une amélioration des prévisions de ressources résultant de la promesse de fonds de la République de Corée, de l'augmentation de la contribution annoncée par le Danemark et d'un fléchissement de la demande de financements au titre du deuxième cycle de financement de 2014, où six pays seulement ont présenté une requête, contre les huit pays attendus. Ces éléments n'ont cependant pas suffi à contrebalancer les facteurs négatifs qui ont pesé sur les prévisions.

2.4 Ce n'est qu'après la diffusion des prévisions financières au GERF que le Royaume-Uni a précisé que sa contribution serait liée à la performance. Une fois informé, le Secrétariat a recommandé de réduire de nouveau la valeur de la promesse de fonds du Royaume-Uni, et a

actualisé ses calculs pour produire les prévisions financières présentées à l'annexe 1 du présent document.

2.5 Le GERF note par ailleurs que les prévisions financières incluent une provision en vue du maintien du Fonds de la société civile pour (« CSEF ») , qui est actuellement fixée à 35 millions de dollars (5 millions de dollars destinés à combler le déficit de financement du programme actuel en 2015, et 30 millions de dollars en vue d'un nouveau programme au titre de la période 2016-2018).

Discussion

2.6 Avant le début de la discussion sur la recommandation relative aux allocations individuelles maximales au titre des financements pour la mise en œuvre de programmes, José Luis Canelhas, représentant Timor Leste, déclare un conflit d'intérêts du fait que son pays est l'un de ceux concernés par l'allocation indicative.

2.7 Le GERF appuie fortement l'approche prudente préconisée par le Secrétariat en ce qui concerne les prévisions financières, et convient qu'il y a lieu d'adopter les trois mesures de hiérarchisation suivantes :

- pour le moment, aucune dotation de fonds ne sera autorisée au titre de nouvelles allocations pour la période 2015-2018 en faveur des six pays qui ont présenté une requête au deuxième cycle de financement de 2014 (Nigéria, RDP lao, Guyana, Guinée, Kenya, République Centrafricaine) si leurs requêtes sont approuvées ;
- la provision générale pour imprévus, tels que la fonds pour mobilisations, les crises humanitaires et les situations d'urgence complexes, initialement fixée à 125 millions de dollars, est ramenée à zéro ; et,
- les allocations aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure sont ramenées à 50 % de leur valeur initiale, conformément au barème d'allocation du nouveau modèle de financement.

2.8 Le GERF rappelle que toutes les mesures de hiérarchisation ont été approuvées par le Conseil lors de son audioconférence du 2 juin 2014, sauf la réduction des allocations aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, pour lesquels le Conseil avait précédemment envisagé un seuil de 60 % et non de 50 %. Le GERF précise que les mesures de hiérarchisation pourront être réexaminées pour le cas où les ressources disponibles augmenteraient à une date ultérieure.

2.9 Certains membres demandent au Secrétariat de préciser le niveau des projections et les mouvements de change qui influent sur les prévisions. Le Secrétariat explique que, comme il en avait été convenu, les projections sur lesquelles reposent les prévisions de contributions ne tiennent compte que des donateurs existants qui ont fait connaître leur intention de fournir une nouvelle contribution au Fonds du GPE, sans être en mesure de l'annoncer officiellement. Pour ce qui est de l'impact des taux de change, le Secrétariat indique que les donateurs pourraient contribuer à atténuer le risque supporté par le GPE en annonçant et en versant leurs contributions en dollars des États-Unis, ou en procédant à un swap de devises, de leur propre initiative ou avec l'assistance de l'Administrateur du GPE. Toutefois, ces mesures sont généralement coûteuses et/ou difficile à appliquer pour la majorité des donateurs, et les mouvements de change défavorables constituent un risque que le GPE doit accepter à ce stade, tout en suivant et en gérant leur évolution au moyen de son processus prévisionnel régulier.

2.10 Certains membres du Comité sollicitent des précisions sur les coûts de transaction des allocations de moins de 5 millions de dollars et se demandent si ces programmes justifient l'intervention d'une entité de supervision ou de gestion. Le Secrétariat explique que des discussions approfondies ont été menées avec le Conseil en vue de l'élaboration du nouveau modèle de financement pour déterminer s'il était préférable de répartir les fonds entre un plus grand nombre de pays, d'où des allocations plus faibles, ou au contraire de concentrer les ressources sur un petit nombre de pays qui bénéficient ainsi d'allocations plus importantes. Le Secrétariat confirme qu'il suivra de près les coûts de transaction liés à ces financements, mais fait valoir que toute solution autre que l'actuel recours aux entités de supervision et de gestion devra d'abord être approuvée par le Conseil.

2.11 Le GERF est informé que le Canada doit annoncer sa contribution sous peu. Compte tenu de la situation financière, il sollicite un bilan des efforts en cours pour mobiliser des fonds, et demande en outre que le Secrétariat désigne un agent compétent pour faire le point des plans actuels et futurs dans ce domaine pour la période de reconstitution qui s'annonce. Au cours de la discussion, le GERF note que l'affectation ciblée de fonds présente potentiellement des risques et des avantages, à savoir la possibilité de mobiliser des financements supplémentaires à l'appui des objectifs du GPE, et le risque de répercussions néfastes sur les contributions de base au Fonds du GPE. Le Conseil devra examiner la question avec soin.

2.12 Les membres du GERF soulignent la complexité de la situation du Partenariat mondial qui continue de fonctionner avec de multiples fonds fiduciaires mais conviennent, après avoir entendu les explications du Secrétariat, que c'est une réalité qu'il faudra prendre en compte à moyen terme.

Le GERF note que le Fonds catalytique devra probablement être prolongé pour une année supplémentaire afin de permettre le décaissement de fonds en dépôt au titre des financements déjà approuvés, et précise qu'à défaut d'extension, un très gros solde de trésorerie devra être restitué aux donateurs, sans garantie qu'ils seraient tous désireux ou en mesure de réaffecter ces ressources au Fonds du GPE. Le GERF indique aussi que cette prorogation ne pourra intervenir qu'avec l'autorisation de tous les donateurs et, même si la grande majorité a déjà signifié son accord, ce n'est pas le cas de chacun d'eux.

2.13 En conclusion, le président du GERF propose de recommander au Conseil d'approuver les allocations individuelles maximales présentées par le Secrétariat, et de se pencher plus particulièrement sur les questions stratégiques suivantes : les conditions associées à certaines promesses de fonds, l'affectation ciblée de certaines ressources financières et la stratégie à adopter en ce qui concerne les besoins financiers supplémentaires.

3. PLAN D'ÉLARGISSEMENT DE L'ADMISSIBILITÉ DES ENTITÉS DE SUPERVISION ET DE GESTION

Recommandation

3.1 Le GERF recommande l'approbation par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous :

BOD/2014/12-XX— Admissibilité à intervenir en tant qu'Entité de supervision et/ou de gestion du Partenariat mondial pour l'éducation : Le Conseil d'administration :

1. approuve les organisations suivantes en tant qu'entités de supervision et/ou entités de gestion aux fins des financements du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) d'une valeur maximale de 5 millions de dollars :
    a. Save the Children US
    b. Save the Children UK
    c. Concern Worldwide

2. note que, conformément au plan d'élargissement de l'admissibilité approuvé par le Conseil (BOD/2013/11-09), les organisations énumérées ci-dessus sont également habilitées à intervenir en tant qu'entité de supervision et/ou de gestion, si elles sont désignées à cet effet par un Groupe local des partenaires de l'éducation, pour des financements d'un montant supérieur à 5 millions de dollars, sous réserve de résultats concluants à une nouvelle évaluation détaillée de leur capacité

d'exécution, qui devra être réalisée au titre du processus d'examen de la qualité du Secrétariat avant l'examen du dossier de requête par le Comité des financements et performances au niveau des pays. L'évaluation de la capacité d'exécution prend en compte les moyens dont ces organisations disposent au niveau local aux fins de la supervision et/ou de la gestion d'un financement plus important, de même que les modalités d'exécution proposées dans le dossier de requête et les circonstances du pays.

BOD/2014/12-XX— Admissibilité à intervenir en tant qu'Entité de supervision et/ou de gestion dans le cadre du Fonds de la société civile pour l'éducation (« FSCE») : Le Conseil d'administration :

1. approuve l'organisation Campagne mondiale pour l'éducation (« CME ») en tant qu'Entité de supervision/gestion des financements relevant du Fonds de la société civile pour l'éducation, lorsqu'elle est proposée à ce titre par le Comité des stratégies et des politiques ; et,

2. demande, dans le cas où la CME serait désignée en tant qu'Entité de supervision/gestion en vue d'un nouveau programme du CSEF, que tout transfert de fonds par l'Administrateur fiduciaire à la CME intervienne après que le Secrétariat a confirmé au GERF que des suites satisfaisantes ont été données aux recommandations figurant à l'annexe 3 du document GERF/2014/10 Doc 04, et à toute autre préconisation importante énoncée dans une évaluation ultérieure de la capacité d'exécution de la CME.

Contexte

3.2 Le document GERF/2014/10 – DOC 04 présenté par le Secrétariat invite le GERF à prendre connaissance de l'évaluation des quatre organisations désignées en tant qu'Entités potentielles de supervision et/ou de gestion au titre du Plan d'élargissement de l'admissibilité des Entités de supervision et de gestion, approuvé par le Conseil à sa réunion en présentiel de novembre 2013 (BOD/2013/11-09). Cet élargissement a pour objectif premier de donner davantage d'options aux groupes locaux des partenaires de l'éducation (« GLPE») lors de la sélection d'une Entité de supervision et/ou de gestion, surtout dans le contexte des États fragiles ou touchés par un conflit où le choix peut être des plus limités. En outre, il offrira des possibilités nouvelles aux GLPE, développera les possibilités de cofinancement avec des initiatives en cours, et augmentera le groupe d'organisations auxquelles s'adresser pour le cas où une Entité de supervision ou de gestion doive être remplacée dans un pays donné.

Résumé de la discussion

3.3 Le Secrétariat résume les principales conclusions et informe les membres du Comité qu'ils peuvent, s'ils le souhaitent, consulter les évaluations réalisées à titre confidentiel par le cabinet Cardno Emerging Markets. Les évaluations indépendantes fondées sur les normes minimales approuvées par le Conseil ont confirmé que ces organisations (Save the Children US, Save the Children UK et Concern Worldwide) satisfont aux critères d'admissibilité définis par le Conseil. S'agissant de la Campagne mondiale pour l'éducation (« CME »), l'évaluation indépendante a mis en évidence plusieurs domaines dans lesquels la CME doit renforcer ses systèmes. Le Secrétariat souscrit à ces conclusions et recommande que tout transfert de fonds à la CME (comme il est dit à l'annexe 3 du document GERF/2014/10 – DOC 04) soit précédé de la confirmation que cette organisation a bien progressé dans l'application des mesures correctives recommandées.

