POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

Automne 2020

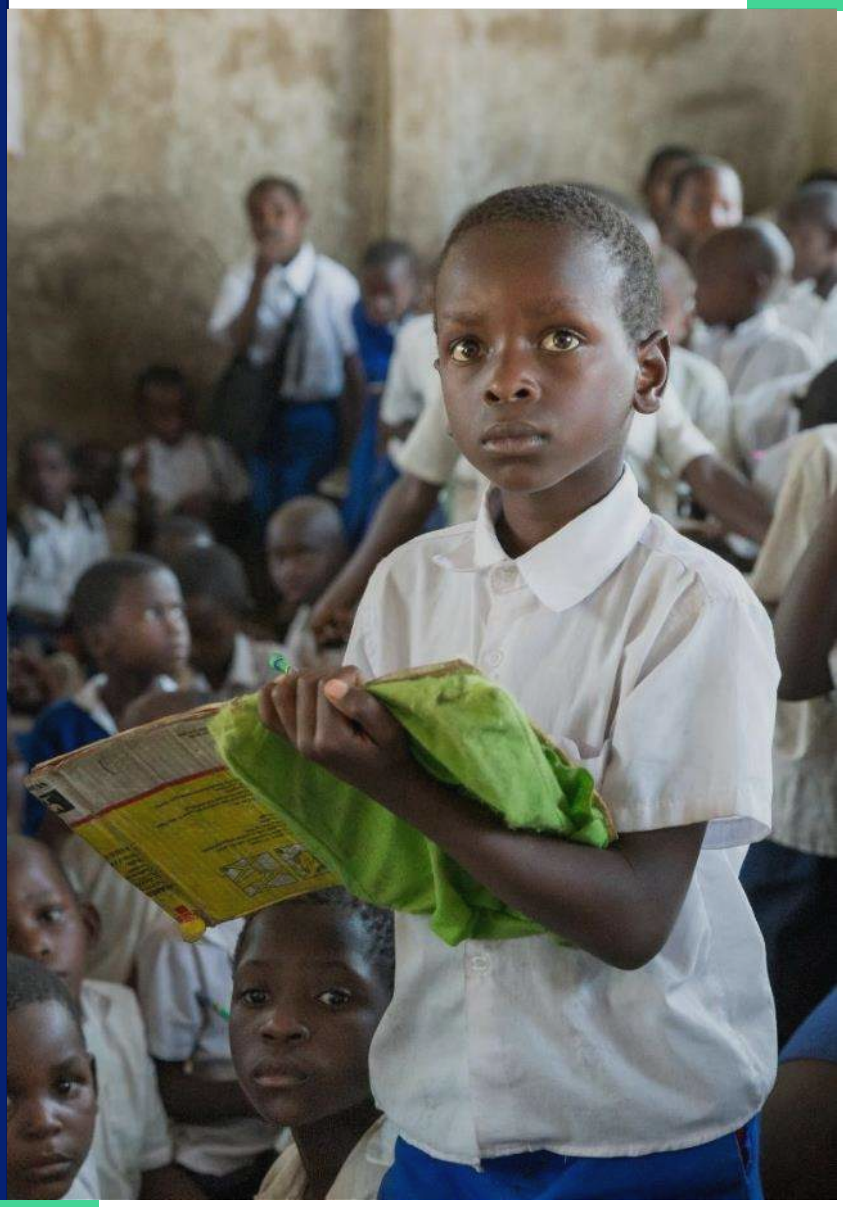
GPE Transformer l'éducation

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 : APERÇU STRATÉGIQUE	3
AVANT-PROPOS	4
APERÇU DES RISQUES	5
LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR TRAJECTOIRE	6
PRINCIPALES CONCLUSIONS ET TENDANCES	7
IMPACT DE LA COVID-19	9
PARTIE 2 : POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL	10
RISQUE STRATÉGIQUE	11
RISQUE OPÉRATIONNEL	16
RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE	23
RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT	25
FRAGMENTATION DE L'ARCHI-TECTURE DE L'AIDE MONDIALE	29
RISQUE POUR LA RÉPUTATION	29
GLOSSAIRE	30

L'équipe Risque et conformité du GPE est chargée de fournir aux quatre Comités et au Conseil d'administration du GPE un aperçu stratégique semestriel du risque institutionnel. Les informations relatives au risque institutionnel sont compilées dans un tableau de bord en ligne.

PARTIE 1 APERÇU STRATÉGIQUE

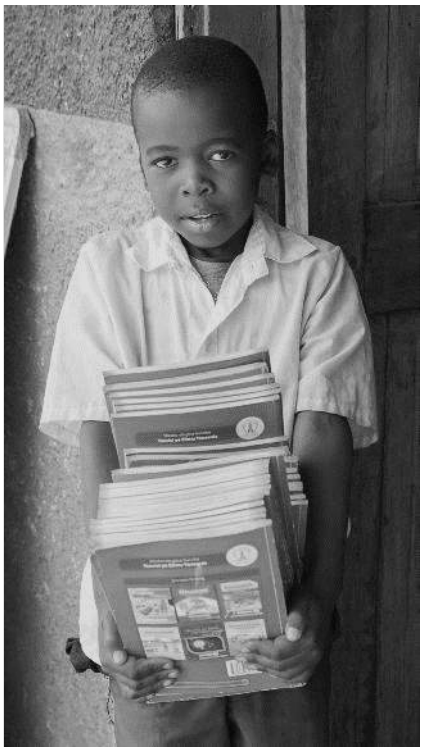


AVANT-PROPOS

- **L'objet du présent rapport est d'informer les Comités du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) de l'état de la gestion des risques au sein du Partenariat.**
- **Au titre de leur fonction de supervision des risques, il est demandé aux quatre Comités d'examiner la notation des risques, risques subsidiaires et indicateurs relevant de leur compétence et d'attirer l'attention du Conseil sur les risques importants ou sur d'autres problèmes liés aux risques. Ils sont également invités à passer en revue les plans d'atténuation proposés, à évaluer leur pertinence et à suggérer d'autres mesures d'atténuation.**



- **Le présent Point sur le risque institutionnel à l'automne 2020 reflète la troisième étude du risque institutionnel effectuée selon la méthodologie approuvée par le Conseil en juin 2019[1]. Il reprend les principaux risques susceptibles d'avoir un impact sur l'aptitude du GPE à remplir sa mission et à atteindre ses buts stratégiques.** Il fait le point sur la gestion des risques de l'ensemble du GPE et considère les risques du Partenariat, les risques du Secrétariat ainsi que les risques externes. Il donne un aperçu de l'évolution des 10 principaux risques au cours des six derniers mois, un aperçu du niveau actuel des risques et des plans d'atténuation correspondants, ainsi qu'un aperçu du rapport entre le niveau de risque actuel et l'appétence au risque du GPE[2].
- **Le GPE étant en période de transition (il arrive à l'échéance d'un plan stratégique et s'apprête à en adopter un autre), le rapport et le cadre des risques ont été axés sur la stratégie en vigueur (GPE 2020).** Le prochain rapport sera davantage articulé autour de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- **Le présent rapport semestriel montre que le profil de risque du GPE est resté stable, 7 des 10 risques cités dans le Point du printemps 2020[3] figurant toujours parmi les 10 risques principaux.** Deux risques ont nettement baissé (le risque lié à l'accès au financement est passé de « critique » à « moyen » et le risque d'illiquidité est passé d'« élevé » à « très faible »). Deux risques affichent une légère hausse (le risque lié au lieu de travail et le risque lié au financement des plans sectoriels sont tous deux passés de « faible » à « modéré »). Le risque d'investissement a fait son entrée parmi les 10 principaux risques, en raison d'une diminution d'autres risques plutôt que d'une augmentation effective de ce risque. Quelques risques/risques subsidiaires et indicateurs élevés ou critiques sont aussi comparés à l'appétence au risque*, de manière à souligner les aspects nécessitant des efforts intensifs d'atténuation.
- **Depuis le rapport précédent, des progrès ont été accomplis au niveau du cadre de gestion des risques du GPE.**
  - Le tableau de bord des risques en ligne a encore été amélioré. Des caractéristiques ont été ajoutées au niveau du plan d'atténuation, de la carte et de la synthèse des risques (ce qui permet de comparer les risques sur différentes périodes). Des pages ont aussi été ajoutées pour faciliter le travail de l'équipe Risque et conformité.
  - Deux nouveaux indicateurs de risque ont été élaborés pour le risque lié aux processus intégrés. Ils permettent de mesurer l'avancement du plan de travail et du budget. D'autres indicateurs ont été révisés. D'ici au prochain rapport, en lien avec la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, certains indicateurs seront révisés en fonction des nouveaux modèle opérationnel, modèle de financement et cadre de résultats.
  - Le site web du GPE comprend désormais une page consacrée à la gestion des risques. Elle explique au public comment le GPE identifie, évalue et gère les risques, et regroupe les différents textes sur ce sujet approuvés par le Conseil au cours des deux dernières années.
  - Il convient de renforcer la culture du risque du GPE. Avec l'entrée en vigueur du nouveau plan stratégique, l'équipe Risque et conformité continuera à aider les collègues à intégrer plus systématiquement les risques à leur réflexion, à mieux tenir compte des risques dans les principaux processus et à renforcer la capacité d'anticipation pour éviter que les risques ne se concrétisent.



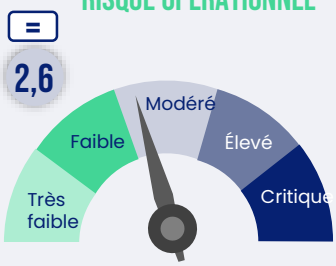
[1] Cette méthodologie suit une approche plus quantitative de la gestion des risques sur la base des données fournies par les indicateurs de risque d'un tableau de bord en ligne. [2] Énoncé de l'appétence au risque du GPE [3] Point sur le risque institutionnel, printemps 2020

APERÇU DES RISQUES

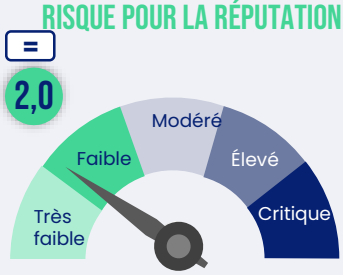
RISQUE STRATÉGIQUE



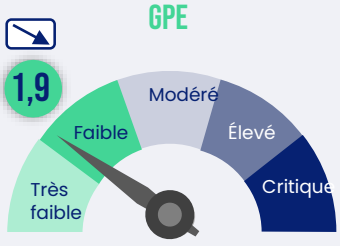
RISQUE OPÉRATIONNEL



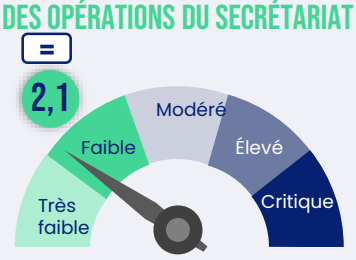
RISQUE POUR LA RÉPUTATION



RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE



RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT



FRAGMENTATION DE L'ARCHITECTURE DE L'AIDE MONDIALE



RISQUE OPÉRATIONNEL	NPR	NAR	T
Risque lié à l'accès au financement	4,5	2,5	↘
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	2,3	1,8	=
Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels	2,1	2,2	=
Risque lié au financement des PSE	2,4	2,9	↗
Risque lié à la conception des ESPIG	3,3	3,0	=
Risque lié à la perf. des ESPIG	2,5	2,0	↘
Risque de nuire	1,5	1,5	=
Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	3,2	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	3,7	4,0	=

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

RISQUE STRATÉGIQUE	NPR	NAR	T
Risque lié au financement	3,2	2,2	↘
Risque de gouvernance	2,0	1,9	=
Risque lié à la respons. mutuelle	3,0	3,0	=
Risque lié à l'impact	2,1	2,1	=
Risque lié à l'optimisation des ressources	2,0	1,4	↘

RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OP.	NPR	NAR	T
Risque lié aux charges d'exploitation	1,0	1,0	=
Risque lié aux ressources humaines	3,9	3,5	=
Risque informatique	3,3	3,0	=
Risque lié au lieu de travail	2,0	3,0	↗
Risque lié aux processus intégrés	3,0	1,6	↘
Risque pour les nvx projets ou strat.	1,1	1,2	=
Risque de non-conformité du Secrétariat	2,0	1,5	=

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

La **trajectoire (T)** indique si le niveau de risque a augmenté (par ex., de faible à modéré), est resté similaire (par ex., de faible à faible) ou a baissé (par ex., d'élevé à modéré). Elle ne reflète pas l'évolution des notes de risque (par ex., un changement de note du risque de 1,6 à 2,3 est qualifié de niveau similaire).

