CADRE ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Décembre 2019

GPE Transformer l'éducation

Table des matières

Liste des acronymes 2
Présentation du PME 3
PARTIE 1 : CADRE DE GESTION DES RISQUES DU PME 4
1. Objet et bienfaits attendus du Cadre 4
2. Composantes du Cadre 6
2.1 Énoncé de l'appétence au risque 7
2.2 Modèle de défense en trois lignes du PME 9
2.3 Processus de gestion des risques 13
2.3.1 Identification des risques 13
2.3.2 Analyse et évaluation des risques 18
2.3.3 Traitement des risques 19
2.3.4 Enregistrement et établissements de rapports 24
2.4 Risque opérationnel 25
2.5 Indice de risque-pays 29
PARTIE 2 : POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES DU PME 31
Liste des annexes 36

Liste des acronymes

AC	Agence de coordination
DG	Directrice générale
DF	Directeur financier
OSC	Organisation de la société civile
CPIA	Indice d'évaluation de la politique et des institutions nationales
CST	Équipe de soutien aux pays
DCEO PDP	Directeur général adjoint Pays en développement partenaire
DLI	Indicateurs servant de base aux décaissements
EPR	Mise en application de l'Étude pour un partenariat efficace
ESPDG	Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation
ESPIG	Financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation
FFF	Cadre de mobilisation et d'allocation de financements
FRC	Comité des finances et du risque
AG	Agent partenaire
GEC	Comité de gouvernance et d'éthique
PME	Partenariat mondial pour l'éducation
GPC	Comité des financements et performances
JSR	Revue sectorielle conjointe
KCI	Principal indicateur de contrôle
KPI	Principal indicateur de performance
KRI	Principal indicateur de risque
GLPE	Groupe local des partenaires de l'éducation
ONG	Organisation non gouvernementale
RAS	Énoncé de l'appétence au risque
RCT	Équipe Risque et conformité
GR	Gestion des risques
CGR	Cadre de gestion des risques
SIC SAI	Comité des stratégies et de l'impact Institution supérieure de contrôle des finances publiques
EFC	États fragiles et touchés par un conflit
3 LOD	Modèle de défense en trois lignes

Présentation du PME

Le Partenariat mondial pour l'éducation (PME) relève les plus grands défis en matière d'éducation dans les pays en développement en aidant les gouvernements à améliorer l'équité et l'apprentissage grâce au renforcement de leurs systèmes éducatifs.

Le PME est un fonds mondial et un partenariat qui se consacre exclusivement à l'éducation dans les pays en développement. Le rôle tout particulier qui lui est dévolu est de promouvoir des normes pour la planification et la prise de décisions dans le secteur de l'éducation et de mobiliser des ressources de financement du développement auprès de bailleurs de fonds publics et privés dans le monde entier pour appuyer et suivre la mise en œuvre des plans d'éducation.

Le PME intervient à deux niveaux : i) national et ii) mondial.

- Au niveau du pays, le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) constitue la base de la structure de gouvernance du PME. Il se compose des autorités nationales du pays en développement partenaire (PDP), des bailleurs de fonds présents dans le pays, d'organisations multilatérales, d'organisations non gouvernementales (y compris les organisations de la société civile (OSC) locales et internationales), de membres du corps enseignant, d'entreprises et de fondations privées et d'autres entités qui soutiennent le secteur de l'éducation. Les agents partenaires et agences de coordination accompagnent la mise en œuvre des projets, programmes et activités du PME.
- Le processus du Partenariat mondial pour l'éducation au plan national est étayé par des processus d'envergure mondiale appliqués par le Secrétariat, sous la direction d'un Conseil d'administration (le « Conseil ») formé de groupes constitutifs. Le Secrétariat se charge des affaires courantes du PME, servant les intérêts du Partenariat dans son ensemble. Le Secrétariat est hébergé par la Banque mondiale, bailleur de fonds et organisation multilatérale partenaire, qui lui offre un cadre de travail à même de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. L'administrateur fiduciaire, chargé de la gestion des ressources des bailleurs de fonds, est aussi hébergé par la Banque mondiale. Le Secrétariat et l'administrateur fiduciaire assument leurs rôles et fonctions dans le respect des politiques et procédures de la Banque mondiale.

PARTIE 1 : CADRE DE GESTION DES RISQUES DU PME

La Partie 1 décrit les pratiques et processus du PME en matière de gestion des risques.

1. Objet et bienfaits attendus du Cadre

Le Cadre vise à aider le PME à prendre les décisions en tenant dûment compte des risques et à servir de base pour l'évaluation et le suivi systématiques du profil des risques du PME. Il propose une compréhension commune de la gestion des risques et promeut une approche constante au sein du PME conformément à la Charte du PME[1] et aux buts et objectifs du PME[2].

Le risque est défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs[3]. Le risque peut être positif, négatif ou les deux et peut concerner, créer ou entraîner des opportunités et des menaces, ayant une incidence directe sur les opérations du PME. Le risque est généralement exprimé en termes de facteurs de risque, d'événements potentiels, de leurs conséquences et de leur probabilité.

La gestion des risques ne consiste pas à éliminer les risques, mais à prendre des décisions éclairées sur la manière d'anticiper des événements incertains (c'est-à-dire quels risques éviter, comment réduire l'exposition aux risques, comment limiter les conséquences négatives potentielles, comment accepter certains risques en connaissance de cause, etc.). Le Cadre de gestion des risques permet d'avoir la même compréhension de ce qu'est la gestion des risques et définit une terminologie commune ainsi que des processus et des normes minimales.

Tableau 1 : Bienfaits attendus du Cadre de gestion des risques

Conseil d'administration	• Examen semestriel des principaux risques pesant sur le PME en ses qualités de Partenariat et de fonds. • Discussions stratégiques sur le niveau de risque que l'organisation est prête à accepter • Discussions stratégiques sur les domaines dans lesquels les différents acteurs du partenariat doivent intervenir pour atténuer les risques pesant sur le PME
Les comités	• Examen semestriel de l'ensemble des risques pesant sur le PME en ses qualités de Partenariat et de fonds, chaque comité assurant la supervision de risques différents. • Aperçu des risques liés aux processus des principales activités et capacité à fournir des conseils sur la mise en place de contrôles proportionnés.
Gestion du Secrétariat du PME	• Vue globale des risques auxquels le PME est exposé en tout temps en tant que partenariat et organisation

[1] Charte du PME : https://www.globalpartnership.org/content/charter-global-partnership-education
[2] Les buts et objectifs du PME figurent dans la Stratégie 2016-2020 https://www.globalpartnership.org/content/gpe-2020-strategic-plan
[3] ISO 31000:2018(E)