3.4 Avant le début du débat sur l'admissibilité des organisations évaluées en qualité d'entités de supervision ou de gestion potentielles, plusieurs membres du Comité déclarent un conflit d'intérêts en ce qui concerne la CME. Cheikh Mbow (OSC 2) déclare un conflit direct, tandis que Silviu Dragan (UNESCO) fait état d'un conflit d'intérêts indirect, l'UNESCO étant actuellement l'Entité de supervision du programme conduit au titre du Fonds de la société civile pour l'éducation. Lorsque la discussion s'oriente sur le cas particulier de la CME, le président invite les membres du Comité représentant l'UNESCO, en sa qualité d'Entité de supervision, à présenter des informations factuelles sans se dire favorable ou opposé à toute recommandation. Après avoir partagé des informations complémentaires à ce sujet, Cheikh Mbow (OSC 2) quitte la salle durant cette discussion du fait de son conflit d'intérêts direct.

3.5 Le GERF prend connaissance du résumé des évaluations des organisations désignées, figurant l'annexe 1 du document GERF/2014/10-DOC 04, ainsi que des recommandations du Secrétariat, et convient qu'il est utile de proposer un plus grand choix d'entités aux GLPE. Le Comité parvient rapidement à un consensus visant à recommander au Conseil l'approbation de Save the Children UK, Save the Children US et Concern Worldwide en tant qu'organisations admissibles à intervenir comme Entités de supervision et ou de gestion, et précise qu'il incombe aux différents GLPE de les sélectionner comme telles.

3.6 S'agissant de la CME, le GERF prend note de la recommandation selon laquelle cette organisation doit être considérée comme Entité de supervision/gestion admissible uniquement aux

fins d'un programme du Fonds de la société civile pour l'éducation, sans pouvoir intervenir en cette qualité dans le cas des financements pour la mise en œuvre de programmes.

3.7 Les membres du Comité demandent des précisions sur les avancées de l'exécution du programme du Fonds de la société civile pour l'éducation (« CSEF ») et de l'élaboration de la nouvelle proposition au titre du CSEF. Le GERF prend note des informations fournies par l'UNESCO, en sa qualité d'Entité de supervision, et des correspondances entre les renseignements fournis par l'UNESCO et les conclusions de l'évaluation indépendante. Le Secrétariat informe le GERF qu'une étroite collaboration a été instaurée avec la CME, comme l'a demandé le Conseil, pour définir le concept d'une nouvelle proposition au titre du CSEF qui sera présentée au Comité des stratégies et des politiques (« SPC ») avant la réunion du Conseil en décembre.

3.8 Pour le cas où la CME soit désignée comme Entité de supervision ou de gestion d'un nouveau programme du CSEF, le GERF note que les délais nécessaires à la préparation d'une proposition détaillée — faisant l'objet d'un examen de la qualité et d'une évaluation poussée de la capacité d'exécution — à son examen par le Comité et à la formulation d'une décision par le Conseil, imposeraient de proroger l'actuel programme du CSEF pendant 2015 pour éviter toute interruption de sa mise en œuvre. Il note que l'UNESCO serait prêt à continuer d'assurer la supervision de ce programme après prorogation, mais qu'il n'entend pas se proposer comme Entité de supervision ou de gestion d'un nouveau financement.

3.9 Le GERF précise qu'il ne porte aucun jugement de fond sur un quelconque nouveau programme du CSEF, cette prérogative revenant au SPC. Il recommande toutefois, en se fondant sur les conclusions de l'évaluation, que la CME soit jugée admissible à intervenir en qualité d'Entité de supervision/gestion si elle est recommandée comme telle par le SPC, sous réserve de la bonne évolution des questions énoncées à l'annexe 3 du document GERF/2014/10 Doc 04, et de toute autre question susceptible d'être identifiée dans le cadre d'une évaluation détaillée de sa capacité d'exécution.

3.10 Les membres du GERF demandent également des précisions sur la raison d'être de l'évaluation détaillée de la capacité d'exécution pour les organisations désignées en tant qu'Entité de supervision/gestion de financements d'un montant supérieur à 5 millions de dollars. Le Secrétariat précise que cette approche a été décidée par le Conseil lors de l'approbation initiale du plan pour les raisons suivantes :l'évaluation des capacités institutionnelles porte sur le siège d'une organisation, mais il faut aussi gérer les risques dus au fait que la capacité de supervision/gestion

d'un financement d'une organisation tient aussi à des facteurs tels que les moyens du bureau de pays, la taille du financement et la complexité du dispositif de mise en œuvre prévu dans la proposition, en particulier le type d'activités envisagées et le rôle des bénéficiaires de second rang et des sous-traitants. L'évaluation détaillée de la capacité d'exécution, qui s'entend comme partie intégrante de l'examen de la qualité, examine toutes ces questions dans le but de s'assurer que les risques sont correctement gérés, que le budget est suffisant, qu'il est conforme aux objectifs énoncés dans le cadre de résultat et aux activités définies dans la proposition.

4. POLITIQUE ET MATRICE DE GESTION DES RISQUES

Recommandation

4.1 Le GERF recommande l'approbation par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous :

BOD/2014/12-XX— <u>Politique et matrice de gestion des risques</u> : Le Conseil d'administration :

1. adopte la politique de gestion des risques du Partenariat mondial présentée à l'annexe 1 ;

2. approuve la matrice de gestion des risques présentée à la pièce jointe 1, étant entendu qu'elle sera réexaminée et révisée tous les six mois, en concertation avec le GERF et conformément à toute modification de fond signalée au Conseil.

4.2 Le GERF identifie quatre risques fondamentaux qu'il recommande au Conseil d'examiner plus particulièrement en vue de l'élaboration du prochain Plan stratégique du GPE :

- le risque que le Conseil ne hiérarchise pas suffisamment ses priorités, ce qui exercerait une pression indue sur les ressources limitées du GPE et sur les ressources humaines du Secrétariat ;
- le risque de n'être pas assez en mesure de démontrer clairement les résultats obtenus et la valeur ajoutée de son action, par manque de données et de gestion des résultats ;
- le manque de clarté quant aux rôles et responsabilités incombant aux différents acteurs du GPE, notamment l'articulation entre les entités de supervision et de gestion, le Secrétariat et les GLPE ;
- le risque que le modèle opérationnel du GPE s'appuie exagérément sur les entités de supervision et de gestion, aboutissant ainsi à une approche systématisée qui pourrait ne pas convenir dans tous les contextes nationaux.

Contexte

4.3 Le Conseil a demandé au GERF de finaliser et de lui soumettre un cadre complet de gestion des risques (BOD/2013/11 DOC 10) pour aider le Partenariat mondial à atteindre ses buts et objectifs stratégiques et à gérer efficacement l'ensemble de ses risques. Il est important que le Conseil et le Secrétariat aient une même conception des risques auxquels le Partenariat mondial est exposé afin de permettre à tous les intervenants de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles plus éclairées et plus sensibles aux risques. Le fonctionnement du Partenariat mondial comporte des risques différents et souvent contradictoires. En adoptant un outil de gestion des risques, le Partenariat sera en mesure d'identifier, cataloguer, évaluer, atténuer et contrôler les risques et les opportunités associés à sa mission et à ses activités. À mesure que le Partenariat mondial évolue, l'utilisation d'un outil efficace de gestion des risques sera essentielle à la mise en place d'une plateforme opérationnelle solide.

4.4 Pour donner suite à cette décision, le Secrétariat a élaboré une politique et un cadre de gestion des risques (GERF/2014/2010 DOC 03 et pièce jointe 1) qui ont été examinés par le GERF. Le GERF recommande que le Conseil adopte la politique de gestion des risques, tel que révisée et présentée à l'annexe 2, et approuve la matrice de gestion des risques, telle que révisée et présentée à la pièce jointe 1.

4.5 Le Secrétariat précise que la politique de gestion des risques a principalement pour objectifs de :

- favoriser une même compréhension de la prise de conscience des risques, des informations les concernant et de la gestion des risques, et promouvoir une approche cohérente de ces questions au sein du Partenariat mondial afin de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles plus éclairées et plus sensibles aux risques ;
- définir des principes et des niveaux d'appétence en matière de risques pour les principaux domaines d'activité du Partenariat mondial ;
- aider le GPE à identifier, cataloguer, évaluer, atténuer et contrôler les risques et les opportunités associés à sa mission et à ses activités ; et,
- constituer un élément essentiel à la mise en place d'une plateforme opérationnelle solide.

4.6 Le Secrétariat décrit au GERF la méthodologie et le processus consultatif qui ont présidé à l'élaboration de la politique et de la matrice de gestion des risques. Le Secrétariat a organisé une enquête interne sur les risques auprès du personnel, s'est entretenu avec plusieurs membres du Conseil et du Comité sur l'appétence au risque, a consulté d'autres organisations comparables et a recruté un conseiller en gestion des risques. Ces efforts ont permis de déterminer que le Partenariat mondial privilégie globalement dans ses interventions un niveau de risque modéré qui lui permet d'atteindre ses buts stratégiques. Cette approche tient compte des facteurs de risque inhérents à son modèle opérationnel, mais visent parallèlement à éviter les risques superflus et à piloter ses investissements de manière à ramener au minimum les risques rencontrés dans certains domaines. Elle reconnaît en outre que les différences de contexte peuvent avoir une incidence sur sa tolérance au risque et sur la hiérarchisation des risques antagonistes.

4.7 Le Secrétariat informe les membres du Comité que le Conseil et le GERF devront suivre la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et les progrès enregistrés dans ce domaine.

Résumé de la discussion

4.8 S'agissant de la politique de gestion des risques, le GERF demande que le caractère unique du Partenariat mondial soit mieux explicité, notamment la multiplicité des acteurs qui le composent, son mode d'intervention tant au niveau national que mondial, et l'impact qui en résulte en termes de gestion des risques. Le GERF constate aussi que les projets de politique et de matrice de gestion des risques font peser sur le Secrétariat une part exagérée des responsabilités en matière d'atténuation et de gestion des risques. Selon lui, la gestion des risques doit être partagée et le Conseil doit assumer une part plus importante de cette responsabilité. Bien que le Conseil soit globalement responsable de la gestion des risques au sein du Partenariat mondial, le GERF est d'avis qu'il serait très préférable de confier la responsabilité première de la supervision et de la gestion de certains risques aux différents comités du Conseil. Par ailleurs, il incombe à tous les partenaires (pays en développement, donateurs, OSC, organisations multilatérales, banques régionales, entités de supervision et de gestion, groupes locaux des partenaires de l'éducation) d'identifier, d'évaluer, de suivre et de réviser les risques spécifiques liés aux activités conduites dans le cadre du Partenariat mondial. Pour que la politique de gestion des risques en rende compte, le GERF prie le Secrétariat de clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles des différents acteurs du Partenariat mondial en matière de gestion des risques.