NPR = notation précédente du risque ; NAR = notation actuelle du risque

LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR TRAJECTOIRE

Les 10* principaux risques

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

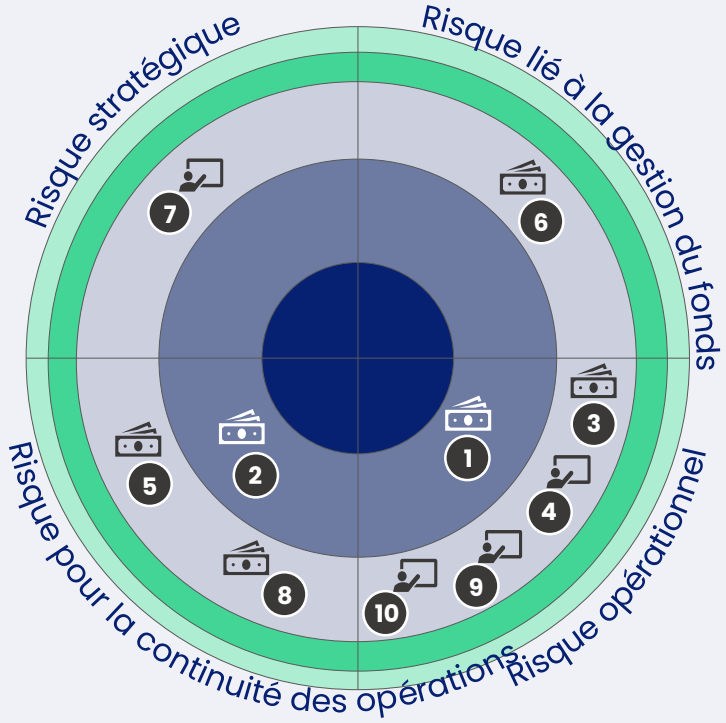
Légende

FRC

GEC

GPC

SIC



Trajectoire depuis le printemps 2020

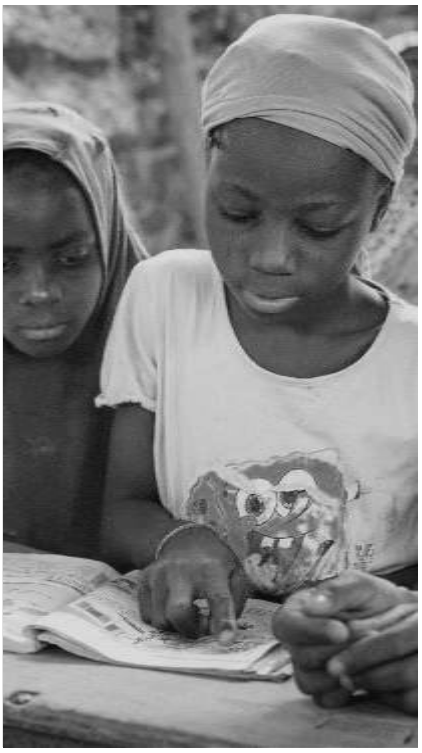
	Risque	NPR	NAR	T
1	**Risque de non-conformité de la gestion des financements**	3,7	4,0	=
2	**Ressources humaines (RH)**	3,9	3,5	=
3	**Risque de fraude et de détournement de fonds**	3,2	3,2	=
4	**Risque lié à la conception des ESPIG**	3,3	3,0	=
5	**Risque informatique**	3,3	3,0	=
6	Risque d'investissement	3,0	3,0	=
7	**Risque lié à la respons. mutuelle (au niveau des pays)**	3,0	3,0	=
8	Risque lié au lieu de travail	2,0	3,0	↗
9	Risque lié au financement des plans sectoriels	2,4	2,9	↗
10	**Risque lié à l'accès au financement**	4,5	2,7	↘

NPR = notation précédente du risque ; NAR = notation actuelle du risque ; T = trajectoire
En gras : risques et risques subsidiaires qui figuraient déjà parmi les 10 principaux risques dans le Point du printemps 2020

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET TENDANCES

- **Le présent rapport montre que le profil de risque du GPE est resté stable, 7 des 10 risques cités dans le rapport du printemps 2020 figurant toujours parmi les 10 risques principaux.**
- **Ce semestre, les trois principaux risques sont les suivants : 1) risque de non-conformité de la gestion des financements, 2) risque lié aux ressources humaines, 3) risque de fraude et de détournement de fonds, les deux premiers à un niveau élevé et le dernier à un niveau modéré.**
- **Le risque lié à l'accès au financement et le risque d'illiquidité, qui occupaient les deux premières places dans le rapport précédent, affichent une baisse significative en raison des mesures prises par le Secrétariat, le Conseil et les Partenaires, le guichet de financement lié à la COVID-19 ayant, par ailleurs, entraîné une forte**





- **Le risque de non-conformité des financements reste élevé en raison du retard pris par les rapports d'audit et les rapports de fin d'exécution des ESPIG. Néanmoins, 50 % des rapports de fin d'exécution en retard ont été transmis moins d'un mois après la date limite et les retards étaient principalement dus à des facteurs liés à la COVID-19.** 57 % des rapports de fin d'exécution d'ESPIG avaient été reçus dans les temps impartis (six mois après la fin du programme) à la fin de la période de recueil des données (fin septembre 2020), contre 67 % au semestre précédent. La taille et la composition de l'échantillon, ainsi que le moment de la collecte des données, sont des facteurs importants auxquels les retards sont en partie imputables. Parmi les 6 rapports reçus en retard (sur 14), 3 ont été transmis moins d'un mois après la date limite, le retard étant principalement imputable à la COVID, et un rapport était en attente d'explications relatives au remboursement de fonds détournés. Bien qu'il soit important que les agents partenaires (AP) présentent leurs rapports d'achèvement dans les délais prévus, le Secrétariat n'est pas excessivement préoccupé par cet indicateur de risque. Par ailleurs, 69 % des rapports d'audit ont été rendus en retard (un mois après la date limite), contre 23 % la dernière fois, ce qui est plus préoccupant. Sur les 35 rapports d'audit attendus sur l'exercice 2020, 20 ont été reçus en retard et 4 n'étaient toujours pas arrivés au 30 juin 2020. Pour atténuer le risque de non-conformité, un contrôle accru de la ponctualité de réception des rapports de fin d'exécution et des rapports d'audit sera effectué, sous la forme d'une revue de la gestion par le Secrétariat, complétée, si nécessaire, par un suivi avec les AP.
- **S'agissant du risque lié aux RH, il reste élevé en raison des longs délais de recrutement.** Le recrutement d'un membre du personnel du GPE prend en moyenne 79 jours et les RH de la Banque mondiale (BM) peuvent annuler tout recrutement qui prend plus de 90 jours. Pour atténuer ce risque, le GPE surveille la durée de chaque recrutement et avertit les responsables de l'embauche avant la limite de 90 jours. La lenteur du processus de recrutement est imputable aux fortes charges de travail et à l'impact de la COVID qui ont allongé le temps nécessaire pour procéder aux présélections, sélections et entretiens. Ce risque est aussi souligné par la dernière enquête de la Banque mondiale sur le personnel qui constate que seulement « 46 % du personnel du GPE estime que son service dispose des moyens nécessaires pour effectuer un travail de qualité », ce qui correspond à un risque élevé dans le modèle de risques.
- **Le risque de fraude et de détournement de fonds est modéré, sans changement depuis le rapport précédent.** Ce risque, qui reflète la proportion des audits signalant des problèmes graves ou critiques pendant cet exercice (33 %), est jugé critique. Le Secrétariat s'efforce d'accroître le pourcentage des récupérations de fonds dans les 18 mois après la découverte d'un détournement (82 % pour le moment). Il convient de noter que le relèvement de la note de ce risque en raison de la hausse du nombre des problèmes signalés dans les rapports d'audit n'implique pas nécessairement une augmentation effective des cas de fraude ou de détournement mais plutôt une augmentation de la probabilité de survenance de ces cas, d'où la nécessité de faire preuve d'une plus grande vigilance.

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET TENDANCES

- **Deux risques affichent une baisse considérable par rapport au semestre précédent.** Le risque lié à l'accès au financement est passé de « critique » à « moyen », en raison du nombre record des financements approuvés ce semestre par le biais du guichet de financement COVID-19 dont la mise en place a été approuvée par le Conseil en mars 2020. Le risque d'illiquidité a suivi une trajectoire semblable pour les mêmes raisons - il est passé d'« élevé » à « très faible ». En effet, les liquidités, qui ont enregistré une baisse significative, ont retrouvé la fourchette cible, ce qui a fait sortir ce risque de la liste des 10 principaux risques. Même si le Secrétariat a fait des efforts notables, et fructueux, pour gérer le risque d'accès au financement, la vigilance reste de mise. Compte tenu du volume des financements approuvés, l'attention devra naturellement s'orienter vers le suivi de la mise en œuvre, en particulier vers la gestion des risques de mise en œuvre des programmes.
- **Deux risques ont affiché une légère hausse au cours des six derniers mois.** Le risque lié au lieu de travail et le risque lié au financement des plans sectoriels sont tous les deux passés de « faible » à « modéré ».
  - S'agissant du risque lié au lieu de travail, le Secrétariat du GPE est passé au télétravail depuis le mois de mars 2020. Les bureaux de Washington ont fermé tandis qu'à Paris et Bruxelles, le temps de travail en présentiel est limité à 10 et 25 %, respectivement. Il ne faut pas s'attendre à un retour massif du personnel à un travail en présentiel avant 2021. Une équipe *Retour au bureau* a été chargée de rechercher des espaces de travail répondant aux impératifs de santé et de sécurité mais aussi, au vu de l'échéance du bail des locaux de Washington en juillet 2021, à des besoins à plus long terme comme l'évolution des effectifs, la demande de flexibilité des horaires et la montée en puissance du bureau de Paris.
  - Quant au risque lié au financement des plans sectoriels, il est passé de « faible » à « modéré », principalement à cause de l'impossibilité d'expérimenter le plaidoyer pour l'investissement dans plus d'un pays en 2020 en raison de la COVID. La proportion des pays en développement partenaires (PDP) ne respectant pas le critère de financement intérieur (30 %) est restée à un niveau similaire, les données étant tirées du rapport sur les résultats et correspondant à un risque modéré. Le risque lié au financement des plans sectoriels est au cœur de la nouvelle stratégie et du nouveau modèle opérationnel en cours d'élaboration. Des enseignements ont été tirés de l'application du modèle actuel au niveau des pays. Des partenariats stratégiques ont été lancés (par le biais de la Plateforme financière) et la discussion est en cours pour une nouvelle conception des questions de financement intérieur.
- **Le risque d'investissement a fait son entrée parmi les 10 principaux risques, en raison d'une baisse d'autres risques plutôt que d'une augmentation de ce risque.** Le Secrétariat continue de gérer activement le fonds fiduciaire du GPE en collaboration avec l'Administrateur fiduciaire. Au moment du dernier rééquilibrage des investissements (31 juillet 2020), environ 37,5 % des actifs étaient détenus en espèces et ne produisaient pas d'intérêts. En effet, un rééquilibrage venait juste d'être effectué au profit d'instruments très liquides pour couvrir les importants décaissements effectués ou prévus au titre du guichet de financement COVID-19.

Le GPE se trouve en période de transition, s'apprêtant à adopter un nouveau plan stratégique à l'échéance du précédent. Le présent rapport et le cadre de risques sur lequel il s'appuie sont clairement positionnés en fonction de la stratégie actuellement en vigueur. **Le profil de risque du GPE changera probablement avec l'adoption de la nouvelle stratégie. Des risques nouveaux, modifiés ou recadrés seront associés à la nouvelle stratégie et au nouveau modèle opérationnel. Il y aura aussi probablement des répercussions sur l'appétence au risque du GPE. Le prochain rapport reflétera davantage les risques liés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.** Le Conseil doit donc s'attendre à une plus grande volatilité au niveau des catégories de risques stratégiques et à l'introduction de nouveaux indicateurs en lien avec la stratégie GPE 2025 dans le Point du printemps 2021.

Le **risque pour la réputation** nécessite une gestion spécifique sachant que la réputation du GPE est forgée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et que tous les risques sont susceptibles de la ternir. Au moment du lancement de la nouvelle campagne de financement du GPE, l'organisation sera probablement soumise à un surcroît d'attention. Si le risque pour la réputation du GPE reste faible, il augmentera probablement dans les mois qui viennent. Pour l'atténuer, les équipes de relations extérieures continueront à suivre les médias et les relations avec les partenaires, et l'équipe de gestion continuera à débattre de ces questions en interne.