	• Capacité à planifier et prendre des décisions en tenant compte des risques • Vue globale des risques liés aux processus des principales activités et capacité à fournir des conseils sur la mise en place de contrôles proportionnés.
Les responsables de la prise de risque au sein du Secrétariat du PME	• Capacité à définir les priorités et à faire prendre conscience des risques les plus importants dans leur domaine de responsabilité • Capacité à peser les risques par rapport aux objectifs afin de faciliter la définition des priorités et l'affectation des ressources • Capacité à relever et documenter les risques et les opportunités dans une démarche structurée et systématique • Capacité à impliquer, de façon structurée, d'autres membres du personnel collaborant avec le responsable de la prise de risque dans la gestion des risques
Membres du Secrétariat du PME	• Capacité à voir les risques auxquels le PME est exposé en tout temps en tant que partenariat et organisation • Capacité de chacun à mieux comprendre son rôle dans la gestion des risques
Équipe chargée des risques et de la conformité	• Terminologie commune et normes minimales en matière de risque • Harmonisation des stratégies d'évaluation des risques au sein du Secrétariat du PME • Capacité à fournir des orientations et offrir des formations sur la gestion des risques • Capacité à fournir des conseils et prêter une assistance au personnel du Secrétariat du PME dans l'élaboration des processus et des contrôles permettant de gérer les risques et les problèmes
Intervenants dans le Partenariat	• Comprendre la perception qu'a le PME du risque, notamment des risques du Partenariat, du Secrétariat et des risques externes ou contextuels • Compréhension par chacun de son rôle dans la gestion des risques liés au Partenariat
Autres intervenants externes	• Compréhension générale de l'approche du PME en matière de gestion des risques • Confiance en la qualité des pratiques du PME en matière de gestion des risques

2. Composantes du Cadre

Le Cadre de gestion des risques du PME se fonde sur des normes et directives internationalement reconnues[4] et comporte les éléments suivants :

- ✓ L'énoncé de l'appétence au risque qui donne une idée générale du niveau de risque que le PME est prêt à prendre, accepter ou tolérer pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques ;
- ✓ Un modèle de défense en trois lignes (3 LOD) qui décrit les rôles et responsabilités des principaux intervenants du Partenariat en ce qui concerne la gestion des risques ;
- ✓ L'ensemble des processus et outils de gestion des risques suivants :

Tableau 2 : Ensemble des processus et outils de gestion des risques

Pour l'identification des risques	- Une taxonomie des risques qui dresse une liste exhaustive et propose une classification de tous les risques auxquels le PME est confronté à un moment donné.
Pour l'analyse et l'évaluation des risques	- Une liste des indicateurs de risque institutionnel dans le cadre du tableau de bord des risques institutionnels. Les différents indicateurs représentent des mesures utilisées pour surveiller l'exposition aux risques au fil du temps et veiller à une prise de risque contrôlée dans le cadre de l'appétence au risque. - Un modèle de suivi interne des risques opérationnels dans le cadre du suivi du financement. Le modèle de suivi des risques opérationnels s'assure que les risques programmatiques sont surveillés et atténués par rapport aux objectifs.

- ✓ Une politique de gestion des risques décrivant plus en profondeur les rôles et responsabilités en matière de risques dans les différents processus ainsi que la fréquence et le responsable de l'examen du Cadre de gestion des risques.

Le Cadre ne remplace pas ni n'abroge les mécanismes de gestion des risques déjà mis en œuvre dans des domaines spécifiques (par exemple, la gestion des risques liés à la sécurité de l'hôte, la gestion des risques liés au système informatique de l'hôte, etc.). La gestion des risques est aussi reliée à de nombreuses autres pratiques actuellement mises en œuvre (par exemple, le financement basé sur les résultats, le suivi, la conformité et la responsabilité) ou qui le seront à l'avenir (notamment l'intégration des risques à la gestion de la performance).

[4] ISO 31000 et directives du COSO

2.1 Énoncé de l'appétence au risque

L'appétence au risque est l'expression du type et du niveau de risque qu'une organisation est prête à prendre, à accepter ou à tolérer en vue d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. L'appétence prend en considération le degré de risque et les combinaisons de risques qu'une organisation est prête à prendre, à accepter ou à tolérer, en tenant compte du degré de choc résultant d'un risque que l'organisation peut supporter. L'acceptation d'un certain risque est nécessaire en raison des compromis à faire entre la mission du PME et le fait que certains des risques encourus sont de nature systémique et que leur atténuation nécessiterait beaucoup de temps et d'investissement. L'acceptation d'un certain risque est également souvent nécessaire pour encourager l'innovation et la croissance.

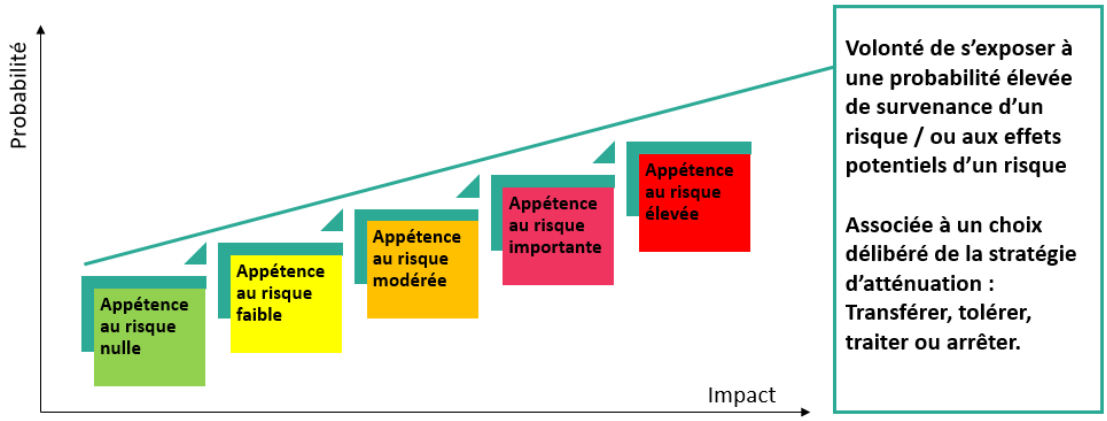
Pour le partenariat mondial pour l'éducation, l'énoncé de l'appétence au risque approuvé par le Conseil permet d'uniformiser les pratiques des intervenants dans l'ensemble du partenariat et de leur donner des orientations sur le niveau approprié de risque à prendre pour parvenir aux buts et objectifs stratégiques du PME. Une appétence au risque clairement énoncée favorise la cohérence et la prise en compte des risques dans la prise des décisions conformément aux buts stratégiques ; elle renforce aussi la gouvernance institutionnelle en fixant des limites claires à la prise de risque, ce favorise la cohérence et la transparence des décisions concernant les risques et les avantages. Elle encourage par ailleurs une affectation des ressources plus efficiente tenant davantage compte des risques.