4.9 Jugeant qu'il faut développer la définition des trois lignes de défense, le GERF estime également qu'il faut expliciter la démarche unique du Partenariat où les Entités de supervision et de gestion sont chargées de veiller à la bonne utilisation des financements et à la mise en œuvre des

activités approuvées par le Conseil, comme les accords de procédures financières le précisent. Les pays en développement partenaires et les autres bénéficiaires des financements du GPE ont pour responsabilité d'assurer la bonne garde des fonds qui leur sont confiés, tandis qu'il incombe aux Entités de supervision et de gestion de s'assurer que ces fonds sont supervisés/gérés comme s'il s'agissait des leurs, en appliquant leurs propres politiques et procédures de contrôle, d'audit et d'enquête. En tant qu'entité hébergée par la Banque mondiale, le Secrétariat précise qu'il est soumis aux contrôles internes et aux mesures de conformité, de contrôle, d'audit et d'enquête de la Banque mondiale.

4.10 Enfin, le GERF demande que des dispositions concernant la communication et les examens/révisions soient ajoutées à la politique de gestion des risques, en faisant valoir qu'il est important d'avoir une communication claire à son sujet dans l'ensemble du Partenariat mondial et auprès de ses parties prenantes.

4.11 Le GERF procède ensuite à un examen approfondi de la matrice de gestion des risques. Il convient qu'il s'agit d'un document évolutif qui permettra de suivre les avancées en matière d'atténuation des risques et de mettre en évidence les risques majeurs à prendre en compte. Le GERF valide 29 risques (8 de nature stratégique, 9 concernant les programmes, 7 liés à la gouvernance et à la gestion, et 5 à caractère financier et fiduciaire) définis dans la matrice de gestion des risques, et examine le degré de probabilité et d'impact attribué aux principaux risques (notamment les risques « critiques » et « élevés »). Il demande aussi que les mots « gestionnaire du risque » soient remplacés par « détenteur du risque » dans l'ensemble du document et que le Conseil et ses comités, les pays en développement partenaires, les donateurs, les OSC et, dans certains cas seulement, le Secrétariat soient désignés comme responsable au premier chef de la supervision et du suivi des risques relevant de leur domaine de compétence. En faisant du Conseil et des autres intervenants du Partenariat des pilotes de risques, le GERF affirme sans détour que les partenaires du GPE ont pour responsabilité d'atténuer et de gérer les risques pesant sur le Partenariat mondial. Il précise encore que la matrice de gestion des risques sera révisée et actualisée tous les six mois, et que toute difficulté majeure mise en évidence à cette occasion sera présentée au Conseil.

5. PROCESSUS D'ADHÉSION AU GPE

5.1 Le GERF approuve le processus d'adhésion au GPE présenté à l'annexe 3 et demande qu'il soit intégré au manuel sur la gouvernance.

Contexte

5.2 Le président du Conseil a demandé au Secrétariat de clarifier le processus d'adhésion au Partenariat mondial afin de répondre de manière cohérente au nombre croissant d'acteurs très divers qui manifestent leur intérêt. Le Secrétariat présente au GERF une proposition où sont abordées d'autres questions, telles que les modalités de révision de la composition des groupes constitutifs (GERF/2014/10 DOC 06).

Résumé de la discussion

5.3 Le Secrétariat décrit brièvement le processus d'adhésion proposé et attire l'attention du GERF sur les différentes terminologies renvoyant au « plan sectoriel de l'éducation » dans le Pacte pour l'éducation, la Charte du GPE et le nouveau modèle de financement. Selon lui, le processus d'adhésion doit impérativement renvoyer à la définition de « plan sectoriel de l'éducation » énoncée dans le nouveau modèle de financement. À une date ultérieure, il conviendra de réviser en ce sens le Pacte et la Charte du GPE.

5.4 Dès lors, le GERF approuve le processus proposé et fournit au Secrétariat des éléments qui lui permettront de progresser sur d'autres questions susceptibles d'avoir un impact sur la Charte du Partenariat mondial. Ce document lui semble un point de départ utile permettant d'identifier diverses questions stratégiques qui méritent un examen plus poussé. Constatant les lacunes et les incohérences que présentent les différents documents sur la gouvernance du GPE, le GERF recommande au Secrétariat de procéder à leur révision globale. Les membres du Comité donnent au Secrétariat diverses orientations qui l'aideront à concevoir des solutions, notamment aux questions suivantes :

- le statut proposé de « membre provisoire » (qui doit être accordé à toutes les catégories de partenaires désireux d'adhérer au Partenariat mondial, sans être encore prêt à le faire) ;
- les obligations spécifiquement faites aux donateurs (en particulier l'annonce d'une contribution minimale pour devenir membre à part entière, le statut des donateurs qui ne sont pas en mesure de faire une promesse de fonds pendant l'intégralité de la période de reconstitution) ;
- la taille de certains groupes constitutifs (qui est à l'origine de désaccords entre leurs membres).

Prochaines étapes

5.5 Le GERF convient que ces questions stratégiques méritent un examen approfondi. Sur la base des observations formulées par le Comité, le Secrétariat présentera une analyse plus fine de ces questions dont le GERF pourra discuter à sa prochaine réunion en présentiel.

6. POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Contexte

6.1 Le Secrétariat sollicite l'avis du GERF sur l'application de la politique en matière de conflit d'intérêts, et demande s'il convient qu'il établisse un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts à l'intention des membres et membres suppléants du Conseil et des comités.

Résumé de la discussion

6.2 Le GERF est d'avis qu'il n'y a pas lieu d'établir un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts pour l'ensemble des membres et membres suppléants du Conseil et des comités étant donné que le Partenariat mondial n'a pas la personnalité morale. Il précise qu'il incombe à chaque membre de divulguer d'éventuels conflits d'intérêts. Le Secrétariat fait savoir que tous les conflits d'intérêts déclarés durant les réunions du Conseil et des comités sont mentionnés dans les rapports de réunion, mais qu'il n'en existe pas de registre global. Il informe donc le GERF qu'il ouvrira un registre interne des conflits d'intérêts afin de pouvoir en assurer le suivi et d'être en mesure de répondre à toute demande d'information que le GERF ou le Conseil pourrait formuler à ce sujet.

6.3 Le GERF décide que le Secrétariat adressera à tous les nouveaux membres et membres suppléants du Conseil et des comités une déclaration générale qui devra être signée et rappellera l'actuelle déclaration de confidentialité et la politique du GPE en matière de conflit d'intérêts. Chaque année, le Secrétariat adressera à l'ensemble des membres et membres suppléants du Conseil et des comités un rappel et une invitation à actualiser les renseignements les concernant, si nécessaire.

7. EXAMEN DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Contexte

7.1 Le président rappelle aux membres du Comité que le GERF a pour mandat de « fournir des avis au Conseil et recommander des politiques, des pratiques, des procédures et/ou d'autres mesure ou interventions destinées à s'assurer que le Partenariat mondial est structuré, gouverné et dirigé de manière efficace et éthique au niveau mondial afin de s'acquitter de sa mission et ce, par les moyens suivants :

1. des examens internes réguliers et mesurés du système de gouvernance du Partenariat mondial ; et,
2. des examens annuels de la performance du président du Conseil et du directeur général. »

7.2 Le président sollicite l'avis des membres du Comité quant au processus et au calendrier que le GERF devrait adopter en vue de ces examens.

Résumé de la discussion

7.3 Les membres du Comité sont unanimes quant au fait qu'il est trop tôt pour réaliser une évaluation formelle de la structure de gouvernance, sauf si des changements de fond s'imposent. Pour ce qui est de l'examen de la performance du président du Conseil et du directeur général, une procédure allégée leur paraît indiquée. Le président fait observer que la Banque mondiale procédera à un examen de la performance du directeur général en juillet 2015.

7.4 Le président conclut que cette question pourrait faire l'objet de discussions informelles en marge de la retraite du Conseil et de sa réunion de décembre, ce qui permettrait de recueillir les avis des membres et membres suppléants du Conseil et des présidents des autres comités. Sauf préoccupations matérielles majeures soulevées durant ces consultations informelles, le GERF décide de procéder à un examen plus complet à l'issue des deux premières années de fonctionnement des quatre comités du Conseil.

8. COMPOSITION DU GERF

Contexte

8.1 Le Secrétariat informe le Comité d'une demande officielle d'un donateur désireux de devenir membre du GERF, ce qui aurait pour effet d'augmenter le nombre de sièges en son sein.

Résumé de la discussion

8.2 Après avoir discuté de la demande, le Comité note que l'actuelle structure de gouvernance, qui résulte d'un examen approfondi de la part du Conseil, est en place depuis assez peu de temps. Il constate en outre que cette structure assure un bon équilibre entre les groupes constitutifs et que l'ajout d'un membre donateur au sein du GERF imposerait aussi de nommer un représentant supplémentaire pour chacun des autres groupes constitutifs pour maintenir cet équilibre. Le GERF juge donc qu'il serait préférable d'attendre l'issue de l'examen formel de la structure de gouvernance, qui portera aussi sur la composition des quatre comités du Conseil, avant d'examiner cette demande plus avant. Cet examen sera réalisé l'an prochain au terme du mandat bisannuel des comités. Le président souligne que le mandat actuel prévoit trois voies permettant à un membre ou membre suppléant du Conseil intéressé à participer aux travaux de l'un des trois comités techniques permanents :

- adresser une demande au président d'un Comité pour participer aux travaux en qualité d'observateur (article 6.9 des procédures opérationnelles du Conseil et des comités) ;
- transmettre ses observations au président d'un Comité au sujet des documents présentés pour examen avant la tenue de la réunion ; et,
- proposer la nomination d'un membre de son groupe constitutif lorsqu'un siège est vacant au sein d'un Comité et que le président du Conseil lance un appel à nominations.

8.3 Le GERF décide que le président prendra directement contact avec le donateur concerné afin de préciser les différentes solutions disponibles pour s'assurer que ses avis sont pris en compte dans le processus décisionnel du Comité.

9. FONDS POUR MOBILISATION

Contexte

9.1 Le Secrétariat informe le GERF de l'application de la décision adoptée en juin par le Conseil (BOD/2014/06-04). Il rappelle qu'en raison de la situation financière, les prévisions ne comprennent plus de provisions de fonds pour mobilisations dans les pays qui ne peuvent prétendre aux financements pour la mise en œuvre de programmes. En revanche, les pays autorisés à présenter une requête à ce titre peuvent utiliser une partie de leur allocation au financement d'initiatives de levée de fonds.

9.2 Évoquant le dialogue engagé avec la Banque islamique de développement, le Secrétariat indique que des efforts sont menés pour définir les modalités d'un mécanisme de travail avec cette organisation. Il précise qu'il a consulté d'autres organisations, notamment la Fondation Gates, pour tirer profit de leur expérience. Il informe le GERF qu'il continuera de travailler avec les conseillers financiers et juridiques de la Banque islamique de développement pour étudier le lancement d'une activité pilote, et qu'il tiendra le Comité informé de l'évolution de ces travaux en 2015. Le Secrétariat signale encore qu'il a engagé des discussions analogues avec la Banque mondiale quant aux possibilités de rachat de prêts.