Niveau actuel des risques, risques subsidiaires et indicateurs à l'aune de l'appétence au risque du GPE

Si le GPE a une appétence faible au risque que présentent les prorogations de programmes dues à des déficits d'appui à la mise en œuvre, de supervision ou de gestion des financements, il reconnaît néanmoins que certaines prorogations sont fructueuses et débouchent sur des réformes et des résultats sectoriels. Il reconnaît également qu'il arrive que des facteurs exogènes intervenant dans l'environnement d'un pays rendent des ajustements nécessaires. Au 1er octobre 2020, 21 des 40 PDP avaient envoyé (ou indiqué qu'ils souhaitaient envoyer) une requête de restructuration de leur ESPIG en cours. Deux tiers de ces requêtes sont liés à la pandémie de COVID-19. Dans les circonstances actuelles, il est nécessaire d'accorder une certaine flexibilité aux pays ayant un financement en cours. Par conséquent, ce nombre de requêtes de restructuration plus important qu'à l'accoutumée n'est pas en contradiction avec l'appétence au risque.

Le GPE a une faible appétence au risque lié à des déficiences de la supervision ou des contrôles fiduciaires des AP. 43 % des rapports de fin d'exécution d'ESPIG et 69 % des rapports d'audit n'ont pas été reçus dans les temps impartis, ce qui correspond à un risque élevé pour les deux indicateurs. Le GPE a une tolérance zéro en cas de détournement de fonds avéré. 33 % des audits effectués au cours de cet exercice rendent compte d'un risque élevé ou très élevé, ce qui correspond à un niveau critique de cet indicateur. Les retards étant principalement imputables à des questions de procédure qui sont compréhensibles dans le contexte de la COVID, le niveau par rapport à l'appétence au risque reste acceptable mais devra être surveillé de près. Dans l'intervalle, le Secrétariat poursuivra les opérations de récupération de fonds et insistera sur l'importance de contrôles stricts.

Le GPE a une faible appétence au risque de non-mobilisation des financements nationaux. La proportion des PDP ne respectant pas le critère de financement intérieur est de 30 %, soit un risque modéré pour cet indicateur. Les questions de financement intérieur font l'objet de discussions et d'un large remaniement dans le cadre du nouveau modèle opérationnel en cours d'élaboration.

IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

- La pandémie de coronavirus a entraîné une crise humanitaire dont les conséquences continuent de peser sur les conditions et le niveau de vie des populations du monde, en particulier dans les pays les plus pauvres. **La pandémie de COVID-19 a déclenché une situation d'urgence sans précédent dans le secteur de l'éducation.** Compte tenu de l'ambitieuse mission qu'il s'est fixée dans certains des pays les plus pauvres et les plus fragiles, le GPE s'est efforcé de mettre en place d'urgence une riposte coordonnée à cette pandémie dans le secteur éducatif.
- Sachant que le Secrétariat du GPE est passé au télétravail à temps complet en mars 2020, le personnel a connu un changement d'une envergure et d'un rythme sans précédent qui a affecté à la fois les conditions de vie personnelle et de travail. La plupart des employés se sont bien adaptés. La productivité est restée élevée, mais plus la situation se prolonge, plus elle risque d'avoir des effets négatifs sur un plus grand nombre d'employés. Les partenaires du GPE se trouvent tous confrontés à cette instabilité qui fait sans cesse changer les priorités, et les profils de risque de l'organisation évoluent en permanence. Dans ces conditions, l'exécution des axes d'intervention fondamentaux du GPE, comme la nouvelle stratégie, le nouveau modèle opérationnel, la campagne et la conférence de financement, présente des difficultés supplémentaires.

Impact de la COVID-19 sur le fonctionnement du GPE dans les PDP

- Au 1er octobre 2020, 610 millions d'élèves (du préscolaire au secondaire) étaient privés de classe en raison de la fermeture nationale des écoles dans des pays en développement. Du préscolaire au secondaire, 222 millions d'élèves, dont 105 millions de filles, étaient privés de classe en raison de la fermeture nationale des écoles dans 21 des 68 pays partenaires. Par ailleurs, plus de 6 millions d'enseignants sont concernés par la fermeture complète d'établissements scolaires dans les pays partenaires du GPE.
- **Depuis la déclaration de la pandémie, en mars 2020, le GPE a mobilisé plus de 500 millions de dollars pour aider les pays partenaires à planifier et mettre en œuvre leur riposte.**
  - En mars 2020, le GPE a fourni 8,8 millions de dollars à l'UNICEF pour amorcer la riposte au COVID-19 dans les systèmes éducatifs. En mars, le GPE a débloqué 250 millions de dollars pour aider les pays en développement à atténuer les effets immédiats et ultérieurs de la pandémie sur l'éducation. En juin au vu de la forte demande des pays partenaires, le GPE a porté à 500 millions de dollars l'enveloppe du guichet de riposte à la COVID-19.
  - Au 30 septembre, date limite de dépôt des requêtes, le Secrétariat avait approuvé 56 financements nationaux, à hauteur de 450,72 millions de dollars contre 467,22 millions demandés dans les requêtes. Le Secrétariat a aussi approuvé 25 millions de dollars pour un financement mondial destiné à financer la coordination, l'apprentissage et le partage des connaissances aux niveaux mondial et régional. **Le total des financements COVID-19 se monte ainsi à 475,72 millions de dollars sur les 500 millions alloués par le Conseil, auxquels s'ajoutent 8,8 millions de dollars pour l'ESPDG COVID-19 de l'UNICEF. Sur le montant approuvé, plus de 465,4 millions de dollars ont déjà été versés aux agents partenaires.**
- La gestion des fonds et la mise en œuvre des programmes des financements COVID-19 par les agents partenaires s'accompagnent de multiples risques. Pour les limiter, le Secrétariat a mis en place des mesures d'atténuation ex ante et ex post.
  - **Mesures d'atténuation ex ante (avant l'approbation du financement) :** dans le cadre de l'examen de la qualité, il est demandé à l'agent partenaire de cerner et d'évaluer les risques liés aux dispositions fiduciaires, y compris les modalités financières, à la passation des marchés, à la gouvernance et aux questions de sauvegarde (protection des personnes et de l'environnement) et de proposer des mesures à prendre pour les atténuer. Ce faisant, il ne s'agit pas de dupliquer le cadre et les politiques de gestion du risque de l'agent partenaire, mais plutôt d'exercer toute la vigilance nécessaire et de garantir le respect des normes, des politiques et des règles d'établissement de rapports du GPE.
  - **Mesures d'atténuation ex post (après l'approbation du financement) :** une équipe de vérification, au sein du Secrétariat, vérifie que les recommandations incluses dans les lettres d'approbation sont bien prises en compte dans les documents de révision de programmes. De plus, à la réception des rapports d'avancement, dans les trois mois suivant le premier décaissement, les progrès accomplis sont comparés aux objectifs.
- S'agissant du portefeuille de financements réguliers, 21 des 40 pays concernés ont transmis une requête de restructuration ou indiqué qu'ils souhaitaient en envoyer une pour les ESPIG en cours, deux tiers de ces requêtes étant liées à la COVID-19. Dans le contexte mondial actuel, les pays sont encouragés à discuter d'ajustements aux directives et d'autres mesures de flexibilité avec les responsables-pays.

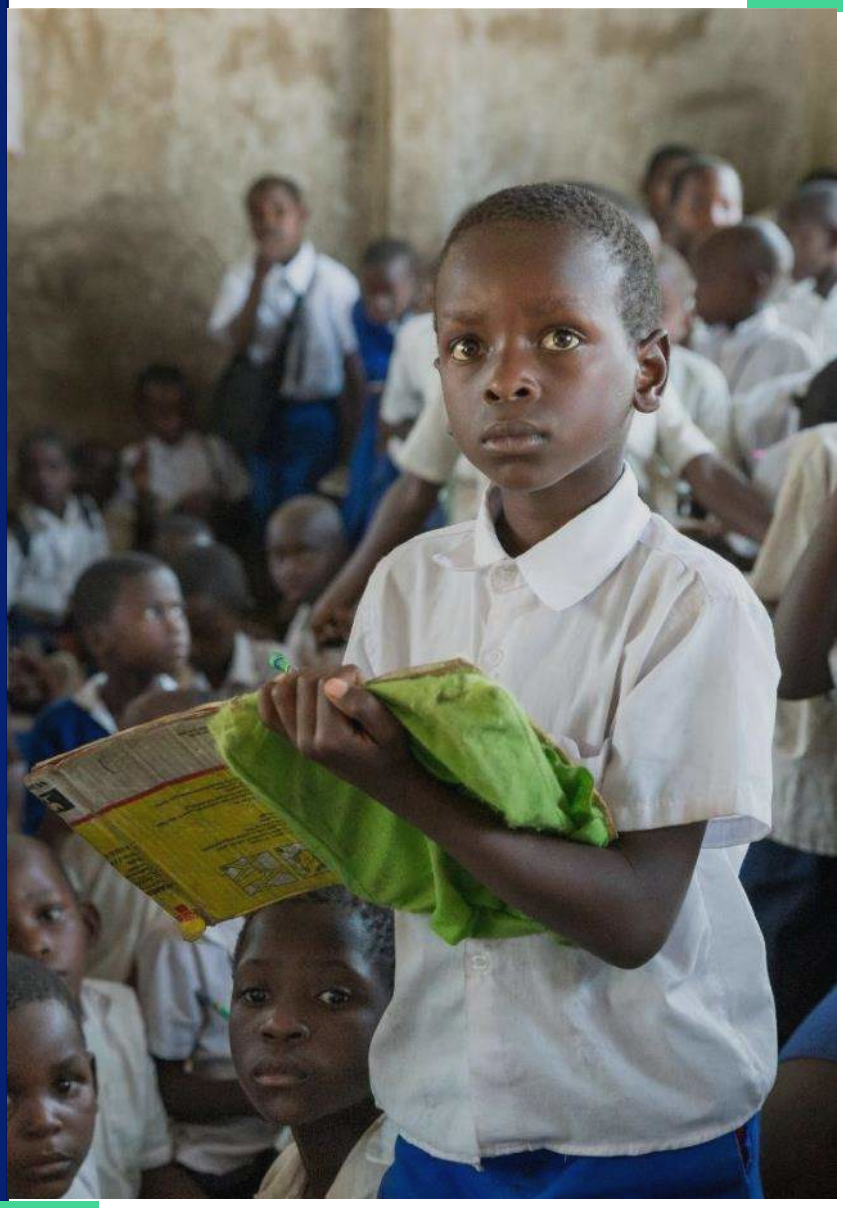
Impact de la crise de COVID-19 sur les travaux d'élaboration de la nouvelle stratégie, du modèle opérationnel, du modèle de financement et de la campagne de financement

- Les besoins des pays en développement pendant la période du plan stratégique pourront évoluer en fonction de l'impact de la pandémie. Il est prévu que le nouveau plan stratégique en cours d'élaboration tienne mieux compte des besoins et du contexte des pays, soit souple et adaptatif, renforce les capacités tout au long du cycle des politiques publiques et se concentre sur les priorités essentielles. Ces aspects de la nouvelle stratégie sont d'autant plus importants du fait de la pandémie et de son impact attendu sur l'économie et la société.

Impact de la COVID-19 sur le personnel du Secrétariat du GPE

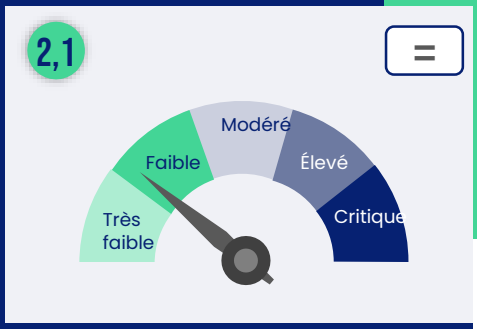
- Depuis le mois de mars 2020, le personnel du siège travaille à domicile. Il est peu probable que les bureaux puissent rouvrir avant janvier 2021, et il faudra peut-être attendre encore plus longtemps. Un très petit nombre d'employés ont la possibilité de travailler dans les bureaux de Bruxelles et de Paris. Si la plupart du personnel s'est bien adapté à cette nouvelle organisation, certains employés ont eu du mal et leur nombre pourrait augmenter si la situation se prolonge.

PARTIE 2 : POINT SUR LE RISQUE INSTITU-TIONNEL



RISQUE STRATÉGIQUE

RISQUE QUE LE GPE NE SOIT PAS CAPABLE D'ATTEINDRE SES BUTS ET OBJECTIFS.



- **Risque lié au financement : risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas les objectifs (FRC)** 2,2 ↘

Progrès accomplis : par le passé, la crainte principale était de ne pas réussir à mobiliser les contributions des bailleurs en raison de la lenteur de la progression des requêtes. D'importants progrès ont été accomplis et les efforts se poursuivent.