L'énoncé de l'appétence au risque, qui figure à l'annexe 1, est défini au niveau des buts et de l'objectif du PME sur une échelle en cinq points allant d'une appétence au risque nulle à une appétence au risque élevée (figure 1 ci-dessous). L'appétence au risque représente la volonté du Partenariat de s'exposer à la forte probabilité de survenance d'un risque ou à ses effets importants. Les buts et objectifs stratégiques influencent le niveau de risque que le PME devrait être prêt à prendre.

- **Appétence au risque élevée :** Le PME estime qu'une prise de risque agressive se justifie et il est prêt à accepter des répercussions négatives importantes pour réaliser ses buts et objectifs stratégiques (favorable au risque).
- **Appétence au risque importante :** Le PME est prêt à prendre des risques plus importants que la moyenne et à accepter certains effets négatifs pour réaliser ses buts et objectifs stratégiques (tolérant au risque).
- **Appétence au risque modérée :** Le PME adopte une approche équilibrée de la prise de risques. Les effets négatifs éventuels et la réalisation des buts et objectifs stratégiques sont considérés également (neutre à l'égard du risque).
- **Appétence au risque faible :** Le PME adopte une approche prudente face à la prise de risques et n'est prêt à accepter qu'un léger impact négatif pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques (modérément hostile au risque).

- **Appétence au risque nulle :** Le PME est prudent et accepte le moins de risque possible. Il n'est pas prêt à accepter quelque effet négatif afin d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques (hostile au risque).

Figure 1 : Échelle de l'appétence au risque



Il n'y a pas de bons ou mauvais types et niveaux de risque que le PME est prêt à prendre, accepter ou tolérer. Toutefois, il est important de comprendre les implications qu'entraînerait un énoncé de l'appétence au risque fixé à un faible niveau par rapport à un énoncé de l'appétence au risque fixé à un niveau élevé. Par exemple, si le PME a une appétence au risque faible en ce qui concerne le financement de programmes qui ne poursuivent pas suffisamment son objectif d'équité, d'apprentissage et de renforcement des systèmes, il peut accepter le fait qu'un investissement suffisamment élevé dans le soutien aux pays sera nécessaire afin de préparer ces programmes et d'en assurer la qualité. Par contre, si le PME a une appétence au risque modérée à élevée en ce qui concerne le financement de programmes qui ne poursuivent pas suffisamment son objectif d'équité, d'apprentissage et de renforcement des systèmes, il peut accepter une approche plus légère dans ce domaine.

Guide de l'examen de l'appétence au risque

L'énoncé de l'appétence au risque devrait :

- Comporter des déclarations de haut niveau claires et concises conformément aux cinq points décrits plus haut.
- Cadrer avec les buts et objectifs du PME tels que définis dans la stratégie.
- Viser les grands domaines de risque et des opérations spécifiques. Il n'existe dès lors pas d'énoncé de l'appétence au risque pour chacun des risques inscrit dans la taxonomie. L'appétence au risque guide plutôt la prise de risques dans des domaines où il est nécessaire de clarifier les arbitrages entre les missions du PME et les risques inhérents au domaine d'activité concerné.

- Être utilisé par le Secrétariat pour fixer les seuils de tolérance au risque (notamment les principaux indicateurs de risque et les risques cibles) dans les domaines pertinents des opérations du PME ainsi que les déclencheurs d'action par les responsables et de transmission au niveau supérieur dans le Cadre afin de mieux surveiller les principaux risques pour le PME.

2.2 Modèle de défense en trois lignes du PME

Les rôles et responsabilités des intervenants du PME sont définis dans la Charte du PME. **Les rôles et responsabilités visés dans le présent document concernent exclusivement la gestion des risques.**

Le modèle de gestion du PME prévoit que divers acteurs, dont le Secrétariat, les pays en développement partenaires, les agents partenaires, les groupes locaux des partenaires de l'éducation et les agences de coordination, collaborent et assurent la gestion quotidienne des risques pour aider l'organisation à atteindre ses buts et objectifs. La gestion et la maîtrise des risques étant partagées entre ces acteurs, il convient de définir clairement les rôles pour que chaque groupe comprenne les limites de ses responsabilités ainsi que sa place dans la structure globale de gestion et de maîtrise des risques du PME.

La structure du PME, partenariat et fonds doté d'un secrétariat, ne se prête pas facilement à un modèle à trois lignes de défense classique. Conformément à la Charte du PME, chacun des acteurs du Partenariat joue un rôle distinct dans son cadre de gouvernance aux niveaux mondial et national. Au regard de la structure particulière du PME qui est un partenariat et une plateforme de financement à plusieurs intervenants qui externalise la gestion des financements ; et vu les principes adoptés par le Conseil en 2018 pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations du PME au niveau des pays, le Partenariat a adapté un modèle de défense en trois lignes qui peut mieux servir ses intérêts, sur la base de ses différentes activités :

- **Pilier 1 : Gestion des financements :** Le partenaire chargé de l'exécution, qu'il s'agisse 1) du gouvernement du PDP ou 2) de l'agent partenaire, veille à la gestion des risques opérationnels associés aux programmes financés par le PME au niveau du pays conformément à ses propres politiques et procédures et aux clauses et conditions de tout accord de don ou de financement en vigueur.

    1) Le ou les responsable(s) de la mise en œuvre (généralement, mais pas uniquement, les ministères de l'Éducation) dans un pays donné constitue(nt) la première ligne de défense pendant l'exécution des programmes financés par le PME ; l'agent partenaire, quant à lui, aussi bien dans le pays qu'au siège, assure l'examen critique et la supervision dans le cadre de la deuxième ligne de défense. L'institution supérieure de contrôle des finances publiques du pays ou un cabinet-conseil engagé à cet effet assure la troisième ligne de défense par un examen indépendant.

2) Au niveau du pays, l'agent partenaire fait office de première ligne de défense lors de la mise en œuvre des programmes financés par le PME tandis qu'au niveau du siège, il assure l'examen critique et la supervision dans le cadre de la deuxième ligne de défense. L'audit interne et externe de l'agent partenaire permet un examen indépendant faisant partie de la troisième ligne de défense.