9.3 Outre les discussions en cours au sujet des rachats de prêts, le Secrétariat continue d'examiner de manière plus générale comment le GPE pourrait au mieux mobiliser des financements à l'éducation en ayant recours à des démarches novatrices, comme le lui a demandé le Conseil, et tiendra le Comité et le SPC informés de l'évolution de ces travaux en 2015.

Résumé de la discussion

9.4 Certains membres du Comité se disent préoccupés par le fait que l'examen des moyens de mobiliser des financements n'ait pas progressé davantage, surtout dans la mesure où il faudra réduire les allocations aux pays à revenu faible à intermédiaire. Ils rappellent l'accord conclu au sujet des ressources disponibles, notamment la provision pour financements innovants susceptibles d'ouvrir sur des possibilités de financement au profit de ces pays. Certains membres du GERF font également remarquer que le dialogue ne doit pas être limité aux institutions (telles que la Banque islamique de développement ou la Banque mondiale), mais élargi aux pays, en particulier ceux à revenu faible à intermédiaire qui ont exprimé un intérêt ou sont susceptibles de le faire.

9.5 Le Secrétariat indique qu'il préparera un document sur la stratégie à long terme où seront examinées des questions telles que l'admissibilité, le cadre juridique, les différents types d'arrangements, etc. et qu'à ce stade de conception, il ne faut exclure aucune solution permettant de mobiliser des financements supplémentaires. Il note aussi que la question des modalités de financement de ces mécanismes (surtout au vu du manque de ressources dans les pays qui ne peuvent prétendre aux financements pour la mise en œuvre de programmes) devra sans doute être considérée en parallèle des discussions du Conseil sur le bien-fondé des financements ciblés.

9.6 Le GERF prend note des progrès réalisés à ce jour et des discussions en cours avec la Banque islamique de développement et la Banque mondiale au sujet des rachats de prêts. Les membres du Comité soulignent qu'il est important d'examiner la question des rachats de prêts dans le contexte plus large du document stratégique sur les fonds pour mobilisations, et demandent au Secrétariat de tenir compte des éléments suivants dans ses travaux sur ce sujet:

- la situation des pays à revenu faible à intermédiaire (notamment ceux qui ne peuvent prétendre aux financements pour la mise en œuvre de programmes) ;
- la participation des pays à la définition des solutions pour la mobilisation de financements à l'éducation.

10. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES JEUNES

Contexte

10.1 À la réunion en présentiel du Conseil d'administration de juin 2014, le président a prié le Secrétariat de diffuser les recommandations relatives aux jeunes afin que le GERF puisse en prendre connaissance et lui transmettre ses avis quant à la façon de les appliquer.

10.2 Cheikh Mbow, qui a accepté de faciliter ce travail, fait part de ses premières réflexions à ce sujet.

Résumé de la discussion

10.3 Le GERF fait bon accueil aux recommandations sur les jeunes et à leur engagement enthousiaste et recommande que le président du Conseil leur indique les multiples formes que peut actuellement prendre leur engagement auprès du Partenariat mondial, tant au niveau national que mondial. Le Comité préconise qu'une attention accrue soit portée dans les stratégies de communication aux formes appropriées du dialogue/consultations avec les jeunes, en particulier par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Certains membres du Comité font valoir que les jeunes pourraient contribuer à mieux asseoir le Partenariat mondial dans les communautés locales, notamment par leur participation accrue aux GLPE.

10.4 Le GERF note que les « jeunes » peuvent déjà participer au groupe constitutif des organisations de la société civile qui devrait les représenter. Il est d'avis qu'il n'y a pas lieu de créer un groupe constitutif supplémentaire dans le seul but de les représenter, notant les difficultés que cela occasionnerait du point de vue du processus de sélection des jeunes (légitimité et

représentativité) et compte tenu des différences de structure des organisations de jeunes d'un pays à l'autre.

10.5 S'agissant de la participation des jeunes aux réunions du Conseil, le GERF note qu'un processus permet d'ores et déjà aux jeunes d'y prendre part en qualité d'observateurs, à titre individuel et avec l'accord du président du Conseil.

10.6 Enfin, le GERF est d'avis que le budget et la charge de travail liés à la participation des jeunes doivent être intégrés au dialogue en cours avec les organisations de la société civile et par leur intermédiaire.

11. QUESTIONS DIVERSES

11.1 Le président du GERF présente brièvement les questions qui seront discutées à la prochaine réunion du Comité. Il indique que l'ordre du jour sera arrêté en fonction des décisions prises à la prochaine réunion du Conseil. À ce stade, l'ordre du jour comprend les questions suivantes :

- les prévisions financières et la recommandation relative aux allocations au titre du deuxième cycle de financement de 2016 et du premier cycle de financement de 2017 ;
- l'application de la politique de gestion des risques (si elle est adoptée par le Conseil) et le suivi des progrès enregistrés au titre de la matrice de gestion des risques ;
- l'examen et la révision possible de la politique sur le détournement de fonds ;
- la délégation de pouvoirs au CGPC pour tous les financements pour la mise en œuvre de programmes ne prêtant pas à controverse ; et,
- le point sur la fonds pour mobilisations et le processus d'adhésion au GPE.

11.2 Charles Ayeto Tsegah invite le GERF à tenir sa prochaine réunion à Accra (Ghana). Le président accueille favorablement cette possibilité et propose, à titre provisoire, les dates du 8 au 10 avril 2015.

12. VEUILLEZ CONTACTER Christine Guétin, à l'adresse cguetin@globalpartnership.org pour tout complément d'information.

13. ANNEXES ET APPENDICE

12.1 Le document comprend les annexes suivantes :

Annexe 1 -Calcul actualisé des ressources disponibles aux fins des allocations individuelles maximales

Annexe 2 - Politique de gestion des risques

Annexe 3 - Processus d'adhésion au Partenariat mondial

Annexe 4 -Liste des participants à la réunion du GERF (27-29 octobre 2014)

12.2 Le document comprend l'appendice suivant :

Appendice 1 - Matrice de gestion des risques

ANNEXE 1: MIS A JOUR SUR LE CALCUL DES RESSOURCES DISPONIBLES POUR LES ALLOCATIONS MAXIMALES PAR PAYS

SCÉNARIO PRESENTÉ AU GERF MIS A JOUR DU DOCUMENT	
Montant pour le calcul des allocations maximales par pays (2 000 = montant minimum)	*2 000*
Solde d'ouverture – Encaisse non engagée au 1er juillet 2014	**170**
Solde des accords de contribution signés	**286**
Annonces de contribution (compte tenu des incertitudes – Voir Annexe 5)	**1 779**
Projections : Contributions supplémentaires – Recommandées par le Secrétariat	**355**
Projections : Report des approbations 2015-2018 (Max. 20%)	313
RESSOURCES AUX FINS DE PREVISIONS (A)	**2 903**
Engagements restants au titre des financements déjà approuvés (2013 + 1er cycle 2014)	-823
Approbations prévues au titre du 2e cycle de 2014	-260
Provisions pour autres financements (Élaboration de plan, Élaboration de programme, Petits pays insulaires, Fonds d'éducation pour la société civile)	-80
Provisions pour autres coûts (supervision, Entité, Secrétariat, Administrateur fiduciaire)	-175
Provision générale (Fonds pour mobilisation et imprévus)[3]	0
MONTANT TOTAL A METTRE EN RESERVE (B)	**-1 338**
DISPONIBLE POUR FINANCEMENTS DE MISE EN OEUVRE (A-B)	**1 565**
PLAFOND	*100*
MONTANT REQUIS	1 565
EXCÉDENT / (DÉFICIT)	**0**

[3] Une réduction de la réserve pourrait avoir un impact considérable sur la capacité du GPE à financer les pays n'étant pas admis à bénéficier de financements pour la mise en œuvre de programmes.

Pays	Fragile et/ou touché par un conflit	Économie	Date de démarrage la plus proche (semestre et année) Année	AMP
Afghanistan	OUI	PFR	S2 2016	100.0
Bangladesh		PFR	S2 2015	100.0
Bénin		PFR	S2 2017	20.7
Burkina Faso		PFR	S2 2017	40.9
Burundi	OUI	PFR	S2 2016	25.8
Cambodge		PFR	S2 2017	20.8
Rép. centrafricaine[4]	OUI	PFR	S1 2018	0.0
Tchad	OUI	PFR	S1 2017	44.8
Comores	OUI	PFR	S2 2016	2.2
Congo, Rép. dém. du	OUI	PFR	S2 2016	100.0
Érythrée	OUI	PFR	S1 2017	17.2
Éthiopie	OUI	PFR	S1 2017	100.0
Gambie		PFR	S1 2018	5.0
Guinée		PFR	S1 2018	0.0
Guinée-Bissau	OUI	PFR	S2 2016	4.8
Haïti	OUI	PFR	S2 2017	20.1
Kenya		PFR	S1 2018	0.0
République kirghize		PFR	S2 2017	6.5
Libéria[5]	**OUI**	**PFR**	**S2 2015**	**11.9**
Madagascar	OUI	PFR	S2 2017	62.2
Malawi	**OUI**	**PFR**	**S2 2015**	**44.9**
Mali	OUI	PFR	S1 2017	43.1
Mozambique		**PFR**	**S2 2015**	**57.9**
Myanmar	OUI	PFR	S1 2016	77.7
Népal	**OUI**	**PFR**	**S2 2015**	**59.3**

[4] Les pays indiqués en bleu ont soumis des requêtes au titre du second cycle de financement de 2014 et, si les critères d'établissement de priorités sont appliqués, ne recevront pas d'allocation supplémentaire durant la période 2015-2018.

[5] Les pays indiqués en orange ont déjà reçu leur allocation maximale et peuvent soumettre une requête au titre du premier cycle de financement de 2015, conformément à l'annonce faite par le Conseil en juin 2014.

Niger	OUI	PFR	S1 2018	57.2
Rwanda		**PFR**	**S2 2015**	**25.2**
Sierra Leone	OUI	PFR	S1 2017	17.2
Somalie	OUI	PFR	S2 2016	33.1
Soudan du Sud	OUI	PFR	S2 2016	30.3
Tanzanie[6]		PFR	S2 2017	84.9
Togo	OUI	PFR	S2 2017	17.0
Ouganda	OUI	PFR	S2 2017	87.4
Zimbabwe	OUI	PFR	S2 2016	29.4
Cameroun[7]		**PRITI**	S1 2018	18.0
Congo, Rép. du[8]	OUI	**PRITI**	S1 2015	10.7
Côte d'Ivoire	OUI	**PRITI**	S2 2016	26.1
RPD lao		**PRITI**	S1 2018	0.0
Lesotho		**PRITI**	S1 2016	2.3
Mauritanie		**PRITI**	S2 2017	3.9
Nicaragua		**PRITI**	S2 2016	4.5
Nigéria	OUI	**PRITI**	S1 2018	0.0
Pakistan	OUI	**PRITI**	S2 2017	50.0
Papouasie-Nouvelle-Guinée		**PRITI**	S1 2016	7.1
Sénégal		**PRITI**	S2 2017	12.6
Soudan	OUI	**PRITI**	S1 2017	49.3
Yémen, Rép. du	OUI	**PRITI**	S1 2017	32.3
				1 565

[6] La part de l'allocation revenant à Zanzibar qui doit être déterminée au niveau du pays pourrait être versée plus tôt.