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- En juin, le Conseil d'administration a relevé le plafond de 100 à 125 millions de dollars. Tous les pays éligibles sauf deux ont soumis une requête ou se préparent à le faire. Les efforts de développement des financements au titre du fonds à effet multiplicateur se poursuivent auprès des pays nouvellement éligibles (échéance : 31 mai 2021).
- Les recommandations du Processus de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) approuvées par le GPC et le Conseil permettront de réduire les coûts de transaction et donc d'accélérer l'accès aux fonds (échéance : 1er juin 2021).
- Les propositions d'extension des délégations de pouvoir ont été approuvées par le Conseil, ce qui a permis un allègement des charges de travail et une accélération de l'approbation des petits financements et des financements du guichet COVID (échéance : 30 nov. 2020).
- La création du Groupe de travail sur les approbations et les décaissements visait à introduire un rythme hebdomadaire des réunions de traitement des requêtes avec la directrice générale et le directeur général adjoint et d'y associer les relations extérieures et le directeur financier pour une action transversale du Secrétariat. La mission de ce groupe inclut des contacts accrus avec le siège des bailleurs afin de repérer les problèmes et de demander un



Très faible =

de 100 % à 100 %

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

Faible =

de 10 à 11 bailleurs

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

Modéré ↘

de 82 % à 90 % de l'objectif

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



RISQUE STRATÉGIQUE

- **Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau des pays) : risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements (GPC)** **3,0** **=**

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution :** l'accord sur les responsabilités a été conclu en juin 2019 avec l'adoption d'une matrice de redevabilité. L'information relative à cette matrice, sa mise en œuvre et son suivi sont en cours ou achevés.
- **Projet pilote d'auto-évaluation des GLPE :** l'exécution de ce projet pilote a été limitée dans certains pays par la pandémie de COVID-19, mais suffisamment d'informations ont été collectées pour ajuster les outils et les directives d'auto-évaluation. La période d'expérimentation doit s'achever en décembre 2020 et les plans d'application seront débattus avec le GPC en octobre.
- Le déploiement du Cadre stratégique de communication et de mobilisation comprend deux axes d'intervention en cours : a) l'élaboration de messages et d'outils, elle-même organisée en deux phases. La première phase repose sur le cadre de responsabilité et conduira à la création **d'un portail informatif accessible par le site web du GPE**. Le lancement de ce portail a été retardé en raison de la pandémie et d'autres contraintes (prestataire extérieur). La deuxième phase incorpore les changements introduits par le plan GPE 2025. L'achèvement de cet axe d'intervention est prévu mi-2021.
- L'axe d'intervention b) est nouveau. Il prévoit de **mobiliser les partenaires ayant une présence importante au niveau des pays afin qu'ils élaborent à l'intention de leur personnel national des matériels de formation et d'orientation concertés sur le GPE ainsi que sur les principes, la mobilisation et les responsabilités qui lui sont associés**. Cet axe permettra de renforcer la responsabilité en y accordant plus d'importance au sein des propres organisations des partenaires. L'objectif est de déployer ce système en association avec au moins 5 partenaires au cours de l'exercice 2021. Il n'y a pas encore de mécanisme de suivi de la responsabilité mutuelle. Cet outil sera défini à partir du plan stratégique GPE 2025, de sorte que les travaux puissent commencer au dernier trimestre 2020 et se poursuivre en 2021.



RISQUE STRATÉGIQUE

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

1,9 =

Très faible ↘

de 92 % à 95 %

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

Modéré ↗

de 87 % à 80 %

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

faible ↘

de 90 % à 96 %

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

Très Faible =

de 90 % à 95 %

Taux de participation des représentants des PDP aux dernières réunions des Comités

Très faible =

de 95 % à 95 %

Pourcentage de décisions approuvées par le Conseil, par rapport à celles proposées pour examen

Très faible =

de 0 à 0 cas

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

Modéré =

de 52 % à 45 %

Pourcentage de participation aux auto-évaluations des Comités et du Conseil

Faible ↗

de 90 % à 80 %

Pourcentage des décisions exécutées par le GPE selon le calendrier prévu

Faible ↘

Avant : politiques en place mais non actualisées et non mises en œuvre
Maintenant : élaboration d'une politique de protection en cours ; actualisation des politiques de gouvernance dans le cadre de la revue de la gouvernance.

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



Progrès accomplis : assiduité élevée et soutenue des membres de la plupart des comités. Malgré les efforts déployés par le président du comité et le Secrétariat, un comité continue à rencontrer des difficultés et des retards de fonctionnement en raison du manque de quorum. La rotation des membres au sein du Conseil est un point sensible qui pose clairement des problèmes de participation, en particulier de la part des représentants des PDP.

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Le Secrétariat du GPE a recruté un cabinet de conseil qui contribuera à l'élaboration de la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (SEAH) sur la base d'une étude comparative, de la consultation des parties prenantes concernées et des observations formulées par le GEC sur un projet de politique en octobre 2019. Le cabinet de conseil a remis un document présentant des recommandations qui éclaireront la politique SEAH du GPE. L'équipe de direction du Secrétariat du GPE statuera en octobre 2020 sur ces recommandations, afin que le cabinet de conseil puisse préparer un projet actualisé de la politique SEAH, dont l'approbation finale par le Conseil est prévue en juin 2021.

Nouvelles mesures d'atténuation prévues

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

RISQUE STRATÉGIQUE

Risque lié à l'impact : risque de ne pas réussir à obtenir des résultats (SIC) 2,1 =

Très faible =

48 % des PDP ont un système d'évaluation des apprentissages conforme aux normes de qualité, soit 61 pays (5 pays de plus que la valeur de référence).



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

Élevé =

30 % des PDP, soit 21 pays, communiquent à l'ISU des données sur au moins 10 des 12 principaux indicateurs du secteur de l'éducation.



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

Très faible =

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

Exécution de la stratégie de S&E en bonne voie

Faible =

de 95 % à 95 %

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

Faible =

de 96 % à 97 %

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

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- La communication de données à l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) continue de présenter un risque et ne s'est pas améliorée. La stratégie d'atténuation prévoit toujours la participation du Secrétariat au cycle de financement au stade de l'approbation des ESPIG par le GPE et par un dialogue soutenu, par ex. pendant les revues sectorielles conjointes.
- Les financements du GPE soutiennent le développement et le renforcement du système d'information pour la gestion de l'éducation des pays dont les données ne sont ni communiquées à l'ISU ni publiées à l'échelon national et qui n'ont pas les moyens de financer une stratégie de collecte des données. Au cours de l'exercice 2019, 18 financements de mise en œuvre ont été approuvés pour 17 pays en développement partenaires. Au total, quatre pays en développement partenaires (Afghanistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Somalie et Soudan du Sud), dont trois PFC, ont été identifiés comme présentant des lacunes de données selon les prérequis du modèle de financement. Tous ces pays ont élaboré des stratégies pour résoudre ces problèmes.
- Le risque lié aux données se situe principalement au niveau des pays et nécessitera une attention et un travail continus à long terme. Le nouveau programme KIX dont un volet est consacré au « renforcement des systèmes de données » pourrait aider les pays à identifier et lever les obstacles à la communication de données (échéance : 31 déc. 2022).

Nouvelles mesures d'atténuation prévues

- Les niveaux de risque devraient diminuer avec le temps, bien que l'impact potentiel de la pandémie de COVID-19 puisse entraver la capacité des pays à collecter, vérifier, analyser et communiquer des données dans les délais prescrits en 2020, une situation dont les conséquences seront probablement ressenties en 2022, compte tenu du décalage au niveau de la collecte, de la vérification et de la communication des données.
- Deux projets de financement KIX sélectionnés au niveau mondial sont axés sur les données - les travaux sont en cours et la sélection a été finalisée. L'accent est mis 1) sur le renforcement des SIGE, et 2) sur une meilleure couverture des données relatives à l'équité (échéance : 1er janv. 2025).
- Il est prévu de faire des données une part centrale du nouveau modèle opérationnel - la méthode à retenir pour évaluer et appuyer ce prérequis est encore en débat (échéance : 1er janv. 2025).

RISQUE STRATÉGIQUE

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

1,4

Très faible

Tous les indicateurs dépassent la cible

Indicateur 21 : proportion de manuels achetés et distribués grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements	107 %
Indicateur 22 : proportion d'enseignants ayant bénéficié d'une formation grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements	96 %
Indicateur 23 : proportion de salles de classe construites ou rénovées grâce aux financements du GPE, par rapport au total prévu au titre de ces financements	81 %
Indicateur 9 : indice d'équité	51 %

*Les pourcentages sont les mêmes qu'il y a 6 mois, les données provenant du rapport sur les résultats.

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution et état d'avancement

- Suivi du rapport coût-efficacité dans les requêtes de financement (par le biais de l'examen des budgets) et dans la mise en œuvre (par le biais de l'examen des rapports d'avancement des AP), y compris la recherche de valeurs de comparaison dans la base de données des coûts unitaires (par ex. pour le coût des manuels ou de la construction de salles de classe) (échéance : 4 déc. 2020).
- Les coûts administratifs sont suivis de près : les commissions de l'AP sont plafonnées à 7 % et les commissions de supervision sont examinées en détail avant approbation. Les coûts administratifs sont passés de 9,6 à 10,1 %. Cette hausse est due aux nombreux petits financements qui présentent une plus forte proportion de coûts administratifs et à un recours accru, pour le guichet COVID, à des AP facturant le maximum de la commission autorisée. De plus, certains financements plus importants ont été clôturés, d'où une augmentation des coûts administratifs des financements en cours à la fin de l'exercice 2020.
- La fourchette visée pour les charges d'exploitation du Secrétariat est de 5 à 7 % des dépenses totales. La limite a été dépassée sur l'exercice 2019 et au 1er semestre 2020 en raison de décaissements moindres que prévu, mais l'accroissement du nombre de financements en attente et la faible augmentation du budget ont permis un retour dans la fourchette, avec une proportion actuelle de 5,2 %.
- Un cadre conceptuel d'optimisation des ressources a été élaboré par le Secrétariat du GPE en 2019. Une première note d'orientation pour l'optimisation des ressources portant sur l'acquisition de manuels a été transmise aux PDP pour consultation en mars 2020 et une deuxième, sur la construction des salles de classe, en juin 2020. La dernière note d'orientation sur l'efficacité du corps enseignant et de l'enseignement sera transmise aux PDP pour consultation d'ici décembre 2020. Les travaux relatifs à l'optimisation des ressources seront aussi pris en compte dans le nouveau cadre de SEA (suivi, évaluation, apprentissage) (échéance : 9 déc. 2020).
- Les recommandations de l'EPR, en favorisant les gains d'efficience et la réduction des coûts de transaction, contribueront aussi à l'optimisation des ressources (échéance : 8 déc. 2022).

Élevé

de 9,6 % à 10,1 %

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

Faible

de 11 % à 5,2 %

Dépenses d'exploitation en % des décaissements totaux du Fonds du GPE

Faible

de 87,5 % à 100 %

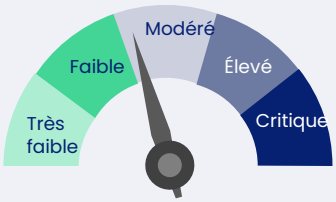
Proportion (%) d'ESPIG dont l'ensemble des résultats est jugé au moins moyennement satisfaisant dans le rapport d'achèvement du dernier exercice



RISQUE OPÉRATIONNEL

RISQUE QUE LE GPE NE SOIT PAS CAPABLE D'ATTEINDRE SES OBJECTIFS NATIONAUX

2,6 =



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

2,7 ↘

Élevé ↘

11 pays risquent de ne pas formuler de requête

Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Critique
2 pays ou moins	Entre 3 et 5 pays	Entre 6 et 9 pays	Entre 10 et 14 pays	15 pays ou plus

Allocation maximale par pays risquant de ne pas faire l'objet d'une requête au cycle de janvier 2021 (données du Groupe de travail)

Très faible ↘

Cible dépassée (100 %), l'enveloppe du fonds à effet multiplicateur ayant été réduite et des fonds ayant été affectés au guichet de riposte d'urgence à la COVID-19.

Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Critique
Cible atteinte/ dépassée	1 à 4 % en deçà de la cible	5 à 14 % en deçà de la cible	15 à 24 % en deçà de la cible	≥25 % en deçà de la cible

Montant total des manifestations d'intérêt au titre du fonds à effet multiplicateur approuvées avant le 31 déc. 2021 par rapport à la cible (cible à mi-2020 : 75 % d'USD 250 millions)

Modéré ↘

Cible atteinte à 90 % ou USD 1 860,41 millions approuvés fin août 2020 pour tous les financements (ESPIG, fonds à effet multiplicateur, financement accéléré et guichet COVID-19).

Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Critique
Cible atteinte/ dépassée	1 à 4 % en deçà de la cible	5 à 10 % en deçà de la cible	11 à 15 % en deçà de la cible	< 15 % en deçà de la cible

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

Modéré ↘

Cible atteinte à 75 % ou USD 105,6 millions approuvés pour des requêtes d'ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur (sur la base du nouveau montant de l'enveloppe de ce fonds et de la cible précédente).

Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Critique
Cible atteinte/ dépassée	90 à 99 % de la cible	70 à 89 % de la cible	50 à 69 % de la cible	<50 % de la cible

Montant total des requêtes d'ESPIG au titre du fonds à effet multiplicateur approuvées par rapport à la cible
Cible d'ici fin 2020 : USD 225 millions

Progrès accomplis

Des progrès substantiels ont été accomplis en matière d'accès au financement des pays, avec l'approbation de 33 requêtes d'ESPIG sur l'exercice tandis que les autres pays sont en bonne voie. S'agissant du fonds à effet multiplicateur, de nouvelles manifestations d'intérêt ont été approuvées, ce qui implique que l'enveloppe de ce fonds (réduite à USD 250 millions) est presque totalement souscrite. Le report de la date limite de présentation des requêtes au 26 janvier 2021 a largement atténué le risque supplémentaire lié à la pandémie de COVID-19. Certains pays risquent néanmoins de ne pas accéder à leur allocation maximale par pays, comme cela a déjà été signalé au FRC et au GPC à la séance de gestion des risques d'avril. À quelques exceptions près, il s'agit de pays très fragiles ou touchés par un conflit.

Parmi les pays considérés à risque, certains pourraient ne pas satisfaire aux prérequis, soit faute de s'engager à augmenter la part de financement intérieur, soit parce que l'élaboration du PSE a été retardée. Trois d'entre eux ont des problèmes substantiels de mise en œuvre du financement en cours. Les autres ont pris du retard sur l'élaboration de la requête. Pour atténuer le risque, le Secrétariat a continué et continuera, en collaboration avec les partenaires dans les pays, à maintenir un contact étroit avec les parties prenantes pour plaider en faveur d'une inversion de la tendance du financement intérieur, résoudre les problèmes de mise en œuvre (les trois pays en question ayant récemment restructuré leur financement à cet effet) et/ou accélérer l'élaboration des PSE et des ESPIG. Si 11 pays ont été jugés « à risque », la majorité d'entre eux devraient néanmoins réussir à présenter une requête.

RISQUE OPÉRATIONNEL

- **Risque lié à l'accès au financement (suite) – Mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Concernant le fonds à effet multiplicateur, le Secrétariat poursuit son travail de sensibilisation auprès des pays en développement partenaires et des bailleurs de fonds potentiels afin de mieux faire connaître le mécanisme et d'identifier de nouvelles possibilités de cofinancement. Un certain nombre de négociations sont engagées (en cours).
- Le Secrétariat continue d'aider les pays à s'attaquer aux différents problèmes susceptibles de bloquer les requêtes, de suivre les retards dans la mise en œuvre de l'ESPIG en cours ou l'élaboration du PSE, et d'entamer le dialogue sur les prérequis, notamment sur le financement national.
- Le Secrétariat poursuit également le déploiement du processus simplifié de revue de la qualité auprès de trois AP clés : la Banque mondiale, l'UNICEF et l'AFD.
- Le Secrétariat a renforcé ses échanges avec les pays sur le risque de ne pas présenter de requête avant la date limite et sur la nécessité de respecter les délais et de mener les actions prévues. Il a en outre pris contact avec le siège des agents partenaires et des principaux bailleurs pour s'assurer que leurs représentants dans les pays leur apportent le soutien nécessaire tout au long de la préparation des requêtes de financement du GPE, notamment pour lever les obstacles susceptibles d'entraver le processus de préparation et les questions relatives aux conditions d'accès aux financements du GPE.
- Le groupe de travail sur les décaissements et les approbations suit l'avancement des allocations maximales par pays et du fonds à effet multiplicateur pour l'ensemble du portefeuille, et intervient dans les pays pour réduire les goulets d'étranglement au cours du processus de requête de financement sur place et avec les partenaires (en cours).

- **Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE : risque que le GPE ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficience et l'apprentissage (GPC).** **1,8** **=**

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Le volume 3 des Guides méthodologiques pour l'analyse sectorielle de l'éducation a été publié. La diffusion est en cours. L'idée est d'aider à l'élaboration de PSE établissant des priorités plus claires, qui soient plus faciles à mettre en œuvre.
- Dans le cadre de l'axe relatif au nouveau modèle opérationnel, le Secrétariat recueille des données et étudie avec les partenaires de nouvelles approches de planification et d'élaboration de politiques moins transactionnelles, plus itératives et propices à une plus large mise en œuvre. Il participe activement à des réseaux orientés action qui s'intéressent aux données scientifiques sur la mise en œuvre et l'exécution. Le Secrétariat a contribué à l'élaboration de la Plateforme financière mondiale sous la houlette de la Banque mondiale et participe à son lancement.
- Le seul aspect qui requiert une attention accrue est le critère « réalisable » des PSE (manque de hiérarchisation des priorités et prévisions financières relativement irréalistes). Les mesures EPR et le processus stratégique en cours mettent l'accent sur les efforts visant à mieux planifier et exécuter les réformes en tenant compte du contexte pour s'aligner sur les processus sectoriels existants, mieux diagnostiquer les problèmes et les capacités au niveau du secteur, de manière à hiérarchiser les priorités et, ce faisant, rendre les plans sectoriels plus réalisables. Ces travaux relèvent aussi de l'axe d'intervention relatif au nouveau modèle opérationnel.
- La première phase de mise en place du programme KIX est achevée et les résultats devraient se concrétiser.

Très faible

de 14 % à 8 %

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

Modéré **=**

de 32 % à 38 %

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

Très faible **=**

de 0 % à 0 %

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

- **Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou prévues**
- Réorganisation du Secrétariat, les équipes techniques et de pays travaillant désormais ensemble au sein d'un même service intitulé Engagement et politiques au niveau des pays (fait).
- La fondation Gates, l'IIPE, l'Université de Toronto (OISE) et le GPE s'efforcent ensemble de repérer les principaux points de blocage de la préparation des plans jusqu'à leur mise en œuvre (échéance : 30 juin 2021).
- Exercice de simulation COVID - Le Secrétariat mène des consultations auprès des PDP par le biais de simulations guidées, dans le but de déterminer quel type d'appui le GPE peut apporter pour renforcer la résilience des systèmes éducatifs dans le contexte de la COVID (échéance : 31 oct. 2020).

RISQUE OPÉRATIONNEL

- **Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels : risque que le GPE ne soutienne pas l'amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel (GPC)** 2,2 =

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Le concept de revue sectorielle conjointe fait l'objet d'un réexamen dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle stratégie afin d'inclure d'autres processus/méthodes de suivi sectoriel (échéance : 21 déc. 2021).
- Le mécanisme L'Éducation à voix haute (EOL), qui vise à stimuler et à soutenir la participation des acteurs sociaux au dialogue sur les politiques éducatives, entre dans sa première phase opérationnelle (échéance : 22 juin 2021).
- Les principes d'efficacité des GLPE ont été publiés et leur diffusion a commencé. Un outil d'auto-évaluation a été élaboré pour les GLPE. Il est actuellement utilisé à titre expérimental et volontaire dans plusieurs pays (échéance : 30 juin 2021).
- L'initiative d'échanges sur les revues sectorielles conjointes a été lancée dans un nouveau groupe de pays pour favoriser l'apprentissage collégial (échéance : 17 déc. 2020).
- Les pratiques des revues sectorielles conjointes et des GLPE sont actuellement répertoriées en vue d'être partagées avec les PDP pour stimuler l'apprentissage mutuel (échéance : 30 juin 2021).
- **Nouvelles mesures d'atténuation élaborées depuis le dernier rapport ou prévues**
- Élaboration d'une note d'orientation sur les méthodes de suivi de la mise en œuvre et de correction de cap en fonction des nouvelles contraintes liées à la COVID, sur la préparation et la conduite en ligne de revues sectorielles conjointes (notamment les points à contrôler) dans le contexte de la pandémie (échéance : 31 déc. 2020).



Critique =

de 50 % à 48 %

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

Très faible =

de 4 % à 4 %

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

Très faible =

de 11 % à 18 %

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

Faible ↘

de 94 % à 90 %

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

Modéré =

de 65 % à 66 %

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

RISQUE OPÉRATIONNEL

- **Risque lié au financement des plans sectoriels : risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne soient pas développés en continu pour la financer (GPC)** 2,9 ↗

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Il importe de savoir si les pays conduisent un véritable dialogue stratégique sur les allocations de fonds et les dépenses d'éducation de manière à financer intégralement les programmes envisagés dans le cadre de leur PSE au moyen de ressources intérieures et extérieures, et de déterminer si les montants budgétaires indiqués dans les PSE sont effectivement alloués et décaissés. Le Secrétariat s'emploie activement, avec la BM et d'autres institutions, à examiner les principales difficultés posées par le financement national dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, à cerner les principales lacunes des systèmes de financement de l'éducation expliquant la faiblesse des moyens mobilisés, les inégalités et les efficiences, à évaluer le soutien actuel, à identifier les déficits et à explorer les domaines de collaboration possibles.
- L'Éducation à voix haute (EOL) a sélectionné des coalitions de la société civile comme bénéficiaires dans les pays partenaires. En collaboration avec les AP, le Secrétariat du GPE s'efforce d'aider ces bénéficiaires à prôner la mobilisation de ressources intérieures en faveur de l'éducation.
- **Nouvelles mesures d'atténuation élaborées depuis le dernier rapport ou prévues** Le risque lié au financement des plans sectoriels est au cœur de la nouvelle stratégie et du nouveau modèle opérationnel en préparation. Des enseignements ont été tirés de l'application du modèle actuel au niveau des pays. Des partenariats stratégiques ont été lancés (par le biais de la Plateforme financière). Les questions de financement national font l'objet d'un examen et d'un remaniement approfondis dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique. Étant donné que l'essentiel des financements éducatifs provient des ressources nationales, ce plan se fonde notamment sur l'idée que le GPE doit apporter son soutien aux gouvernements nationaux pour la planification, la pérennité du financement, le suivi et l'examen des systèmes d'éducation dans leur ensemble, afin d'avoir un impact systémique basé sur le principe de ne laisser personne pour compte (échéance : 2 janv. 2021).

Modéré =

de 30 % à 30 %

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

Élevé ↗

de 3 à 1 cas

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

Faible =

de 78 % à 78 %

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

- **Risque lié à la conception des ESPIG : risque d'approuver des programmes ne soutenant pas l'équité, l'efficience et l'apprentissage de façon efficace et efficiente (GPC).** 3,0 =

Très faible ↘

de 95 % à 96 %

Proportion (%) d'ESPIG dont la qualité à l'entrée a été jugée au moins assez satisfaisante dans le rapport d'achèvement sur les 3 derniers exercices

Modéré =

de 36 % à 36 %

Proportion des financements du GPE alignés sur les systèmes nationaux (Indicateur 29)

Critique =

de 31 % à 31 %

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

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Il y a plus de cofinancements parmi les nouveaux financements, mais comme ils n'ont pas encore été lancés et ne sont pas approuvés, l'indicateur de risque n'a pas amorcé de remontée pour le moment. Ces cofinancements sont largement mobilisés par le biais du fonds à effet multiplicateur. Nombre des cofinancements de ce fonds ont été approuvés au cours de l'année écoulée. Cette tendance devrait se poursuivre tout au long des cycles de financement de 2020. De plus, plusieurs des nouveaux financements approuvés ou en attente utilisent une mise en commun sectorielle des fonds.

RISQUE OPÉRATIONNEL

Risque lié à la conception des ESPIG (suite)

- Une autre mesure d'atténuation découle de l'application de l'EPR qui prévoit de décider de la modalité la plus adaptée (alignée et harmonisée) et de l'envergure du programme en amont du choix de l'agent partenaire. L'EPR a été approuvée durant l'année écoulée et est en cours de mise en œuvre. Les premiers pays à avoir adopté le processus de sélection renforcé des AP ont maintenant atteint l'étape 0/1 du processus de revue de la qualité (échéance : 25 déc. 2021).
- Poursuite de la mise en œuvre de la feuille de route sur l'alignement : la mise en œuvre de la feuille de route sur l'alignement a progressé, et une équipe transversale a été créée au sein du Secrétariat pour coordonner son exécution (échéance : 26 déc. 2020).
- Suivi du portefeuille, notamment par le biais du cadre de résultats.

Nouvelles mesures d'atténuation élaborées depuis le dernier rapport ou prévues

- Après janvier 2021 il ne sera plus possible de présenter une requête d'ESPIG au titre du modèle de financement actuel et de la validité de l'allocation maximale par pays. De nouvelles mesures d'atténuation/d'incitation sont prévues dans le prochain plan stratégique. L'élaboration de la nouvelle stratégie et du nouveau modèle opérationnel n'étant pas achevée, tous les détails ne sont pas encore connus. Néanmoins, la décision de rendre tous les pays à faible revenu éligibles au fonds à effet multiplicateur devrait avoir un effet stimulant sur l'alignement et l'harmonisation des financements internationaux et susciter des cofinancements supplémentaires ou de nouveaux programmes utilisant des fonds communs. Par ailleurs, il a été suggéré que le nouveau financement d'appui aux capacités systémiques (ancien ESPDG) puisse financer la mise en place de mécanismes de fonds communs.