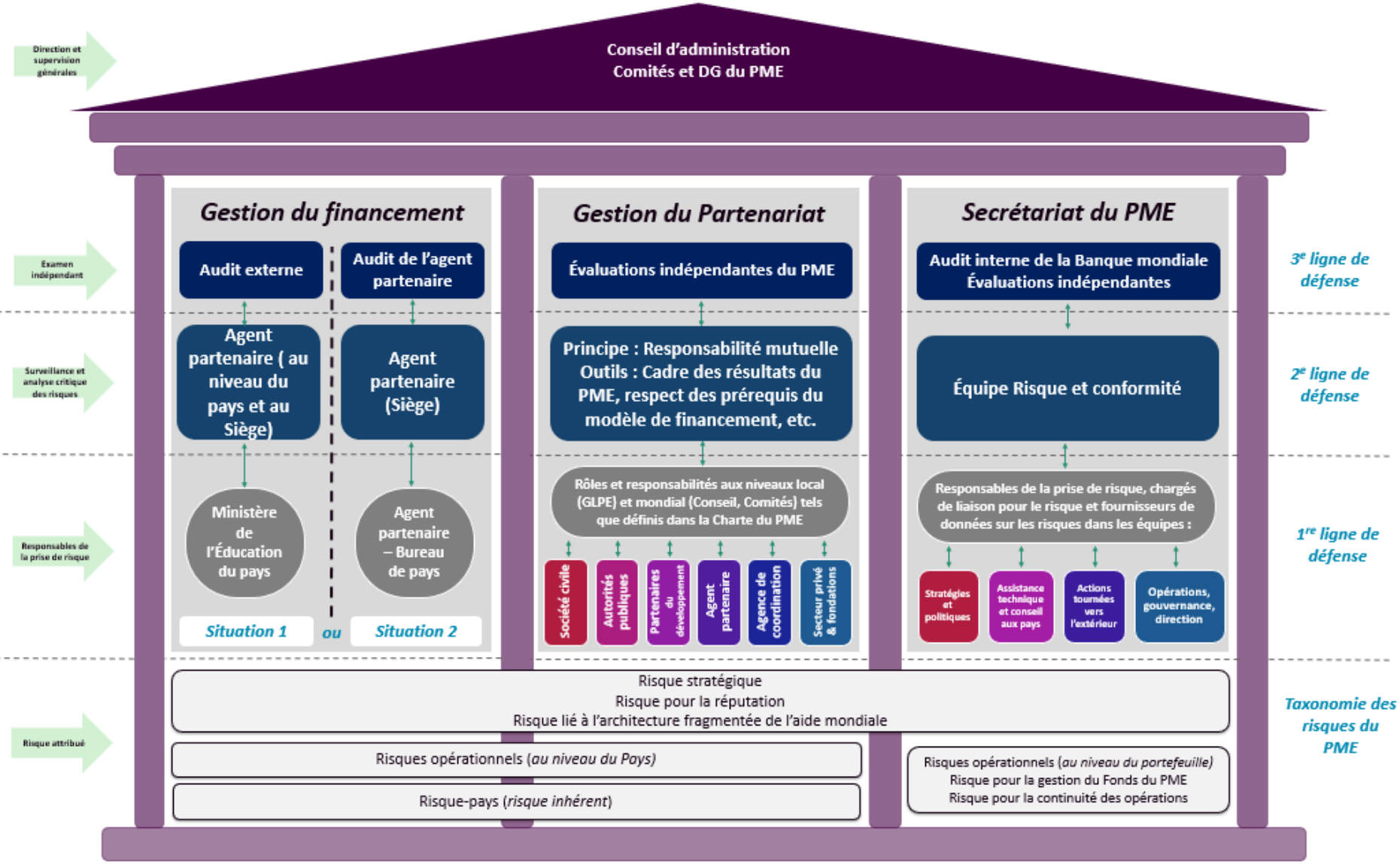
Les partenaires chargés de la mise en œuvre sont exposés au risque inhérent au pays[5], qui est un risque externe ou contextuel découlant d'événements échappant au contrôle du partenaire de mise en œuvre et pouvant avoir des effets positifs ou négatifs sur l'exécution des programmes financés par le PME.

- **Pilier 2 : Gestion du Partenariat :** Tous les partenaires du PME assument des responsabilités en matière de risques dans le cadre de leurs fonctions respectives telles que définies dans la Charte du PME. Dans l'esprit de la responsabilité mutuelle, les partenaires du PME sont également responsables du risque stratégique, du risque lié à la fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale et des risques opérationnels sectoriels conformément à la taxonomie des risques du PME[6]. Si la supervision des risques incombe à tous les partenaires, le suivi des risques institutionnels et l'établissement des rapports sur les risques relèvent du Secrétariat. Le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements et le Cadre des résultats du PME sont des moyens d'assurer la supervision et l'examen critique en deuxième ligne de défense, tandis que les évaluations indépendantes du PME servent de troisième ligne de défense.
- **Pilier 3 : Gestion du Secrétariat du PME :** Pour ce qui concerne la responsabilité de la prise de risque au sein du Secrétariat, la première ligne de défense est formée par le personnel du PME dans les différentes équipes du Secrétariat. Un processus de gestion des risques en trois étapes a été élaboré à l'intérieur de la première ligne de défense pour recueillir les données sur les risques et fournir des informations sur les mesures d'atténuation des différentes équipes et niveaux de responsabilité, tous les responsables du PME ainsi que la directrice générale étant des responsables de la prise de risque[7]. L'équipe Risque et conformité assure la supervision et l'examen critique dans le cadre de la deuxième ligne de défense, tandis que la Banque mondiale dans sa fonction d'audit interne et les évaluations indépendantes permettent un examen indépendant dans le cadre de la troisième ligne de défense.

[5] *Voir Partie 1, Section 2.5 Indice de risque-pays.* Le risque-pays est un risque inhérent (c'est-à-dire avant l'application de mesures d'atténuation).
[6] Voir *la Partie 1, Section 2.3.1 Identification* des risques - le risque stratégique est un risque interne géré par tous les partenaires. Le risque pour la réputation et le risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale sont des risques hybrides découlant essentiellement d'événements échappant au contrôle du PME, mais pouvant aussi être causés par des événements au sein du Partenariat.
[7] *Voir la Partie 1, Section 2.3.2 Analyse et évaluation des risques*

Le Conseil d'administration, les comités et la directrice générale du PME assurent la direction et la supervision générales. L'architecture du modèle de défense en trois lignes du PME est illustrée à la figure 2.

Figure 2 : Architecture du modèle 3LOD du Partenariat



* La structure particulière du PME, partenariat et fonds doté d'un secrétariat, ne se prête pas facilement à un modèle à trois lignes de défense classique. Cette illustration couvre les relations les plus courantes avec le PME.

Guide pour l'examen du modèle 3LOD

Le modèle de défense en trois lignes devrait :

- Être aligné sur les normes courantes de gestion des risques tout en étant adapté aux besoins du PME en tant que fonds externalisant la gestion des financements et un partenariat.
- Indiquer clairement les rôles et responsabilités des partenaires.
- Distinguer trois groupes ou lignes participant effectivement à la gestion des risques (à savoir, une première ligne qui est responsable de la prise de risque et de la gestion desdits risques, une deuxième ligne qui assure un examen critique ainsi que la supervision et une troisième ligne qui réalise un examen indépendant). La même entité et particulièrement la même fonction ne peuvent apparaître dans plus d'une ligne de défense, le but de la défense en trois lignes étant justement pour chaque ligne de faire l'examen critique de la ligne directement inférieure.
- Structurer les risques et les processus de contrôle et tenir compte des capacités techniques, financières et matérielles des différents organes impliqués afin qu'ils puissent assurer une gestion efficace des risques.
- Être complété par des politiques et des rôles bien définis. Les fonctions de prise de risque et de contrôle dans les différentes lignes devraient partager les informations comme il convient pour s'assurer que toutes les fonctions sont remplies de façon efficiente.