[7] Les pays indiqués en jaune sont des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure dont les allocations seraient réduites dans une proportion pouvant atteindre 40 % si les critères d'établissement de priorités devaient être appliqués. Le Scénario 2 montre tous les effets qu'aurait une réduction de 40 % des allocations.

[8] La République du Congo a vu son allocation de 10,7millions de dollars déjà approuvée pour la période de reconstitution actuelle prolongée pour la période 2015-2018 conformément à la décision prise par le Conseil en juin 2014.

ANNEXE 2 – PRÉVISIONS RELATIVES AUX ACTIFS NON ENGAGÉS

Tous les chiffres sont exprimés en millions de dollars	2e SEMESTRE 2014	2015	2016	2017	2018
A. Solde d'ouverture – trésorerie et billets à ordre	740	1021	962	805	689
A1. Total engagé	569	529	554	578	671
A2. Total non engagé/disponible pour approbation	171	492	408	227	18
B. Entrées de fonds	391	541	493	534	463
Accord de contribution	253	33	0	0	0
Promesses	137	479	415	456	292
Projections	0	29	78	78	171
C. Sorties de fonds	110	600	650	650	650
D. Nouveaux engagements	70	625	674	743	475
Engagements (financements déjà approuvés)	65	359	308	90	0
Engagements (second cycle de financement de 2014)	0	93	83	83	0
Engagements prévus (nouveaux 2015-2018) - Allocations	0	112	223	504	410
Autres engagements	5	60	60	65	65
E. Solde de clôture – trésorerie et billets à ordre (A+B-C)	1021	962	805	689	502
E1. Total engagé (A1-C+D)	529	554	578	671	496
E2. Total non engagé/disponible pour approbation (A2+B-D)	492	408	227	18	6

Les prévisions montrent que les liquidités devraient être suffisantes pour gérer les engagements et répondre à la demande, sur la base des dates prévues de soumission des requêtes. Cela étant, un risque accru se pose, en particulier en 2017, année pour laquelle les demandes de financement seront sensiblement supérieures aux ressources disponibles. Ce risque de pénurie provisoire liée au calendrier est exacerbé par le fait que le GPE continue d'opérer avec au moins trois fonds

fiduciaires distincts (Fonds GPE principal et deux fonds fiduciaires individuels destinés à recevoir les contributions de la Commission européenne).

ANNEXE 2 : POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES DU PARTENARIAT MONDIAL POUR L'ÉDUCATION

1. Contexte, objectif et champ d'application

1.1 Le Partenariat mondial pour l'éducation (Partenariat mondial ou GPE) a pour mission de dynamiser et de coordonner l'action menée au niveau mondial pour fournir une éducation de qualité à tous les enfants en donnant la priorité aux plus pauvres et aux plus vulnérables. Il compte parmi ses membres des gouvernements de pays en développement et tous les partenaires du développement ; bailleurs de fonds, organisations de la société civile, entreprises et fondations privées, organisations multilatérales et banques régionales.

1.2 Le Partenariat mondial opère à l'échelon national et à l'échelon mondial. Les rôles et responsabilités de chacun des acteurs du GPE sont intégralement décrits dans la Charte du Partenariat mondial. Au niveau du pays, le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) constitue la base de la structure de gouvernance du Partenariat. Il comprend des représentants du gouvernement du pays en développement partenaire, des bailleurs de fonds présents dans le pays, des organisations multilatérales, des organisations non gouvernementales (dont des OSC internationales et locales), du corps enseignant, du secteur et des fondations privés et d'autres intervenants apportant un soutien au secteur de l'éducation. Les processus du Partenariat mondial au niveau des pays sont appuyés par ses processus de niveau mondial, et dirigés par un Conseil d'administration (le Conseil) où sont représentés ses différents groupes constitutifs. Le Partenariat mondial fait appel à des Entités de supervision et de gestion pour mettre en œuvre et superviser les financements du GPE et a confié à la Banque mondiale la charge d'Administrateur du Fonds du GPE.

1.3 Les opérations du Partenariat mondial font intervenir de nombreux partenaires, sont menées dans des contextes difficiles sur le front humanitaire et au plan du développement, et couvrent de très vastes zones géographiques. Étant donné qu'il opère dans des pays à revenu faible ou intermédiaire, le Partenariat mondial est conscient de travailler dans un environnement intrinsèquement à risque. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre les risques liés à sa mission, à savoir le risque de ne pas accomplir sa mission et les risques fiduciaires.

1.4 Le Partenariat mondial reconnaît qu'il est nécessaire de prendre certains risques, mais que ces risques doivent être pris en compte et réduits ou ramenés à un niveau acceptable.

1.5 L'objectif global de la Politique de gestion des risques du Partenariat mondial est de favoriser une conception commune de la prise de conscience des risques, de leur analyse et de leur gestion, et de promouvoir une approche cohérente de ces questions au sein du Partenariat mondial. La Politique de gestion des risques expose l'ensemble du système de gestion des risques nécessaire pour s'assurer que le Partenariat mondial atteigne les objectifs définis dans son Plan stratégique.

1.6 La Politique de gestion des risques du Partenariat mondial définit des principes de base et des niveaux d'appétence au risque dans les principaux domaines d'activité du GPE. Elle guide le Conseil et le Secrétariat du Partenariat mondial dans leurs décisions stratégiques et opérationnelles et facilite une approche systématique de la gestion des risques.

2. Appétence au risque

Les paragraphes suivants sous-tendent ou définissent l'appétence au risque du Partenariat mondial.

2.1 L'action du Partenariat mondial est guidée par six principes ; adhésion des pays, aide basée sur les résultats, réduction des coûts de transaction, transparence, résultats obtenus au plan du développement, optimisation des ressources et responsabilité mutuelle. Les programmes du Partenariat mondial sont impulsés par les pays et sont la propriété des populations locales. Ils reposent sur des partenaires et des parties prenantes au niveau national et s'efforcent d'aligner les activités du GPE sur les systèmes nationaux et de les mettre en œuvre par ce biais. Cela dit, le Partenariat mondial s'appuie sur des Entités de supervision et de gestion pour assurer un contrôle et une responsabilité financière, ce qui peut impliquer de recourir à des mécanismes moins alignés sur les systèmes nationaux. Par ailleurs, le Partenariat mondial travaille dans des États fragiles et touchés par un conflit où les défis sont âpres et les risques élevés. Tous ces éléments peuvent se traduire par des tensions inhérentes à son approche et avoir un impact sur la façon dont il est appelé à gérer les risques.

2.2 Pour être efficace et atteindre ses objectifs stratégiques, le Partenariat mondial cherche à mener ses opérations dans le cadre d'un niveau global modéré d'appétence au risque. Il tient compte des facteurs de risque inhérents à son modèle opérationnel et à sa mission ambitieuse, mais il entend également éviter les risques inutiles et investir de manière à réduire les risques autant que faire se peut dans certains domaines.

2.3 Le Partenariat mondial reconnaît que les différences de contextes peuvent avoir un impact sur son appétence au risque et sur la hiérarchisation de risques antagonistes. Par exemple, il a une très faible appétence aux risques liés à la fraude et à la mauvaise utilisation des fonds, mais a une

appétence modérée à forte aux risques liés aux opérations dans des États fragiles et touchés par un conflit. Bien qu'une intervention dans ces zones plus difficiles puisse présenter plus de risques, il cherchera à équilibrer ces risques antagonistes en mettant en place les mesures d'atténuation appropriées. Le Partenariat mondial cherche donc à adapter son approche de la gestion des risques en tenant compte à la fois de son appétence au risque et des caractéristiques spécifiques de chaque situation.

3. Principes de base

Le Partenariat mondial souscrit aux principes transversaux suivants ;

3.1. Le risque est la responsabilité de tous ; la gestion des risques fait partie intégrante des opérations du Partenariat mondial. Le Partenariat mondial étant composé d'une large gamme de partenaires divers, au niveau des pays comme à l'échelle mondiale, chaque partenaire a un rôle à jouer pour atténuer les risques pesant sur l'organisation tout entière. En matière de gestion des risques, le caractère unique du Partenariat mondial impose d'adopter une approche différente de celle de la plupart des autres types d'organisation, afin de refléter la responsabilité partagée de tous les partenaires à l'égard de l'action du Partenariat, du suivi de ses résultats et de la concrétisation de sa mission, de ses buts et objectifs au niveau des pays et à l'échelon mondial. Les pilotes de risques, qui sont chargés de la gestion d'un risque particulier et doivent rendre compte de leur action à ce titre, comprennent tous les partenaires du Partenariat mondial, et pas seulement le Conseil et le Secrétariat. C'est là une distinction de taille par rapport à la façon dont la gestion des risques est abordée dans d'autres organisations.

3.2 Le Conseil et les membres de la direction du Secrétariat sont collectivement responsables et comptables de la formulation des objectifs de l'organisation, de la définition des stratégies pour atteindre ces objectifs, et de la mise en place de structures et de processus de gouvernance pour gérer les risques au mieux dans le cadre de la réalisation de ces objectifs. Il incombe principalement au Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement (« GERF ») de superviser l'élaboration et la mise en œuvre des mesures d'atténuation et de gestion des risques. Le Conseil fournit des orientations au Secrétariat sur le suivi des risques et la mise en œuvre des mesures d'atténuation. Toute personne qui œuvre à la mission du Partenariat mondial est appelée à prendre les devants pour identifier, évaluer et gérer les risques dans son travail quotidien. Les membres du Partenariat mondial s'assurent que les informations importantes concernant les risques pesant sur le GPE et sa mission sont diffusées rapidement au sein du Partenariat mondial.

3.2. Les risques peuvent également être source d'opportunités ; le Partenariat mondial reconnaît que la plupart des objectifs ne peuvent être atteints qu'en prenant certains risques calculés et bien gérés. La prise d'un certain niveau peut être récompensée et, dans certains cas, une récompense plus importante peut nécessiter de prendre des risques plus importants.