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

2,0

Très faible

de 28 % à 9 %

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

Modéré

de 13,8 % à 19,4 %

Proportion des financements de programmes du GPE dont la mise en œuvre est jugée « à risque » (indicateur 25)

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Le processus de revue de l'efficacité du Partenariat (EPR) a confirmé que les agents partenaires sont en première ligne pour apporter aux pays une aide à la mise en œuvre des programmes. En parallèle, il est demandé au Secrétariat et au GPC de surveiller de plus près l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des financements. Le Secrétariat intervient en amont, avant l'approbation du financement, et en aval, durant la phase de mise en œuvre. Avant l'approbation, il examine la qualité du financement proposé, notamment son état de préparation et son calendrier de mise en œuvre.
- Durant la phase de mise en œuvre, le Secrétariat participe au dialogue avec les partenaires nationaux quand des problèmes importants sont identifiés. Il assure désormais un suivi des financements systématique et non plus limité aux financements en retard, ce qui devrait lui permettre de déceler et de corriger plus tôt les problèmes de mise en œuvre.
- Le GPE encourage également l'établissement d'un calendrier réaliste dès le départ ainsi que la conduite d'examens à mi-parcours afin de procéder aux ajustements nécessaires pour obtenir des résultats. Il reconnaît que, dans certains cas, la prorogation d'un programme est propice à la réforme et à l'obtention de résultats sectoriels, et que des ajustements peuvent être nécessaires en raison d'événements imprévus dans le contexte national.
- En plus du suivi systématique de la mise en œuvre des financements, le Secrétariat participe à des réunions semestrielles avec les agents partenaires pour examiner la performance des financements en cours et identifier les défis à relever ainsi que les mesures à prendre pour améliorer la mise en œuvre.

RISQUE OPÉRATIONNEL

Risque lié à la performance des ESPIG (suite)

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

Risque de nuire : risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires ou aux populations marginalisées ciblées (GPC)

1,5 =

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

Le Secrétariat du GPE a financé des ateliers de planification sectorielle intégrant la notion de genre et continue de participer au dialogue mondial, régional et local sur les politiques éducatives dans le but de promouvoir l'égalité des genres dans les programmes des partenaires, comme l'initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et l'initiative « priorité à l'égalité » (GCI).

La responsabilité de la conception et de la mise en œuvre du programme incombe principalement au gouvernement et à l'agent partenaire, qui travaillent en étroite coopération avec les partenaires par le biais du GLPE. Le Secrétariat apporte aussi son soutien avec son propre processus d'examen de la qualité, conçu pour identifier les risques. De plus, durant la phase de mise en œuvre, il entreprend et documente une revue de chaque ESPIG en cours pour minimiser les risques et être en mesure de repérer et de corriger toute indication de préjudice occasionné par inadvertance aux bénéficiaires.

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

La réorganisation du Secrétariat du GPE a donné lieu au regroupement, au sein d'un même service, des responsables de la thématique de genre et des équipes-pays,

ce qui permettra la mise en commun des opérations de planification et de mise en œuvre. Deux spécialistes de la question du genre ont été recrutés dans le cadre de cette nouvelle équipe (un remplacement et un recrutement supplémentaire).

L'égalité des genres, dans l'éducation, mais aussi par elle, est une question prioritaire dont l'importance est renforcée dans la nouvelle Stratégie du GPE 2021-2025, ce qui aura des répercussions sur le nouveau modèle opérationnel.

Très faible =

de 4,5 % à 6 %

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

Modéré =

de 15 % à 13,6 %

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

Risque de fraude et de détournement de fonds : risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le GPE (FRC)

3,2 =

Très faible =

de 100 % à 100 %

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

Critique =

de 42 % à 33 %

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

Modéré =

de 81,8 % à 81,8 %

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

Risque de fraude et de détournement de fonds (suite)

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Le Secrétariat vérifie que les agents partenaires ont mis en place des politiques et des procédures solides pour prévenir les détournements de fonds et, le cas échéant, détecter les malversations et assurer le remboursement des fonds détournés (notamment en examinant les normes des AP au stade de l'accréditation, les accords de procédures financières entre le GPE et les AP, et les accords contractuels entre les AP, les États membres du GPE et les partenaires régissant l'emploi des fonds).
- Le Secrétariat examine le risque fiduciaire durant le processus d'examen de la qualité et lors de l'examen des rapports d'avancement et des rapports d'audit annuel, et effectue un suivi avec l'agent partenaire pour s'assurer que les questions importantes ont été traitées de manière satisfaisante.
- Le Secrétariat et l'agent partenaire collaborent et rendent compte régulièrement aux Comités et au Conseil de tous les cas de malversations crédibles jusqu'à ce que les fonds soient remboursés.
- Proposition visant à donner à la directrice générale la possibilité d'interrompre le décaissement de financements en cas de menace imminente de détournement de fonds (examen de la proposition par le FRC prévu en avril 2021).

Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements (FRC)

4,0 | =

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Le développement d'un système intégré de gestion des financements permettra de suivre les requêtes depuis leur approbation jusqu'à leur mise en œuvre et leur clôture (échéance : 20 déc. 2021).
- Le suivi systématique auprès des agents partenaires en cas de retard dans la présentation des rapports (rapports d'achèvement, d'avancement et d'audit) est la mesure d'atténuation la plus efficace pour lutter contre ce problème. Mais beaucoup reste encore à faire dans ce domaine et des rappels seront adressés aux AP au niveau des sièges.
- En vertu du modèle décentralisé du GPE, il incombe aux agents partenaires d'assurer un suivi proactif de leurs financements en rendant compte de l'avancement et de l'achèvement de la mise en œuvre, et en effectuant des audits réguliers. Le Secrétariat vérifie que ces rapports sont remis à temps, et effectue un suivi en cas de retard ou si des questions spécifiques sont soulevées dans le rapport.

Nouvelles mesures d'atténuation élaborées depuis le dernier rapport ou prévues

- Contrôle accru de la ponctualité de remise des rapports de fin d'exécution et des rapports d'audit, sous la forme d'une revue de la direction du Secrétariat, complétée, si nécessaire, par un suivi avec l'agent partenaire.

Critique | ↗

de 23 % à 69 %

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

Faible | =

de 96 % à 97 %

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

Critique | =

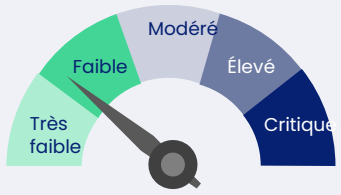
de 67 % à 57 %

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

RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE

RISQUE ASSOCIÉ À UNE GESTION FINANCIÈRE INEFFICACE OU PEU PERFORMANTE DU FONDS DU GPE.

1,9



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

Très faible

Environ 10 mois de liquidités (contre 14 au moment du rapport précédent).

Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Critique
Liquidités équivalant à 9 à 12 mois de décaissements	Liquidités équivalant à environ 8 à 13 mois de décaissements	Liquidités équivalant à environ 7 à 14 mois de décaissements	Liquidités équivalant à 6-7 ou 14-15 mois de décaissement	Liquidités < 6 ou > 15 mois de décaissements

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

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- La création en janvier 2020 du groupe de travail sur les approbations et les décaissements, qui se réunit toutes les semaines, a davantage mis l'accent sur les mesures visant à faire progresser les financements en attente.
- La pandémie mondiale de Covid-19 a des répercussions sur l'échelonnement ou le montant des contributions des bailleurs de fonds et le calendrier des nouvelles requêtes de financement et des décaissements. La création du nouveau guichet de financement accéléré COVID-19 a entraîné une nette augmentation des approbations et des décaissements, d'où une réduction des excédents de trésorerie au cours des six derniers mois. Le niveau des liquidités se situe maintenant dans la fourchette optimale. Le Secrétariat continuera de suivre de près l'impact de la pandémie sur ses contributions et décaissements.

- **Risque lié au traitement des transactions : risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions (FRC)**
- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution** : le Secrétariat continuera de travailler en collaboration très étroite avec l'Administrateur fiduciaire pour faire en sorte que tous les paiements dus aux agents partenaires leur soient versés en temps voulu.
- Afin d'assurer le bon déroulement des transactions, le responsable financier du Secrétariat précise et rappelle aux AP la marche à suivre pour soumettre des demandes de transfert monétaire, et il appuie les requêtes en examinant ces demandes afin de détecter et de corriger toute erreur dans le formulaire en amont de la présentation.

Très faible

de 100 % à 100 %

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

Modéré

de 39 % à 37,5 %

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

- **Risque d'investissement : risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements (FRC)**
- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution :** le Secrétariat continue de gérer activement le fonds fiduciaire du GPE en collaboration avec l'Administrateur fiduciaire et établit des prévisions de trésorerie trimestrielles afin d'assurer que tout solde excédentaire est investi judicieusement pour maximiser le rendement des placements dans le fonds fiduciaire. Cet effort de rééquilibrage garantit que les portefeuilles d'investissement ne rapportant pas d'intérêt sont du plus faible montant possible et que l'on dispose de liquidités suffisantes pour décaisser les fonds en tant que de besoin. Le suivi actif du portefeuille permet de réaffecter les fonds afin de maximiser les revenus d'investissement.
- Au moment du dernier rééquilibrage des investissements (31 juillet 2020), environ 37,5 % des actifs étaient détenus en espèces et ne produisaient pas d'intérêts. En effet, un rééquilibrage venait juste d'être effectué au profit d'instruments très liquides pour couvrir les importants décaissements effectués ou prévus pour répondre à la hausse des besoins due à la COVID-19.

RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE



- **Risque de change : risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de référence du GPE (FRC)**

2,5 =

Élevé =

de 79 % à 72 %

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

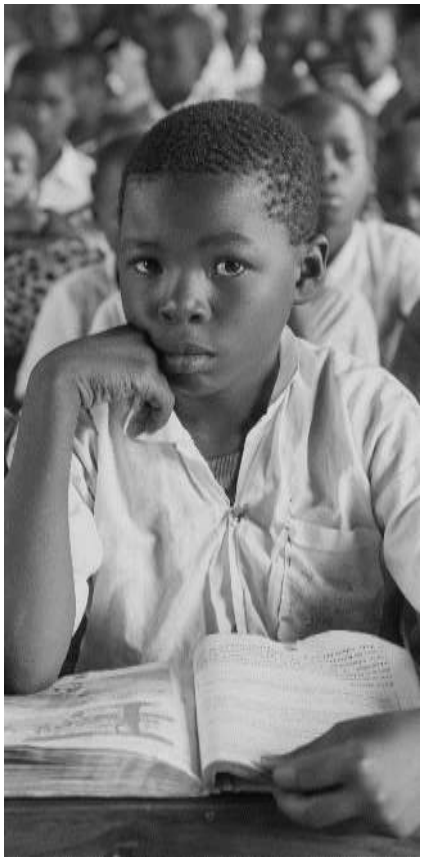
Les sommes promises libellées en USD lors de la conférence de reconstitution des ressources représentent 25,4 % des contributions, contre 74 % de montants libellés dans d'autres monnaies (et 72 % en valeur actuelle, compte tenu de l'évolution des taux de change depuis la conférence).

Très faible =

de 1 % à -1,57 %

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

Sur la base de l'évolution des cinq derniers mois, la fluctuation de toutes les monnaies hors USD et EUR a été inférieure à 5 %, et la moyenne entre ces monnaies sur la base de leur pondération était de l'ordre de -1,5 % (le dollar américain s'est affaibli par rapport au panier de monnaies).



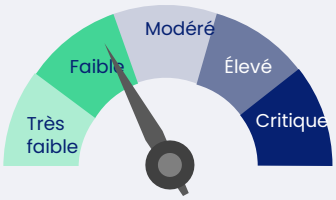
- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
- Le Secrétariat continue de collaborer étroitement avec l'Administrateur fiduciaire et le service de Trésorerie de la Banque mondiale pour déterminer si d'autres options de couverture pourraient être envisagées. Il donnera des informations au FRC sur les progrès accomplis en octobre 2020.
- Le Secrétariat continue également de recommander que les contributions soient annoncées et versées en dollars afin de réduire davantage ce risque. Le décalage entre les contributions hors USD et les allocations de financement en USD reste néanmoins important. L'impact de cette mesure d'atténuation est donc mineur (en cours).
- Les prévisions financières semestrielles évaluent l'impact de ce risque sur la position financière générale, ce qui permet d'apporter des ajustements visant à gérer au mieux les répercussions négatives de la fluctuation des taux de change, le cas échéant (en cours).



RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

RISQUE QUE LE SECRÉTARIAT NE SOIT PAS CAPABLE D'EXÉCUTER SES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES ESSENTIELLES

2,1 =



- **Risque lié aux charges d'exploitation : risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins (FRC)** 1,0 =

de 94 % à 93,5 %

Très faible 90-100 %	Faible 80-89 %	Modéré 70-79 %	Élevé 60-69 % ou 101-105 %	Critique <60 % ou >105 %

% global de réalisation des dépenses prévisionnelles

- **Progrès accomplis :** la pandémie de Covid-19 a entraîné une baisse des dépenses liées aux voyages et aux réunions au cours du dernier trimestre de l'exercice 2020 (avril à juin), d'où une réduction du taux de dépenses. Pour le moment, le même phénomène est sensible sur l'exercice 2021. Le Secrétariat continuera à suivre de près l'évolution des dépenses par rapport au budget.
- Une revue trimestrielle du plan de travail et du budget par l'équipe de direction a été officiellement mise en place.

Faible ↘

de 0 à -4 points de pourcentage

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

Très faible =

de -64 à 0 point de pourcentage

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

- **Risque de non-conformité du Secrétariat : risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat (FRC)** 1,5 =

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- L'une des principales mesures d'atténuation mise en place prévoit à l'intention des employés du Secrétariat du GPE un cours d'orientation et de formation obligatoire sur les principales politiques et procédures à suivre pour se conformer aux règles institutionnelles.
- Les unités chargées de la conformité au sein de la Banque contrôlent régulièrement la qualité des transactions.
- Le Secrétariat continuera d'assurer un suivi étroit du respect des politiques et procédures de base et prévoit de collaborer avec la Banque pour organiser des formations supplémentaires sur les voyages et la passation de marchés au cours de l'exercice 2021.

3,0 ↗

de 0,97 à 0,94

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

- **Risque lié au lieu de travail : risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations (FRC)**
- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution :** les transferts de personnel vers Paris ont augmenté. Avec les nouveaux recrutements, le nombre des employés à Paris est conforme aux prévisions. Aucun espace de bureau n'a été libéré à Washington. La direction du Secrétariat a été informée qu'aucun bureau ne pourrait être alloué à du nouveau personnel à Washington. Ce n'est toutefois pas un problème dans l'immédiat en raison de la pratique du télétravail instituée en raison de la pandémie de COVID.
- **Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou prévues :** une équipe *Retour au bureau* a été chargée de rechercher des espaces de travail permettant de prendre les précautions rendues nécessaires par la COVID et d'anticiper sur la fin du bail qui arrive à échéance en juillet 2021. À partir de cette date, il faudra choisir entre la solution de locaux nouveaux ou reconfigurés OU la solution d'une réduction permanente des bureaux attitrés. Il pourrait ainsi être demandé aux personnes qui ne viennent pas régulièrement au bureau de renoncer à disposer d'un espace permanent. La pandémie de COVID a changé les modalités de travail au profit du télétravail. Il faudra des mois avant que tout le personnel ne revienne au bureau.

RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

- **Risque lié aux ressources humaines : risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates (FRC)** 3,5 =

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**

- Les recrutements qui prennent plus de 90 jours peuvent être annulés par les RH de la Banque mondiale. Pour atténuer ce risque, le GPE surveille la durée de chaque recrutement et avertit les responsables de l'embauche avant la limite de 90 jours.

- Les causes connues de retard sont liées à la présélection de candidats (liste longue préliminaire) effectuée par les RH de la Banque mondiale à la demande du GPE, et à la programmation des activités du comité de sélection (réunion de sélection et entretiens), en particulier au vu de la charge de travail supplémentaire imposée par la COVID (échéance : 1er déc. 2020).

- Le Secrétariat examine actuellement les efforts qui seront nécessaires pour appliquer le plan stratégique GPE 2025 en fonction du nouveau modèle opérationnel et des objectifs de la campagne de financement. Un point sera fait avec le Conseil en décembre (échéance : 30 juin 2021).

- **Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou prévues**

- La réorganisation entamée en juillet 2020 a permis de corriger des faiblesses et de rectifier certains points (objectifs mal alignés ou même contradictoires). Elle sera finalisée au début de l'année 2021.

Élevé ↘

de 82 à 79 jours

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

Élevé =

46 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime que son unité dispose des ressources nécessaires pour effectuer un travail de qualité (source : données GPE tirées de l'enquête BM sur le personnel de déc. 2019)

Faible =

79 %

Proportion (%) du personnel du GPE qui estime qu'il y a une bonne coopération entre collègues au sein de son unité (source : données GPE tirées de l'enquête BM sur le personnel de déc. 2019)

Critique =

Stratégie rédigée mais non approuvée (comme il y a 6 mois)

Stratégie informatique triennale documentée et à jour

Faible ↗

de 0 à 1

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

Élevé ↗

de 70 % à 60 %

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

Faible ↘

de 75 % à 90 %

Taux (%) d'utilisation du système opérationnel

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

3,0 =

La stratégie d'atténuation retenue consiste à assumer/accepter le risque, ce qui correspond par définition à reconnaître l'existence d'un risque donné et de décider délibérément de l'accepter sans prendre de mesures particulières pour le réduire. Cette position tient compte du fait que, dans de nombreux cas, le GPE s'appuie sur les systèmes, politiques et processus informatiques de la Banque mondiale.

- **Progrès accomplis :** la stratégie a été présentée et actualisée en tant que de besoin mais n'a pas été officiellement approuvée, la procédure d'approba-tion et d'autres procédures opérationnelles n'étant pas encore validées. Par ailleurs, la stratégie est appliquée sur la base d'approbations trimestrielles du plan de travail et des ressources financières par le directeur général adjoint.

RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

Risque informatique (suite)

- L'important programme initialement prévu sur le système informatique du GPE ainsi que les mesures d'amélioration de la gestion des tâches du bureau exécutif ont été abandonnés en raison de la pandémie de COVID-19. Dans le même temps, des mesures intermédiaires ont été prises (création d'un compte partagé pour le bureau exécutif qui constitue un point d'entrée unique pour toutes les demandes d'intervention qui lui sont adressées). L'inclusion du bureau exécutif dans le système CRM est prévue en septembre-octobre 2020. Les travaux ont repris fin août, avec le changement de la direction du service informatique.
- Le contrat de service (SLA) relatif à la plateforme d'échange du GPE (environ 60 % des applications personnalisées du GPE) doit être renouvelé. Aucun SLA n'avait encore été proposé par le service informatique en août pour le système CRM, mais le travail se poursuit sur ce point avec le nouveau chef d'équipe informatique.
- L'utilisation du système opérationnel a progressé en raison de la généralisation du télétravail. Les pourcentages d'utilisation sont les suivants : 100 % du personnel du GPE utilise le système SMO/BTOR, 90 % de l'équipe de soutien aux pays utilise le module de gestion des financements de la plateforme d'échange ou des données provenant de ce système, 90 % de l'unité de suivi utilise le module du cadre de résultats, 100 % des fournisseurs de risque, chargés de liaison, responsables de risque et équipe de gestion des risques du directeur financier utilisent le module, 90 % du personnel du GPE utilise l'intranet, 100 % du personnel du GPE utilise les outils et les espaces collaboratifs. 100 % de l'équipe des relations extérieures utilise le nouveau système CRM. Le service informatique travaille à l'élaboration d'indicateurs plus précis.

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

1,6

Modéré	=	Très faible	Nouveau	Très faible	Nouveau
de 74 % à 60 %		100 %		6	
Proportion (%) du plan de travail relatif aux procédures opérationnelles achevée (taux d'achèvement)		**Proportion (%) des plans de travail des équipes/unités du GPE achevée**		**Nombre d'activités prioritaires du programme de travail et du budget faisant l'objet d'un compte rendu trimestriel à la direction**	

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Les procédures mises en attente jusqu'à la fin de la réorganisation du Secrétariat seront mises à jour d'ici la fin 2020. Les procédures opérationnelles normalisées devront être révisées avant la fin de l'année 2020 pour tenir compte de la réorganisation du Secrétariat et des besoins généraux. Une révision substantielle sera probablement nécessaire alors que les capacités du Secrétariat risquent d'être limitées.

Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou prévues

- Tous les plans de travail ont été présentés pour l'exercice 2021. Des efforts sont déployés pour assurer la qualité des données. Après l'approbation du plan de travail et du budget, des rapports trimestriels seront présentés à la direction pour suivre l'utilisation des fonds et les jalons atteints grâce à des indicateurs de performance.
- Des rapports trimestriels sont prévus pour six objectifs prioritaires et un outil de présentation est en cours d'introduction au sein du Secrétariat. Le risque que les rapports trimestriels ne soient pas présentés est faible, même s'il est possible qu'ils soient de qualité inégale au départ. Des rapports tests seront effectués après deux cycles de rapports trimestriels pour vérifier que les rapports sont pertinents et rendus dans les temps, et que les informations fournies servent à établir des priorités (échéance : 29 janv. 2021).



RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

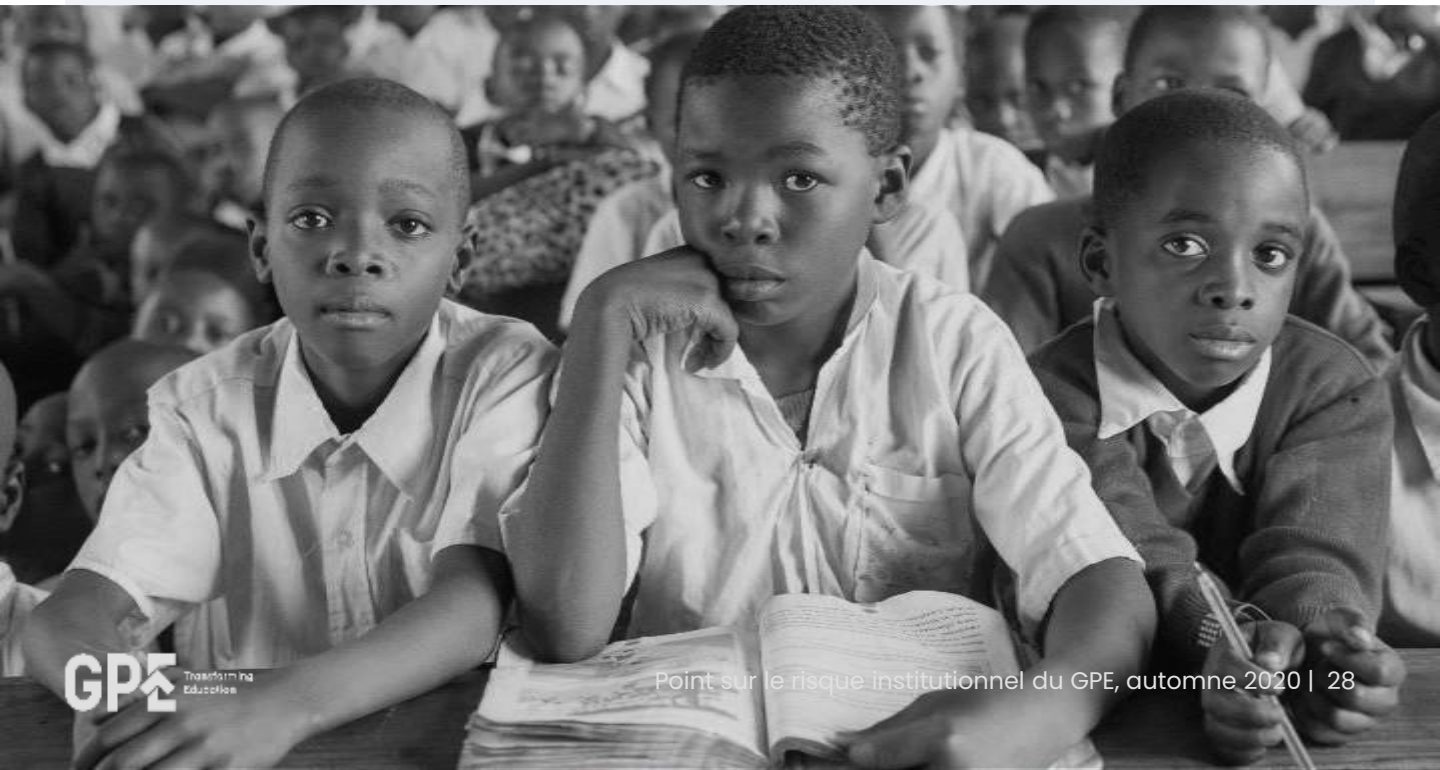
Risque pour les nouveaux projets ou stratégies : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies (SIC)

1,2 =

Très faible =	Très faible =	Très faible =
de 100 % à 100 %	de 100 % à 100 %	de 100 % à 100 %
KIX : proportion (%) des jalons atteints au cours du dernier exercice	**KIX : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du protocole d'accord au cours de l'exercice**	**KIX : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du protocole d'accord (cumulatif, sur la durée du programme jusqu'en 2024)**
Faible ↗	Très faible =	Très faible ↘
de 100 % à 82 %	de 100 % à 100 %	de 50 % à 100 %
EOL : proportion (%) des jalons atteints au cours du dernier exercice	**EOL : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du calendrier de décaissement convenu avec Oxfam IBIS au cours de l'exercice**	**EOL : décaissements réels par rapport à ceux prévus sur la base du calendrier de décaissement (cumulatif, jusqu'en 2024)**

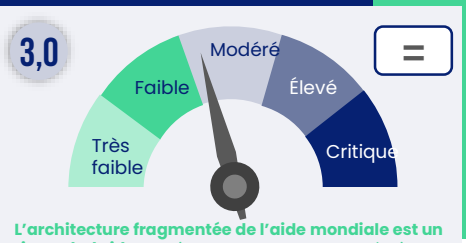
Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution

- Concernant le mécanisme KIX : appuyer la présentation en temps voulu des demandes de transfert monétaire du CRDI conformément au calendrier de décaissement modifié. Concernant l'EOL : appuyer la présentation en temps voulu des demandes de transfert monétaire prévues d'Oxfam IBIS. Les mécanismes KIX et EOL sont maintenant bien engagés dans la phase de mise en œuvre.