2.3 Processus de gestion des risques

La gestion des risques passe par l'application systématique des politiques, procédures et pratiques aux activités de communication et de consultation, de détermination du contexte et de l'évaluation, du traitement, du suivi, de l'examen, de la consignation et de la notification des risques. Ce processus est décrit à la figure 3.



Figure 3 : Processus de gestion des risques (Source : Norme internationale ISO 31 000, 2018)

2.3.1 Identification des risques

Un aspect important de l'analyse d'un risque consiste à déterminer la nature de ce risque, sa source ou le type d'impact qu'il produit. L'évaluation des risques est améliorée grâce à l'utilisation d'un système de classification des risques permettant de les identifier. La taxonomie des risques, figurant à l'annexe 2, dresse une liste exhaustive et propose une classification de tous les risques auxquels le PME est confronté à un moment donné.

La définition d'un ensemble complet de catégories de risques et de risques subsidiaires facilite le processus d'identification parce qu'elle permet aux responsables de l'identification des risques d'étudier tous les types de risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle permet aussi de regrouper les risques dans l'ensemble de l'organisation et de produire une étude comparative des risques auxquels le PME a été confronté au fil du temps.

La taxonomie met en évidence une approche de la classification et du regroupement des risques adaptée aux besoins spécifiques du PME en tant que fonds qui externalise la gestion des financements et en tant que partenariat. Ainsi, la taxonomie distingue les risques externes et internes, les risques du Partenariat des risques du Secrétariat du Partenariat :

- **Les risques externes/contextuels** sont des risques résultant principalement d'événements échappant au contrôle de l'organisation et qui sont généralement moins prévisibles que les risques internes. Les risques externes/contextuels peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation ne peut pas influencer la probabilité que ces risques se matérialisent, mais elle peut réduire le coût de leur impact en travaillant sur la détection et l'intervention rapides (par exemple, des changements politiques dans un pays). Pour le PME, il existe deux types de risques externes :
    - **Les risques hybrides** (risque pour la réputation ou risque lié à la fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale) sont des risques nécessitant une gestion spéciale dans la mesure où ils découlent à la fois de facteurs internes et externes à l'organisation et que tous les risques ont le potentiel de ternir, à terme, la réputation du PME. Le Secrétariat assure le suivi des risques au quotidien et l'établissement des rapports afférents.
    - **Le risque inhérent** (par exemple le risque-pays) se définit par l'influence négative ou positive que différents aspects du contexte local (gouvernance, risque de conflit ou catastrophe, facteurs économiques etc.) pourraient avoir sur la mise en œuvre des programmes financés par le PME. Le Secrétariat assure le suivi des risques au quotidien.
- Les **risques internes** sont ceux auxquels une organisation est confrontée en interne, survenant pendant le cours normal de ses opérations. Ils peuvent être anticipés avec davantage de fiabilité, ce qui fait qu'une organisation a de bonnes chances de pouvoir les réduire. Pour le PME, il existe deux types de risques internes :
    - **Les risques du Partenariat** : risques internes assumés par l'ensemble des partenaires, y compris le Secrétariat (par exemple, le risque lié à la performance des ESPIG).

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

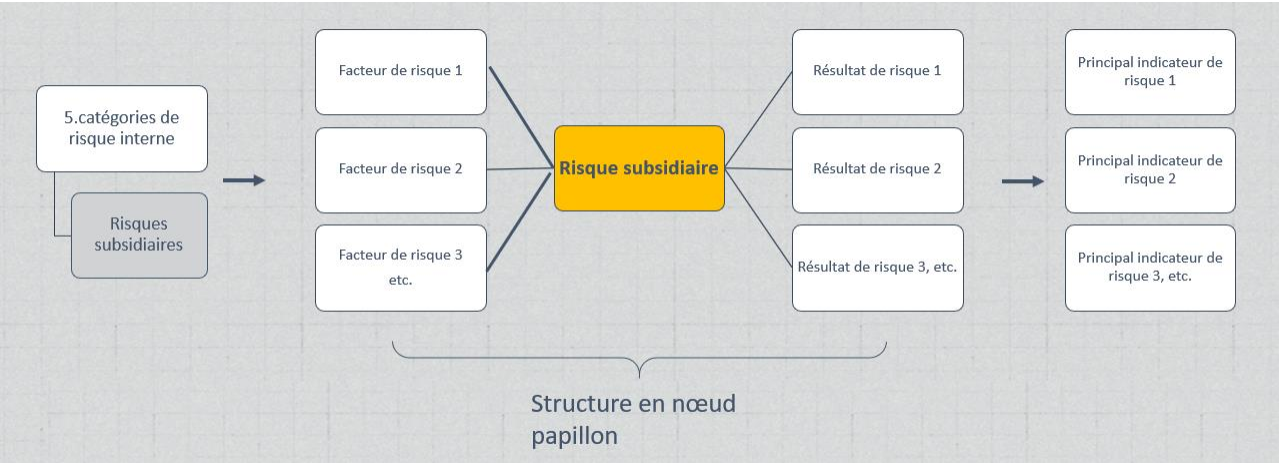
La taxonomie comprend les éléments suivants :

- **Les catégories de risque**, qui offrent une vue structurée des risques auxquels une organisation est confrontée. Chaque catégorie présente des caractéristiques uniques qui nécessitent différentes techniques de mesure, d'analyse et de gestion. Les catégories sont suffisamment génériques pour pouvoir être utilisées afin de regrouper les risques recensés dans les différentes parties de l'organisation.
- **Les risques subsidiaires** sont des sous-catégories de risques qui sont proposées dans le cadre des risques internes. Les risques subsidiaires aident particulièrement à identifier ce qui se produit à l'intérieur de l'organisation en regroupant les facteurs de risque à un niveau plus précis.

La taxonomie des risques présente une structure en nœud papillon qui permet de distinguer la gestion proactive des risques (c'est-à-dire au niveau des facteurs de risque) de la gestion réactive des risques (au niveau des résultats des risques).

- **Les facteurs de risque** sont les causes, les mécanismes, les sources ou les facteurs contribuant à la survenue du risque ou accroissant la probabilité qu'il se produise.
- **Les résultats des risques** sont les conséquences, effets ou impacts négatifs sur les objectifs de l'organisation.
- **Un événement à risque** est une situation pouvant compromettre la réalisation des objectifs d'une organisation. Un événement à risque peut être positif ou négatif - en d'autres termes, il peut s'agir d'une menace ou d'une opportunité.