3.3 Il faut identifier les risques tôt et les faire remonter à l'échelon approprié ; en cas de doute sur la possibilité de gérer un risque efficacement à l'échelon où il a été identifié, ce risque devra être porté à l'attention du décideur concerné. Les risques doivent notamment être communiqués à l'échelon approprié si leur gestion nécessite de prendre des mesures qui ne relèvent pas de la compétence de l'échelon où ils ont été identifiés, s'ils concernent ou s'ils peuvent avoir un impact dans plusieurs domaines ou sur plusieurs partenaires, et si leur gestion nécessite d'apporter des modifications aux politiques du Partenariat mondial. Le Partenariat mondial a adopté trois lignes de défense. Pour ce qui est des financements du GPE, la première ligne de défense se rapporte aux politiques, aux procédures et aux systèmes des gouvernements de pays en développement partenaires bénéficiant des financements du Partenariat mondial. La deuxième ligne de défense a trait aux politiques de contrôle des Entités de supervision et de gestion, et la troisième concerne les fonctions indépendantes d'audit et d'enquête de ces Entités. S'agissant du Secrétariat, La première ligne de défense réside dans le contrôle de gestion. La deuxième ligne de défense représente les différentes fonctions de contrôle des risques et de supervision de la conformité établies par le Conseil, les comités du Conseil, la direction du Secrétariat et la Banque mondiale qui héberge le Secrétariat du GPE. La troisième ligne de défense s'exerce au travers des fonctions indépendantes d'audit et d'enquête de la Banque mondiale.

3.4 La culture de l'apprentissage et de la prise de conscience du risque est encouragée ; le Partenariat mondial vise à favoriser une culture de l'apprentissage pour créer un environnement propice à des retours d'information francs et honnêtes et faire en sorte que des processus soient en place afin que les enseignements tirés puissent être appliqués à la conception et à la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.

4. Processus de gestion des risques

Le processus type de gestion des risques comporte quatre étapes qui sont appliquées par tous les membres du Partenariat mondial ;

- Identification des risques – les risques sont identifiés au mieux par ceux qui ont une connaissance approfondie des objectifs définis et des opérations.

- Évaluation des risques – c'est l'étape où les risques sont classés par catégorie et évalués. Les risques sont évalués en attribuant une note à leur impact et à leur probabilité.

- Gestion des risques – des mesures sont prises pour gérer les risques. Les risques identifiés sont consignés dans un plan de gestion des risques, ainsi que les mesures de gestion définies. En général, les risques peuvent être acceptés, couverts ou atténués d'une autre façon, ou évités.

- Suivi et examen des risques – un suivi et une évaluation en continu garantissent le fonctionnement des processus de gestion des risques, et les risques actuels et naissants sont gérés.

5. Catégories de risques

Le Conseil et le Secrétariat utilisent un système de classification pour s'assurer que les principaux domaines de risque pesant sur le Partenariat mondial sont identifiés. Tous les partenaires ont un rôle à jouer en fournissant des avis au Conseil et au Secrétariat au sujet des risques qu'ils rencontrent au cours de l'exécution de leur travail. Les catégories suivantes ont été identifiées ;

- Risque stratégique ; risque qui menace la réalisation des objectifs stratégiques du Partenariat mondial.

- Risque programmatique ; risque lié à la mise en œuvre des programmes du Partenariat mondial.

- Risque financier/fiduciaire ; risque ayant trait à la gestion et au contrôle des ressources du Partenariat mondial ; et risque que les fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues, ne soient pas employés de façon optimale, et/ou ne soient pas comptabilisés comme il faut. La matérialisation du risque fiduciaire peut être due à divers facteurs, notamment le manque de capacités, de compétences ou de connaissances, l'inefficacité bureaucratique, et/ou la corruption.[9]

- Risque de gouvernance et de gestion ; risque lié à la défaillance des structures de gouvernance, au manque de clarté dans la répartition des rôles entre le Conseil et le

[9] Managing Fiduciary Risk when Providing Financial Aid, DFID How to Note, juin 2011.

Secrétariat ; risque résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes et des systèmes.

6. Matrice de gestion des risques

La matrice de gestion des risques (MGR) de l'organisation documente les principaux risques qu'encourt l'organisation, en décrivant chaque risque, la probabilité qu'il survienne, son impact probable, le responsable de son atténuation, les mesures d'atténuation prises et les parties responsables. La MGR actuelle du Partenariat mondial figure à l'appendice 1. Il convient de noter qu'elle est un document évolutif qui sera revu, actualisé et révisé régulièrement. Les risques inclus dans la MGR actuelle peuvent être supprimés à l'avenir et de nouveaux risques peuvent être ajoutés. La MGR est révisée chaque semestre par le Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement, et elle aide à hiérarchiser les mesures de gestion, à suivre les mesures d'atténuation et à favoriser la responsabilisation vis-à-vis du Conseil.

7. Rôles et responsabilités

Le Conseil et les Comités

7.1 Le Conseil d'administration est l'organe directeur suprême du Partenariat mondial pour l'éducation. Il est chargé de l'orientation stratégique, de la formulation des politiques et de la supervision des opérations du Partenariat mondial, du suivi de ses résultats pour s'assurer que le Partenariat mondial atteigne ses objectifs stratégiques, de la gestion financière de toutes les ressources du GPE pour veiller à leur gestion efficiente et efficace, et de formuler des préconisations pour l'augmentation des financements intérieurs et extérieurs à l'éducation dans les pays en développement.

7.2 Le Conseil d'administration est composé de 19 membres qui représentent les principaux groupes constitutifs du Partenariat mondial et d'un président indépendant de toutes les organisations partenaires. Le Conseil fournit des orientations et des directives au Secrétariat sur les risques, examine régulièrement l'ensemble du portefeuille de risques, hiérarchise les risques selon les besoins et prend en compte les risques dans le processus décisionnel. Le rôle du Conseil est de « suivre et évaluer l'efficacité globale et les risques liés aux activités du Partenariat mondial et mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques » (article 4.2.6 c de la Charte). Le Conseil est tenu de s'informer des risques, y compris de l'efficacité des systèmes et structures de gestion des risques mis en place par la direction.

7.3 Bien que le Conseil soit globalement responsable de la gestion des risques au sein du Partenariat mondial, il délègue ses responsabilités en matière de supervision et de suivi de risques particuliers aux différents comités du Conseil. En outre, tous les partenaires (pays en développement, donateurs, OSC, organisations multilatérales, banques régionales, Entités de supervision et de gestion et groupes locaux des partenaires de l'éducation) sont tenus d'identifier, évaluer, suivre et examiner les risques spécifiques liés à leurs activités.

7.4 Le Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement (« GERF ») est chargé de la supervision de la gestion des risques au sein du Partenariat mondial et de veiller à l'avancement de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques. Il est également chargé de travailler avec le Secrétariat à l'identification de nouveaux risques qui pourraient survenir et des mesures d'atténuation correspondantes. Il informe le Conseil chaque semestre de la gestion des risques au sein du Partenariat mondial et des décisions ou interventions qui pourraient être nécessaires de la part du Conseil. Le GERF est également pilote de risques pour ce qui est des risques de gouvernance/gestion et des risques financiers/fiduciaires, et ses fonctions et pouvoirs lui imposent de travailler avec tous les acteurs concernés pour atténuer les risques spécifiques dont la gestion lui a été déléguée par le Conseil.

7.5 Le Comité des financements et performances au niveau des pays (« CGPC ») est chargé de l'analyse et de l'évaluation des financements pour la mise en œuvre de programmes, y compris des provisions pour ces financements, et de la formulation de contributions stratégiques à ces fins, dans le but de s'assurer que les priorités stratégiques du GPE sont prises en compte dans les programmes financés sur les ressources du GPE. Il est également chargé de suivre les progrès au plan des performances et des résultats des financements du GPE au niveau des pays. De par ses responsabilités, le CGPC est également pilote de risques pour ce qui est des nombreux risques programmatiques associés aux financements du GPE. Ses fonctions et pouvoirs lui imposent de travailler avec tous les acteurs concernés pour atténuer les risques spécifiques dont la gestion lui a été déléguée par le Conseil.

7.6 Le Comité des stratégies et des politiques (« SPC ») est chargé de superviser l'élaboration des stratégies et politiques du Partenariat mondial et de veiller ainsi à promouvoir les meilleures pratiques dans le secteur de l'éducation. L'un de ses rôles importants concerne l'élaboration du Plan stratégique du GPE, le suivi des progrès accomplis à ce titre et la formulation d'avis à l'intention du Conseil sur les moyens de lever les obstacles et de faciliter l'application du Plan stratégique. Le SPC est détenteur de risque stratégiques et ses fonctions et pouvoirs lui imposent de travailler avec tous

les acteurs concernés pour atténuer les risques spécifiques dont la gestion lui a été déléguée par le Conseil.

Le Secrétariat

7.7 Le Secrétariat sert les intérêts du Partenariat tout entier. Sous la conduite de la Directrice générale, le Secrétariat apporte un appui au Partenariat, au Président, au Conseil d'administration, à ses comités, ses groupes de travail et ses équipes de projets pour les aider à remplir leurs rôles, à s'acquitter de leurs responsabilités et à poursuivre les progrès vers la concrétisation des objectifs stratégiques du Partenariat mondial pour l'éducation. La responsabilité première de la gestion des risques au quotidien incombe à la Directrice générale et à l'équipe de direction. Elles partagent la responsabilité de l'approbation des mesures d'atténuation des risques prises par le Secrétariat et de s'assurer qu'elles sont mises en œuvre de façon rapide et efficace.

7.8 La Directrice générale et l'équipe de direction sont chargées de promouvoir la sensibilisation aux risques, d'intégrer la gestion des risques aux cadres de gestion plus larges, et de communiquer efficacement sur les risques avec le Conseil du Partenariat mondial. L'équipe de direction est également chargée de s'assurer que la Politique de gestion des risques est à jour, de coordonner les processus de gestion des risques au sein du Secrétariat, de faciliter la préparation et l'actualisation de la MGR de l'organisation, de coordonner la rédaction de rapports réguliers sur les risques à l'intention du GERF et du Conseil, et de vérifier que les processus de gestion des risques fonctionnent (fonction de conformité). Le Secrétariat est par ailleurs chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures d'atténuation des risques dont il est responsable. L'équipe de direction tient compte des risques potentiels et de leurs conséquences/impacts lors de ses prises de décisions afin que la gestion des risques fasse partie intégrante de la culture de l'organisation. Chaque membre du personnel de l'organisation est personnellement responsable de la gestion des risques.

Les partenaires

7.9 Le Partenariat mondial travaille en étroite collaboration avec des partenaires à la fois au niveau mondial et à l'échelle des pays, et il compte sur eux pour accomplir sa mission, ce qui leur confère un rôle dans la gestion des risques. Chaque membre du Partenariat mondial est tenu d'avertir l'organisation s'il identifie des risques qui compromettent la mission du Partenariat mondial, y compris des risques menaçant l'utilisation responsable des ressources de l'organisation ainsi que la mise en œuvre et la viabilité des programmes du Partenariat mondial. Les partenaires jouent ce rôle en apportant une assistance technique essentielle aux agents d'exécution dans les domaines de l'élaboration de propositions, de la préparation des plans de mise en œuvre, des

questions programmatiques, de la préparation de rapports et d'une large gamme d'autres mesures de renforcement des capacités. Les partenaires constituent également une source cruciale d'informations et de retour d'informations sur les risques stratégiques et opérationnels concernant tous les aspects de l'activité de l'organisation, ainsi que de conseils et de recommandations sur les mesures d'atténuation de ces risques. Le Partenariat mondial reconnaît que la contribution des partenaires est essentielle à la mise en œuvre réussie et efficace d'une bonne gestion des risques.