AUTRES RISQUES

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



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

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

Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution : acteur clé de l'architecture de l'éducation, le GPE continue de participer et de contribuer activement aux discussions et aux efforts actuellement menés par les principaux partenaires pour réduire le risque de fragmentation dans le secteur.

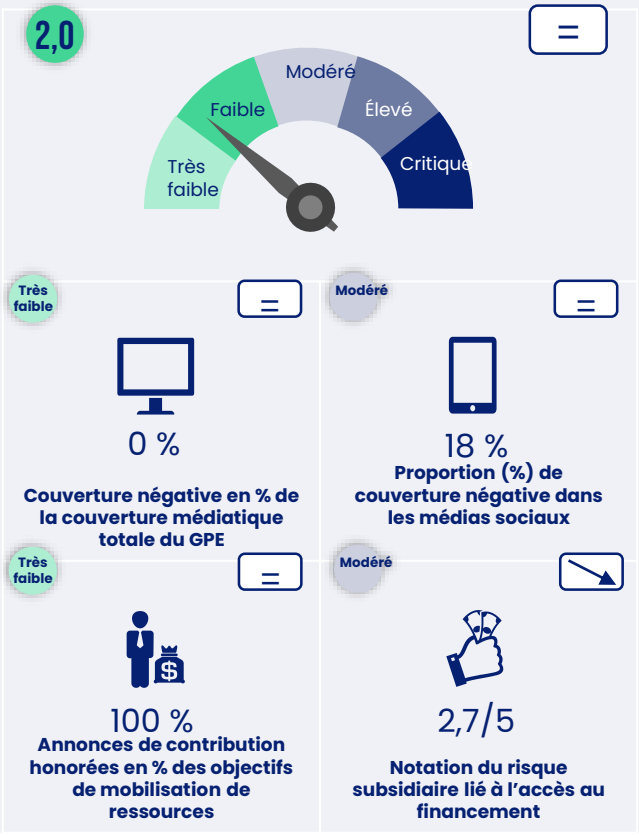
- La coopération avec le Secrétariat de L'éducation ne peut pas attendre (ECW) s'est considérablement renforcée, avec des réunions régulières entre la Directrice générale du GPE et la Directrice de l'ECW ainsi que le personnel concerné. Des travaux sur les possibilités d'aligner le mécanisme d'accélération de l'appui du GPE sur les programmes de résilience pluriannuels (MYRP) de l'ECW sont en cours, de même que l'élaboration d'une note sur la complémentarité.
- Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la coordination entre partenaires de l'éducation est essentielle. Le GPE participe au groupe de coordination convoqué par l'UNESCO, et collaborera étroitement avec ses partenaires clés, dont l'UNICEF, l'UNESCO, l'ECW et la Banque mondiale, et ses agents partenaires pour y répondre efficacement. Dans le cadre de l'approbation par le GPE de financements COVID, la cohérence avec les programmes COVID de l'ECW est systématiquement vérifiée, le cas échéant.
- De plus, le financement mondial consenti à un consortium de 3 AP permet au GPE d'appuyer la coordination, la recherche de la continuité de l'apprentissage et le recueil de faits probants aux niveaux mondial et régional. Ce financement a accéléré la mise en place d'un dialogue entre l'UNICEF, l'UNESCO et la Banque mondiale, qui ont salué cette action fédératrice du GPE. Sur la base de discours communs et d'économies d'échelle, les mécanismes de coopération en place aux niveaux mondial et régional permettront de réaliser des gains d'efficience et de temps pour l'élaboration et la diffusion de méthodes visant à assurer la continuité de l'apprentissage (échéance : 29 juin 2021).

- **Risque de réputation : risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut du GPE (FRC)**

- **Principales mesures d'atténuation issues de rapports précédents encore en exécution**
  - **1) Communication proactive pour améliorer la réputation du GPE :** la communication du GPE met l'accent sur les décaissements (par ex., l'équipe de communication cherche toujours à faire connaître les montants associés aux derniers financements du GPE). Les actions de la direction visant à débloquer les programmes en attente sont également mises en évidence.
  - **2) Communication de crise :** plusieurs dossiers sont suivis de près pour éviter toute escalade.
  - **3) Préparation aux crises :** anticiper les problèmes potentiels de réputation au niveau des pays et élaborer, en collaboration avec le Secrétariat et les partenaires locaux, des messages d'atténuation sur chacun des pays partenaires du GPE.

- **Nouvelles mesures d'atténuation mises en œuvre depuis le dernier rapport ou prévues :** au moment du lancement de la nouvelle campagne de financement du GPE, l'organisation sera probablement soumise à un surcroît d'attention. Pour atténuer ce risque, les équipes de communication et de relations extérieures continueront à surveiller les médias et les relations avec les partenaires et l'équipe de direction continuera à discuter des problèmes en interne.

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

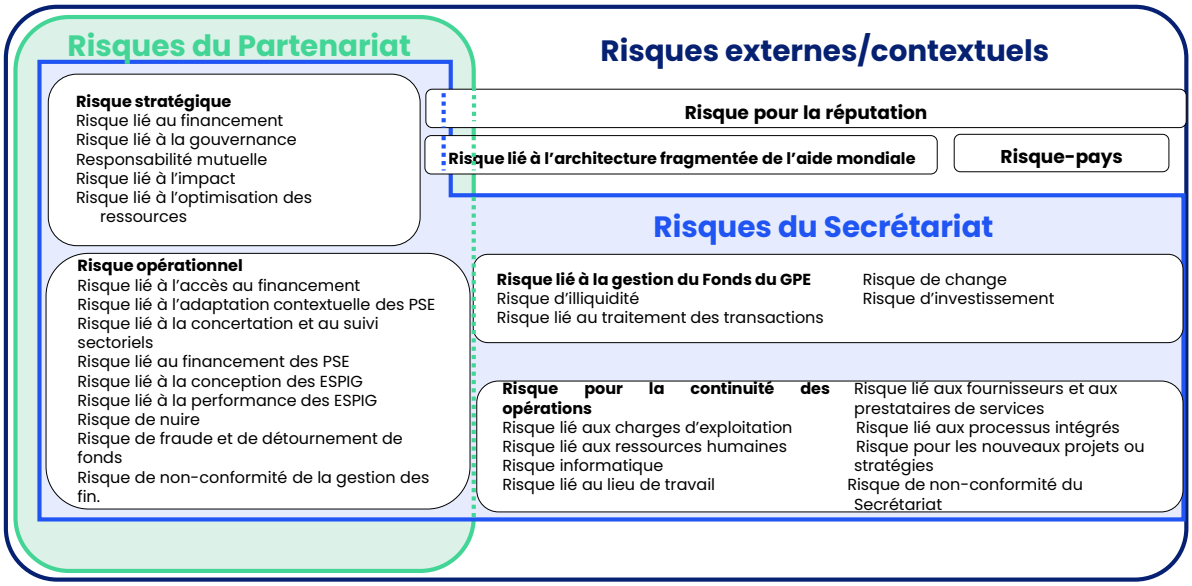


GLOSSAIRE

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



- La **taxonomie des risques du GPE** dresse une liste exhaustive de tous les risques auxquels le GPE est confronté à un moment donné. Elle met en évidence une approche de la classification et du regroupement des risques adaptée aux besoins spécifiques du GPE en tant que fonds qui externalise la gestion des financements et en tant que partenariat. Ainsi, la taxonomie distingue les risques externes des risques internes, les risques du Partenariat des risques de son Secrétariat.
- Les **risques externes** résultent d'événements échappant au contrôle de l'organisation et n'étant généralement pas prévisibles. Ils peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation n'a pas d'influence sur la probabilité que ces risques se matérialisent, mais elle peut réduire le coût de leur impact en travaillant sur l'identification du risque et l'intervention rapide (*par ex., changements politiques dans un pays*).
- Les risques internes sont ceux auxquels une organisation est confrontée en interne et qui surviennent pendant le cours normal de ses opérations. Ils peuvent être anticipés avec davantage de fiabilité. Il y a donc de meilleures chances de les réduire. Pour le GPE, les risques internes sont de deux types.
  - **Risques du Partenariat :** risques internes assumés par l'ensemble des partenaires, y compris le Secrétariat (*par ex., risque lié à la performance des ESPIG*) ;
  - **Risques du Secrétariat :** risques internes assumés par le Secrétariat, qui auraient des conséquences négatives sur le Partenariat s'ils se matérialisaient (*par ex., le risque lié aux charges d'exploitation*).
- Chaque comité surveille les risques et les risques subsidiaires qui lui sont attribués. Le Comité des finances et du risque supervise en outre toutes les catégories de risques et de risques subsidiaires jugés élevés et critiques.



GLOSSAIRE

- La définition d'un ensemble complet de catégories de risques et de risques subsidiaires facilite le processus d'identification des risques en permettant aux responsables de ce processus d'étudier tous les types de risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation.

- **Risques stratégiques : risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses buts et objectifs**

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

- **Risque opérationnel : risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses objectifs nationaux**

  1. Risque lié à l'accès au financement : risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire de requêtes de financement auprès du GPE (GPC)
  2. Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE : risque que le GPE ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficience et l'apprentissage (GPC)
  3. Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels : risque que le GPE ne soutienne pas l'amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel (GPC)
  4. Risque lié au financement des plans sectoriels : risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne soient pas développés en permanence pour la financer (GPC)
  5. Risque lié à la conception des ESPIG : risque d'approuver des programmes qui ne soutiennent pas l'équité, l'efficience et l'apprentissage de façon efficace et efficiente (GPC)
  6. Risque lié à la performance des ESPIG : risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés (GPC)
  7. Risque de nuire : risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires ou aux populations marginalisées ciblées (GPC)
  8. Risque de fraude et de détournement de fonds : risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le GPE (FRC)
  9. Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements (FRC)

- **Risque lié à la gestion du Fonds du GPE : risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE**

  1. Risque d'illiquidité : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de veiller à ce que toutes les obligations de paiement soient honorées à la date de leur échéance (FRC)
  2. Risque lié au traitement des transactions : risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions (FRC)
  3. Risque de change : risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de référence du GPE (FRC)
  4. Risque d'investissement : risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements (FRC)

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

  1. Risque lié aux charges d'exploitation : risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins (FRC)
  2. Risque lié aux ressources humaines : risque que le Secrétariat ne dispose pas de ressources humaines adéquates (FRC)
  3. Risque informatique : risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques affectent les objectifs de l'institution ou des projets, la continuité du service, les résultats finaux, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure (FRC)
  4. Risque lié au lieu de travail : risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations (FRC)
  5. Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services : risque que les fournisseurs et les prestataires de services ne soient pas capables de tenir leurs engagements, ce qui compromettrait la conduite des opérations (FRC) (non couvert par le présent rapport)
  6. Risque lié aux processus intégrés : risque que l'absence de processus, systèmes et outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations (FRC)
  7. Risque pour les nouveaux projets ou stratégies : risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies (SIC)
  8. Risque de non-conformité du Secrétariat : risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/l'administrateur ou au Secrétariat (FRC)

- **Fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale : risque que l'architecture de l'éducation ne soit ni correctement définie ni complémentaire (FRC)**

- **Risque pour la réputation : risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut du GPE (FRC)**

- **Risque-pays : Risque de facteurs exogènes dans l'environnement national nuisant à la planification et à la mise en œuvre sectorielles (sans objet)**

- Le cadre et la politique de gestion des risques du GPE incluent **un ensemble de politiques, des processus de gestion**, une **taxonomie des risques**, un **énoncé de l'appétence au risque** et un **modèle de défense en trois lignes**.

Personnes à contacter pour tout renseignement complémentaire



Padraig Power, Directeur financier



Matthew Smith, Chef de l'équipe Risque et conformité



Anne Joncheray
Analyste des risques

GPE Transforming Education