Figure 4 : Structure en nœud papillon



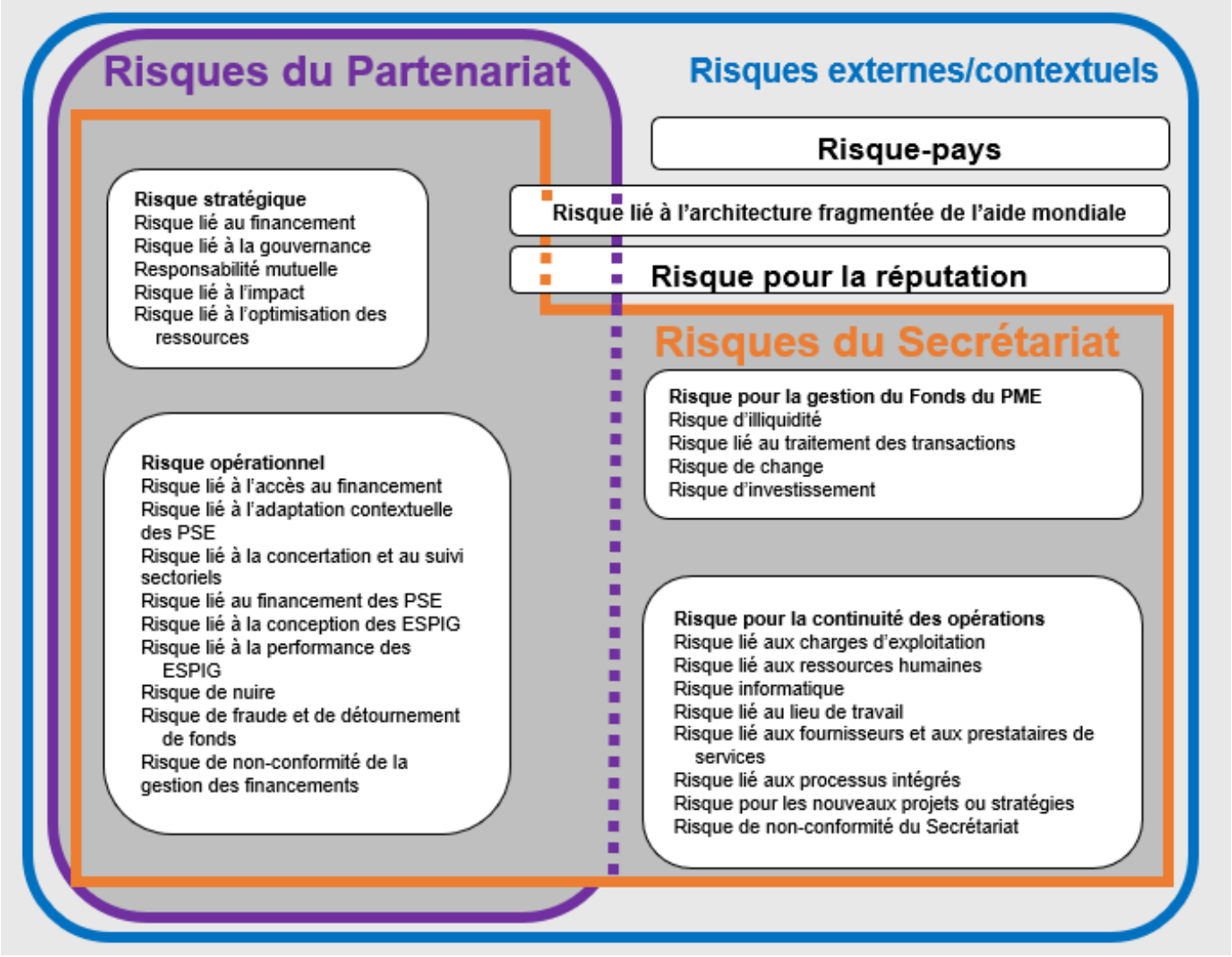
La taxonomie des risques représente l'ossature du cadre de gestion des risques et elle est utilisée pour les processus des risques institutionnels, notamment les risques opérationnels au niveau du portefeuille et pour le suivi des ESPIG en interne, qui couvre les risques opérationnels au niveau des pays.

Guide de l'examen de la taxonomie des risques

La taxonomie des risques devrait :

- Être alignée sur les normes courantes de gestion des risques tout en étant adaptée aux besoins du PME.
- Comporter des catégories de risque et des risques subsidiaires mutuellement exclusifs (pas de chevauchement entre les risques) et collectivement exhaustifs (aucun angle mort, de façon à couvrir tous les risques auxquels l'organisation est confrontée).
- Être utilisée par le Secrétariat comme structure de soutien, pour répercuter en aval les seuils de tolérance des risques (notamment les principaux indicateurs et les risques cibles) dans les domaines pertinents des opérations du PME.
- Demeurer complète et opérationnelle dans le temps. Bien que l'examen de la taxonomie des risques puisse entraîner une révision de la formulation des catégories de risques, des risques subsidiaires, des facteurs de risque et des résultats des risques, ainsi que l'ajout ou le retrait d'éléments, il est recommandé de regrouper les risques autant que possible pour que la taxonomie reste complète et opérationnelle. Par conséquent, il faut bien peser les avantages et inconvénients des modifications apportées et de l'ajout de nouveaux éléments.

Figure 5 : Architecture de la taxonomie des risques du PME - catégories de risque et risques subsidiaires



2.3.2 Analyse et évaluation des risques

En s'inspirant de la taxonomie des risques et de l'énoncé de l'appétence au risque, le Secrétariat du PME a défini un ensemble d'indicateurs et d'échelles de risque devant guider les opérations du PME dans le respect de l'énoncé de l'appétence au risque. La liste des indicateurs, figurant à l'annexe 3, comprend trois types d'indicateurs :

- Les **principaux indicateurs de risque (KRI)**, mesurent l'exposition aux risques identifiés dans le temps ou la possibilité d'effets négatifs futurs.
- Les **principaux indicateurs de performance (KPI)** évaluent le succès d'une activité.
- Les **principaux indicateurs de contrôle (KCI)**, qui fournissent des informations sur la mesure dans laquelle un contrôle donné atteint ses objectifs.

La méthode d'évaluation du risque, décrite aussi à l'annexe 3, est fondée sur un mécanisme de notation du risque qui utilise un classement de 1 à 5 pour mesurer la probabilité et l'impact ; et ii) un ensemble d'indicateurs de risque visant à orienter la prise de risque concernant les opérations du PME dans le cadre général de l'énoncé de l'appétence au risque.

Le tableau de bord électronique des risques institutionnels[8] est le système en ligne utilisé pour recueillir les données sur les risques et qui permet au PME d'analyser et d'évaluer les risques. Grâce au tableau de bord, le personnel du PME est mieux à même d'établir les priorités et de sensibiliser aux risques les plus importants dans leurs domaines de responsabilité, et de peser les risques par rapport aux objectifs afin de faciliter la définition des priorités et l'affectation des ressources.