7.10 Bien que les pays en développement soient des « partenaires » ayant les mêmes responsabilités que celles définies ci-dessus, ils assument un rôle supplémentaire dans la gestion des risques où ils constituent la première ligne de défense au regard des financements du GPE. Le gouvernement dirige le groupe local des partenaires de l'éducation et il est chargé de l'élaboration, de l'application, du suivi et de l'évaluation du plan sectoriel national de l'éducation. Il est responsable au premier chef devant son parlement et ses citoyens, et rend compte de ses résultats aux autres membres du groupe local des partenaires de l'éducation et au Partenariat mondial, par l'entremise du Secrétariat. Les pays en développement partenaires sont tenus d'appliquer leurs propres mesures d'atténuation des risques pour s'assurer que les financements du GPE sont utilisés aux fins prévues et qu'ils sont dûment gérés et justifiés.

Les Entités de supervision et de gestion

7.11 Les Entités de supervision et de gestion du Partenariat mondial sont chargées de superviser et de gérer les fonds du GPE avec le même soin qu'elles accordent à leurs propres fonds. Elles sont principalement responsables de la gestion des risques associés aux financements qu'elles gèrent. Les agents d'exécution des Entités de supervision et de gestion sont tenus de mettre en place des systèmes de contrôle interne pour s'assurer que i) les fonds sont affectés de manière efficiente et efficace à l'obtention de résultats programmatiques, et ii) les données programmatiques et financières sont correctes, pertinentes et complètes. Elles sont également chargées d'identifier les risques qui pourraient survenir et d'en informer le Secrétariat le cas échéant, ainsi que de prendre des mesures raisonnables conformément à leurs propres Politiques et procédures, y compris leurs fonctions internes d'audit et d'enquête, afin d'atténuer les risques liés aux programmes dont elles ont la responsabilité

Les groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE)

7.12 Le GLPE est un forum de collaboration ayant pour vocation d'instaurer un dialogue sur les mesures à prendre, et d'aligner et harmoniser le soutien des donateurs au plan sectoriel de

l'éducation. Il s'efforce de veiller à ce que toutes les parties soient dûment informées des progrès et des enjeux du secteur. Il rassemble et diffuse des informations sur les financements au secteur de l'éducation apportés par le pays, les partenaires du GPE et les non partenaires. Le GLPE est également chargé de désigner une Entité de supervision ou de gestion des financements pour la mise en œuvre de programmes attribués par le GPE. L'Entité de supervision ou de gestion retenue est celle qui est la mieux à même d'appuyer la mise en œuvre des activités nécessaires compte tenu de la modalité privilégiée. Par ailleurs, il incombe au GLPE de mettre en place un mécanisme efficace de suivi et d'examen, tel qu'une revue sectorielle conjointe, afin d'informer le Partenariat mondial des progrès, des difficultés rencontrées et des financements émanant de l'ensemble des autres sources. Le GLPE joue aussi un rôle important dans la gestion des risques, et il est tenu d'appliquer des mesures d'atténuation des risques dans le pays, notamment en ce qui concerne les risques stratégiques et programmatiques.

8. Communications

8.1 Les risques étant partagés au sein du Partenariat, il est important d'instaurer une communication claire et permanente avec tous les partenaires du GPE au sujet de la Politique et de la matrice de gestion des risques (MGR) afin que tous les partenaires soient parfaitement au fait des rôles attendus de chacun d'eux dans la gestion des risques. La Politique de gestion des risques sera mise en ligne sur le site Web du GPE et sera en outre largement diffusée auprès de tous les partenaires du Partenariat mondial. La MGR sera présentée au Conseil et à tous ses Comités. En outre, les pilotes de risques identifiés dans la MGR travailleront avec un coordinateur du Secrétariat pour coordonner et suivre les mesures d'atténuation des risques, et associeront à leur action tous les partenaires qui ont un rôle à jouer dans l'application de ces mesures. Le Partenariat mondial dressera une cartographie des assurances qui sera en accès libre sur son site Web.

9. Examen et révision de la Politique et de la matrice de gestion des risques

9.1 La Politique de gestion des risques sera réexaminée tous les deux ans par le GERF pour s'assurer qu'elle reste d'actualité. Cet examen permettra de déterminer que l'approche des risques demeure cohérente, que les acteurs conservent les mêmes rôles et que les modalités de gestion des risques définies dans la Politique gardent leur validité. Aux termes de cet examen, le GERF soumettra au Conseil toute recommandation de révision qui lui semblera nécessaire.

9.2 La MGR est un document évolutif qui devra être révisé en permanence pour refléter les stratégies en vigueur en matière d'atténuation des risques. Elle sera formellement réexaminée tous

les six mois par le GERF qui portera tout problème majeur à l'attention du Conseil. Cet examen consistera à passer en revue les stratégies d'atténuation des risques, déterminer si certains risques doivent être revus à la baisse ou à la hausse, ajouter de nouveaux risques et en éliminer d'autres qui ont été corrigés ou ne sont plus pertinents.

Pièce jointe 1 – Définitions

Risque : effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs d'une organisation. [10]

Risque inhérent : risque qu'encourt le Partenariat mondial avant que ne soit prise toute mesure d'atténuation et avant la réalisation des contrôles internes ou des contrôles de toute autre nature.

Gestion globale des risques : processus mis en œuvre par le Conseil du Partenariat mondial pour l'éducation, la direction du Secrétariat et d'autres membres du personnel, appliqué à l'élaboration des stratégies et à travers l'ensemble du Partenariat, visant à identifier les incertitudes potentielles susceptibles d'affecter le Partenariat, et à gérer les risques de sorte qu'ils restent dans les limites de l'appétence au risque de l'organisation, afin d'apporter une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Risque résiduel : niveau du risque subsistant après que des mesures raisonnables d'atténuation ont été prises.

Gestion des risques : processus d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques suivi par l'emploi de ressources en vue de minimiser, surveiller et contrôler la probabilité et/ou l'impact des incertitudes, ou de maximiser la réalisation des opportunités.

Évaluation des risques : processus systématique d'évaluation des risques potentiels qui pourraient être associés à une activité ou à une initiative envisagée.

Atténuation du risque : approche systématique de la gestion du degré d'exposition à un risque et/ou de la probabilité de sa concrétisation. Aussi appelée réduction du risque, l'atténuation du risque permettra de gérer le risque, mais rarement de l'éliminer complètement. Elle implique généralement de faire un choix ; maîtriser, éviter, accepter, transférer/partager ou exploiter le risque.

Appétence au risque : niveau de risque que le Partenariat est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs. Elle traduit la philosophie du Partenariat en matière de risques et influence son modèle opérationnel. L'appétence au risque détermine l'affectation des ressources et l'investissement dans l'infrastructure nécessaire pour apporter une réponse efficace aux risques et surveiller ces derniers.[11] L'énoncé de l'appétence au risque aide le Partenariat mondial à mettre les personnes et les

[10] ISO/Guide 73 ;2009

[11] D'après; « Institutional risk management, Understanding and Communicating Risk Appetite » janvier 2012, COSO.

processus en conformité avec la poursuite des objectifs de l'organisation dans des marges de risque acceptables. Les niveaux d'appétence au risque utilisés dans la Politique sont les suivants ;

Tolérance au risque : niveau d'incertitude que le Partenariat est en mesure de supporter en ce qui concerne les changements négatifs de ses activités ou de ses actifs.

Catégories de risques : les catégories suivantes peuvent être distinguées relativement aux opérations et objectifs du Partenariat mondial. Cette liste n'est pas exhaustive et les catégories ne s'excluent pas mutuellement. Certains risques encourus par le Partenariat mondial rentrent mieux dans une catégorie que dans une autre. Certaines catégories soulignent la source du risque, tandis que d'autres mettent l'accent sur l'effet. Le risque de discrédit est transversal à toutes les autres catégories puisque la concrétisation de l'un quelconque des risques aurait des conséquences sur la réputation du Partenariat mondial.

- Risque stratégique ; risque qui menace la réalisation des objectifs stratégiques du Partenariat mondial.

- Risque programmatique ; risque lié à la mise en œuvre des programmes du Partenariat mondial.

- Risque financier/fiduciaire ; risque ayant trait à la gestion et au contrôle des ressources du Partenariat mondial ; et risque que les fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues, ne soient pas employés de façon optimale, et/ou ne soient pas comptabilisés comme il faut. La matérialisation du risque fiduciaire peut être due à divers facteurs, notamment le manque de capacités, de compétences ou de connaissances, l'inefficacité bureaucratique, et/ou la corruption.[12]

- Risque de gouvernance et de gestion ; risque lié à la défaillance des structures de gouvernance, au manque de clarté dans la répartition des rôles entre le Conseil et le Secrétariat ; risque résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes et des systèmes.

Assurance : réalisation de contrôles et de vérifications indépendantes, afin de pouvoir ;

- identifier et analyser les principaux risques qui pèsent sur la réalisation des objectifs ;

[12] Managing Fiduciary Risk when Providing Financial Aid, DFID How to Note, juin 2011.

- prendre des mesures appropriées d'atténuation desdits risques et chercher à savoir si les mesures sont efficaces.

Détenteur de risques : personne ou entité responsable au premier chef de la gestion des risques importants et des rapports les concernant.

Partie responsable de l'atténuation des risques : personne ou entité responsable au premier chef du suivi et de l'application d'une mesure d'atténuation des risques.

Trois lignes de défense ; moyen généralement accepté pour décrire les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne dans une organisation, la première ligne de défense étant le contrôle de gestion, la deuxième les différents contrôles des risques et les fonctions de surveillance de la conformité établies par la direction, et la troisième ligne une assurance indépendante.

Gravité du risque ; la Matrice de gestion des risques permet de noter aussi bien la probabilité qu'un risque se concrétise dans les trois prochaines années, et l'impact que cela aurait sur le Partenariat mondial si le risque venait à se matérialiser. Les définitions de la probabilité et de l'impact figurent à l'annexe 3 – Matrice de gravité.

<u>État d'avancement (de la réponse à la gestion des risques)</u>

La Matrice de gestion des risques prévoit quatre niveaux pour décrire l'état d'avancement de la réponse apportée face au risque ;

- Pas mis en place – lorsque le plan de réponse au risque n'est pas encore en place
- En cours d'élaboration – lorsqu'un plan est en cours d'élaboration, mais pas encore mis œuvre
- En cours de mise en œuvre – lorsqu'un plan a été élaboré et est en cours de mise en œuvre
- Réalisé – lorsque le plan de réponse au risque a été pleinement élaboré et exécuté
- En cours de réévaluation – lorsque le plan de réponse au risque qui est en place est en cours de réévaluation Si la réévaluation signifie que le plan précédent n'est plus en vigueur, il faudrait plutôt revenir à l'un des deux premiers états d'avancement.

Pièce jointe 2 – Tableau de gravité utilisé pour la Matrice de gestion des risques

Tableau de gravité

Probabilité	Impact			
	Mineur	Modéré	Majeur	Grave
Très probable	Moyen	Élevé	Critique	Critique
Probable	Faible	Moyen	Élevé	Critique
Possible	Faible	Moyen	Élevé	Élevé
Improbable	Faible	Faible	Moyen	Moyen

Définition de la probabilité

Très probable – On considère qu'il est certain que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.
Probable – On considère qu'il est probable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.
Possible – On considère qu'il est possible que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.
Improbable – On considère qu'il est improbable que le risque se concrétise au cours des trois prochaines années.

Définitions de l'impact

Mineur – Le risque n'entravera pas considérablement la réalisation de l'objectif, ne portant que peu atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail ou à sa réputation.

Modéré – Le risque retardera ou entraînera la non-réalisation de certains aspects de l'objectif, portant potentiellement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

Majeur – Le risque retardera ou entraînera la non-réalisation de certains aspects de l'objectif, portant probablement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

Grave – Le risque entraînera la non-réalisation de l'objectif, portant gravement atteinte à la capacité du Partenariat mondial à mener à bien son travail et à sa réputation.

Note globale du risque ; Sur la base du tableau de probabilité/d'impact ci-dessus

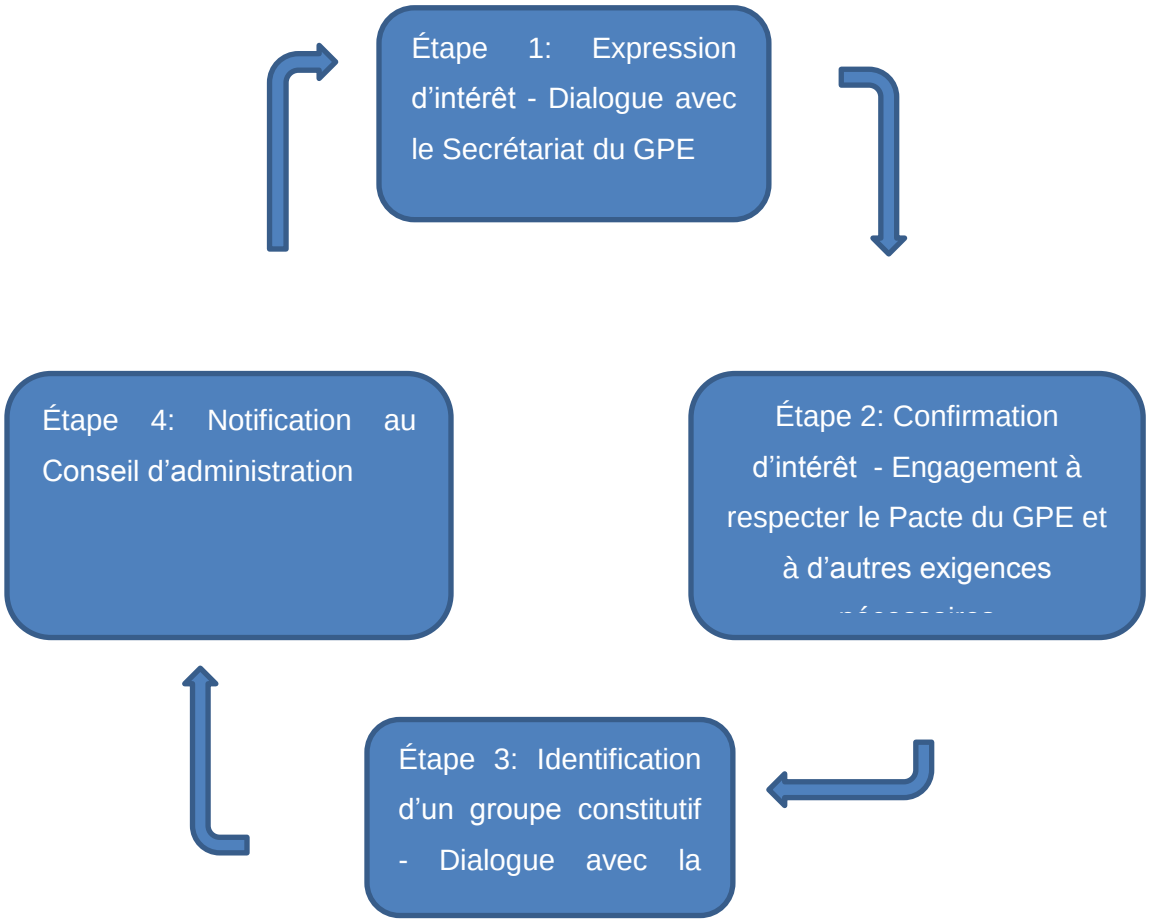
Risque faible – Vert
Risque moyen – Jaune
Risque élevé – Orange
Risque critique – Rouge

ANNEXE 3: PROCESSUS D'ADHÉSION AU GPE

Ce document vise à clarifier l'ensemble du processus sur la manière de devenir un Partenaire du Partenariat mondial pour l'éducation («Partenariat mondial» ou «GPE») et sur comment se joindre à un groupe constitutif.

Le Partenariat mondial rassemble cinq catégories de partenaires: les pays en développement partenaires, les bailleurs de fonds, les banques régionales et multilatérales, les organisations de la société civile ainsi que les fondations et le secteur privé. Tous les partenaires s'engagent à respecter le Pacte du GPE, qui définit la responsabilité mutuelle de tous les partenaires du GPE ainsi que d'autres exigences spécifiques décrites ci-dessous.

Un modèle basé sur des groupes constitutifs signifie que chaque siège au Conseil représente un grand groupe de pays, de réseaux, d'entreprises ou d'institutions. Dans certains groupes constitutifs, la composition est ouverte, comme dans ceux des groupes de la société civile. Dans d'autres, la composition est très étroitement définie, ce qui est le cas pour la plupart des groupes constitutifs des bailleurs de fonds. Dans certains cas, le siège comprend une seule agence, ce qui est le cas pour l'UNESCO et l'UNICEF. Tous les partenaires appartiennent à un groupe constitutif.



Étape 1: Expression d'intérêt – Dialogue avec le Secrétariat du GPE

La première étape consiste à exprimer un intérêt à se joindre au Partenariat mondial pour l'éducation et à engager un dialogue avec le Secrétariat: governance@globalpartnership.org

Étape 2: Engagement à respecter le Pacte du GPE ainsi que d'autres exigences spécifiques

La deuxième étape est que tous les partenaires s'engagent à respecter le Pacte du GPE tel que présenté dans la Charte du GPE. Certaines catégories de partenaires ont des exigences spécifiques additionnelles qui sont décrites dans la Charte présentée en Annexe 1. Tous les partenaires doivent envoyer une «lettre d'engagement» ou un engagement équivalent, à la Directrice du Secrétariat, signée par le ministre de l'Éducation ou de tout autre fonctionnaire y étant autorisé. Cette lettre doit inclure une référence spécifique à la Charte du GPE et stipuler clairement d'autres engagements.

Le Pacte du GPE : Une responsabilité mutuelle portant sur les engagements suivants : Les **pays en développement partenaires** s'engagent à :

- concevoir et mettre en œuvre un plan sectoriel de l'éducation rationnel ou l'équivalent, notamment un plan de mise en œuvre pluriannuel chiffré évalué et approuvé par le Groupe des partenaires au développement
- fournir un appui financier intérieur à la fois solide et accru au secteur de l'éducation
- obtenir des résultats au regard d'indicateurs de performance clés

Bailleurs de fonds, organisations multilatérales, organisations de la société civile, entreprises et fondations privées s'engagent à :

- accroître l'aide (y compris l'aide financière) en faveur des plans sectoriels de l'éducation
- contribuer à la mobilisation des ressources et à leur alignement sur les priorités des pays en développement partenaires
- harmoniser les procédures autant que possible

Étape 3 : Identification d'un groupe constitutif

La troisième étape consiste à identifier un groupe constitutif en consultation avec la Présidente et les membres du Conseil. Un principe important relatif à la représentation des groupes constitutifs est l'autonomie de chacun. Afin de garantir que les groupes constitutifs agissent de manière

indépendante dans l'accomplissement de leurs devoirs pour le partenariat (sans interférence du Secrétariat ou de la Présidente), les groupes constitutifs gèrent leurs propres processus internes quant aux choix des membres ou membres suppléants du Conseil, à la consultation sur les postes, et à la manière de communiquer entre eux. Certains groupes constitutifs ont instauré un processus formel; d'autres opèrent de manière plus informelle. Le processus lui-même dépend de ce qui est pratique pour ce groupe constitutif.

Bien que les groupes soient autonomes, un processus de consultation est à suivre:

- Un candidat doit consulter la Présidente du Conseil afin de discuter du groupe constitutif auquel il devrait adhérer. Si le candidat se trouve dans une zone géographique où un groupe constitutif est déjà établi, la Présidente lui attribuera ce groupe. S'il n'est pas immédiatement évident de déterminer un groupe constitutif au candidat, la Présidente recommandera un groupe constitutif en fonction des intérêts communs et en maintenant une représentation proportionnelle au Conseil d'administration.

- Le candidat doit ensuite discuter de son adhésion potentielle avec les membres respectifs du Conseil de ce groupe constitutif afin d'obtenir leur accord. Les membres du Conseil du groupe constitutif sélectionné devront informer officiellement la Présidente de cet accord d'accueillir ledit candidat.

Étape 4: Notification au Conseil d'administration

La Présidente du Conseil d'administration annoncera au Conseil le nom du nouveau membre du Partenariat mondial, son groupe constitutif ainsi que la nature de ses engagements.

ANNEXE 4 : LISTE DES PARTICIPANTS A LA REUNION DU GERF (27-29 OCTOBRE 2014)

Membres du Comité	Titre et organisation	Représentant
Ministre Serigne Mbaye Thiam, Président	Ministre de l'éducation, Sénégal	s.o.
Charles Y. Aheto-Tsegah	Directeur Géneral Adjoint (Qualité and Accès), Ghana Education Service, Accra, Ghana	Pays en développement partenaires
José Luis Canelhas	Conseiller, Ministère de l'éducation, Timor Leste	Pays en développement partenaires
Chris Tinning	Ministre Conseiller (Développement), Ambassade d'Australie Washington, DC, USA	Donateurs
Julie Shouldice	Directeur du Bureau de la santé, de la nutrition et de l'éducation mondiales (MND), CIDA, Canada	Donateurs
Cheikh Mbow	Coordinateur national, Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Education Publique, Dakar, Sénégal	OSC
Silviu Dragan	Expert, Point focal pour la coopération avec les banques de développement multilatérales, UNESCO	Organisations multilatérales
Personnel du Secretariat		
Lisa Gomer	Chief Operating Officer	
Padraig Power	Responsible financier	
Christine Guétin	Chargée des opérations du Conseil, coordinateur du GERF	