Pour introduire les informations relatives aux risques dans le tableau de bord électronique, trois fonctions clés associées à des responsabilités au sein du Secrétariat du PME ont été identifiées, tandis que le directeur financier et l'équipe « Risque et conformité » veillent à la continuité de la gestion des risques.

- Le **principal fournisseur de données** est un personnel technique chargé de fournir les informations sur les différents indicateurs de risque de l'ensemble de la taxonomie des risques.
- Le **chargé de liaison pour les risques** est généralement un Chef d'équipe responsable de l'élaboration du plan d'atténuation des risques subsidiaires.
- Le **responsable de la prise de risque** est un membre de l'équipe dirigeante chargé de veiller à ce que le risque soit géré de façon appropriée conformément au mandat du Secrétariat.

[8] Accessible au personnel du PME sur le système « GPE Exchange » et le Tableau de bord électronique du PME décrits aux annexes 4 et 5.
https://fifsqa.worldbank.org/GPE/Pages/GPERiskDashBoard.aspx#/ViewAll

2.3.3 Traitement des risques

Cette étape consiste en la sélection et la formulation des solutions envisageables pour le traitement des risques. Le PME utilise plusieurs stratégies d'atténuation lors du suivi des risques :

- **Éviter le risque :** Éviter le risque en prenant des mesures spécifiques comme décider de ne pas démarrer ou poursuivre une activité ou ôter la source du risque ou de l'exposition au risque.
- **Accepter le risque :** Reconnaître l'existence d'un risque particulier et décider délibérément de l'accepter sans faire des efforts spéciaux pour le contrôler.
- **Surveiller le risque :** Surveiller l'environnement pour déceler des changements agissant sur la nature ou les effets d'un risque et se préparer en conséquence sans pour autant agir tout de suite (*mesures passives*).
- **Contrôler ou réduire le risque :** Appliquer des mesures de façon proactive pour minimiser l'impact ou la probabilité de survenance du risque (par exemple, en ajustant les conditions du programme, le financement ou le calendrier) (*mesures actives*).
- **Transférer le risque :** Transférer le risque à un autre intervenant par des mesures spécifiques (par exemple, mutualisation du risque par un régime d'assurance, transfert du risque à des partenaires dont l'évaluation du risque détermine qu'ils peuvent réaliser les objectifs).

Les réponses aux risques sont alors formulées en fonction de la méthode de traitement du risque choisie. Elles peuvent consister à :

- **Prévenir** ou viser à empêcher le risque de se matérialiser ou diminuer la probabilité qu'il se matérialise (contrôler/réduire le risque).
- **Détecter** ou viser à éclairer l'évaluation des risques sur la base des premiers signes probants de la matérialisation du risque (surveiller/suivre le risque).
- **Réagir** pour réduire la gravité des effets du risque s'il venait à se matérialiser.

La durée et l'ampleur de la réponse au risque varieront en fonction de la gravité du risque et d'autres facteurs (comme par exemple, le contexte, la phase en cours du processus de financement, etc.), mais une réponse consiste généralement en :

- Des **actions** (par exemple, la communication, la transmission au directeur ou au supérieur direct, une mission dans le pays, une formation, un projet pilote, une consultation, une réunion, etc.).
- Des **mécanismes** (suivi, élaboration d'un cadre, d'une politique, d'un processus ou d'un outil, etc.).
- Des **contrôles** (par exemple, la supervision fiduciaire, l'examen des rapports d'audit ou des rapports d'avancement, audit, rapports, gestion des risques, etc.).

Les réponses aux risques varient selon les moyens de traitement des risques choisis, comme suit :

Stratégie d'atténuation des risques	Action requise
Éviter le risque	Aucun plan d'atténuation requis
Accepter le risque	Aucun plan d'atténuation requis
Surveiller le risque	**Plan d'atténuation requis**, notamment les raisons du suivi du risque et la méthode appliquée (par exemple, méthodologie, fréquence, etc.) et les solutions possibles pouvant être mises en œuvre si un certain seuil est franchi.
Contrôler ou réduire le risque	**Plan d'atténuation requis**, notamment les renseignements sur les stratégies d'atténuation et la planification, la mise en œuvre et le suivi des progrès.
Transférer le risque	Aucun plan d'atténuation requis

Le plan d'atténuation est utilisé pour le suivi des activités et les rapports y relatifs, les décideurs du PME et autres acteurs concernés (bailleurs de fonds, pays partenaires, etc.) devant être informés de la nature et de l'ampleur du risque résiduel après le traitement et utiliser ces informations pour décider des risques à soumettre en priorité à l'attention de la hiérarchie.

Guide de l'examen des indicateurs de risque

Les indicateurs de risque devraient :

- Être en cohérence avec la Stratégie actuelle et l'énoncé de l'appétence au risque du PME pour assurer la conformité de la prise de risque à l'appétence au risque.
- Fournir des informations utiles sur l'exposition au risque, contrôler l'efficacité ou la performance et être prédictifs. Plus particulièrement, ils devraient permettre de détecter les premiers signes de risque ou de problème ou mettre en évidence des événements qui se sont produits par le passé et pourraient se reproduire.
- Être quantitatifs et qualitatifs. Être quantifiés sous forme de montant, de pourcentage, de ratio, de date, d'objectif à atteindre. Ils devraient pouvoir être mesurés à un moment précis, présenter des valeurs comparables dans le temps à des fins de suivi (par exemple, pour suivre l'historique des événements à risque), être faciles et économiques à collecter et vérifiables au moyen d'un audit.

Guide pour le traitement des risques

Risques relevant du cadre d'appétence au risque

Le responsable de la prise de risque doit absolument s'assurer qu'en ce qui concerne les risques pour lesquels le Conseil a indiqué une appétence, la stratégie de traitement du risque respecte l'appétence énoncée. Cela signifie fondamentalement que

pour cette catégorie de risque, la stratégie de traitement doit être de « contrôler/réduire » ou « surveiller ». Le Secrétariat ne peut pas choisir d'« éviter », « accepter » ou « transférer » un risque que le Conseil a explicitement choisi de contrôler.

Après que les fournisseurs de données, les chargés de liaison et les responsables de la prise de risque ont rempli leurs missions, l'équipe chargée des risques et de la conformité vérifie que les stratégies de traitement des risques indiquées dans le tableau de bord des risques institutionnels ne contredisent pas l'énoncé de l'appétence au risque. En cas de divergence, l'équipe notifie le responsable de la prise de risque et le DF afin que des mesures soient prises pour contrôler le risque.

L'équipe chargée des risques et de la conformité signale au directeur financier les risques jugés « élevés » ou « très élevés » afin de déterminer ceux qui semblent contredire l'appétence au risque. Les risques jugés « élevés » ou « très élevés » ne contredisent pas nécessairement l'énoncé de l'appétence au risque lorsque l'appétence est « importante » ou « élevée ». Toutefois, lorsque l'appétence au risque est nulle, faible ou modérée, une catégorie ou sous-catégorie particulière de risque qui serait jugée « élevée » ou « très élevée » serait en contradiction avec l'appétence au risque.

Risques ne relevant pas du cadre d'appétence au risque

L'énoncé de l'appétence au risque est un document de haut niveau et tous les risques ne sont pas associés à une appétence énoncée. Pour cette catégorie de risques, le Secrétariat doit consigner les stratégies d'atténuation choisies pour chaque risque subsidiaire. S'agissant des risques pour lesquels la stratégie d'atténuation est « contrôler/réduire » ou « surveiller », le Secrétariat doit consigner les mesures d'atténuation prises tous les six mois.

Exposition à un risque important

L'exposition à un risque important s'entend de tous les risques relevant de l'une des catégories suivantes :

- Risques élevés ou très élevés
- Risques modérés, pour lesquels le Conseil a défini une appétence au risque nulle

Traitement et transmission des risques importants

La transmission des risques importants peut être motivée par deux facteurs : l'appétence au risque et la stratégie de traitement choisie. Cela étant, le Secrétariat a défini la catégorisation ci-après pour les processus de transmission.

Figure 6 : Relation entre l'appétence au risque et le traitement du risque

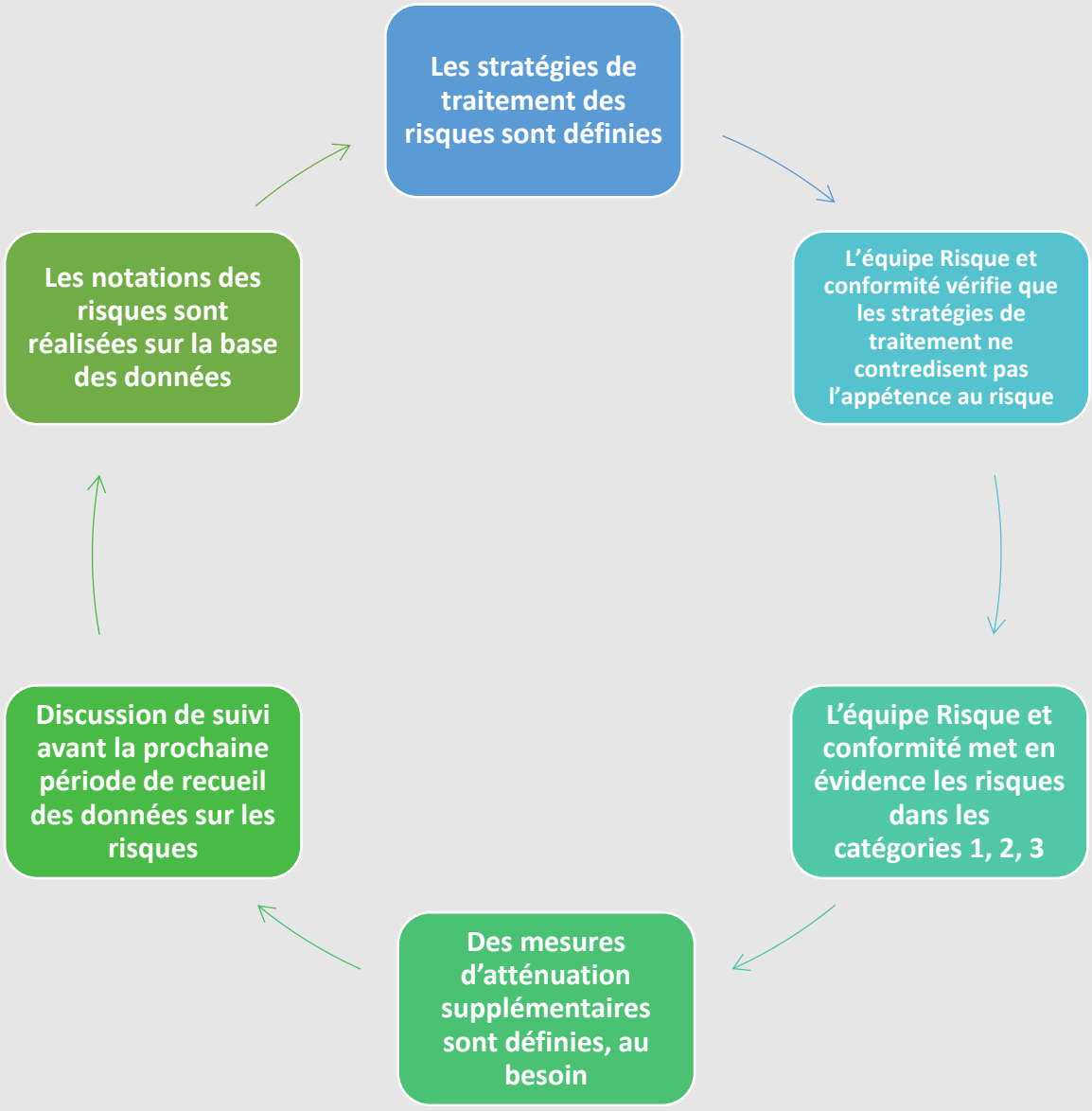


Tableau 3 : Catégorisation du processus de transmission

	Risques relevant du cadre d'appétence au risque	**Risques ne relevant pas du cadre d'appétence au risque**
Accepter	L'équipe Risque et conformité vérifie que les stratégies de traitement ne contredisent pas l'appétence au risque. Si ce n'est pas le cas, ces risques relèvent alors de la Catégorie 3	Risques élevés ou très élevés = Catégorie 3
Surveiller	Risques élevés ou très élevés → RCT signale au DF pour discuter des risques qui semblent contredire l'appétence au risque énoncée = Catégorie 1 Risques modérés, pour lesquels le Conseil a défini une appétence au risque nulle = Catégorie 1	Risques très élevés = Catégorie 1 Risques élevés = Catégorie 2
Contrôler/réduire		
Transférer	s.o.	s.o.
Éviter	s.o.	s.o.

Autres risques pouvant être transmis à la hiérarchie :

- Risques dont la notation a augmenté ou reculé d'au moins 2 points depuis le dernier rapport = Catégorie 3

Tableau 4 : Types et processus de transmission en cas d'exposition à un risque important (tous les risques de la taxonomie des risques institutionnels

Type d'exposition à un risque important	**Responsable de la transmission**	**Destinataire de la transmission du risque**	**Responsabilité de la personne à laquelle le risque est transmis**
Catégorie 1	DF	DG ou DGA	-Discuter avec l'équipe de direction des mesures d'atténuation supplémentaires nécessaires pour réduire le risque et réfléchir aux conséquences sur la réalisation des buts et objectifs du PME et à tout plan d'urgence requis

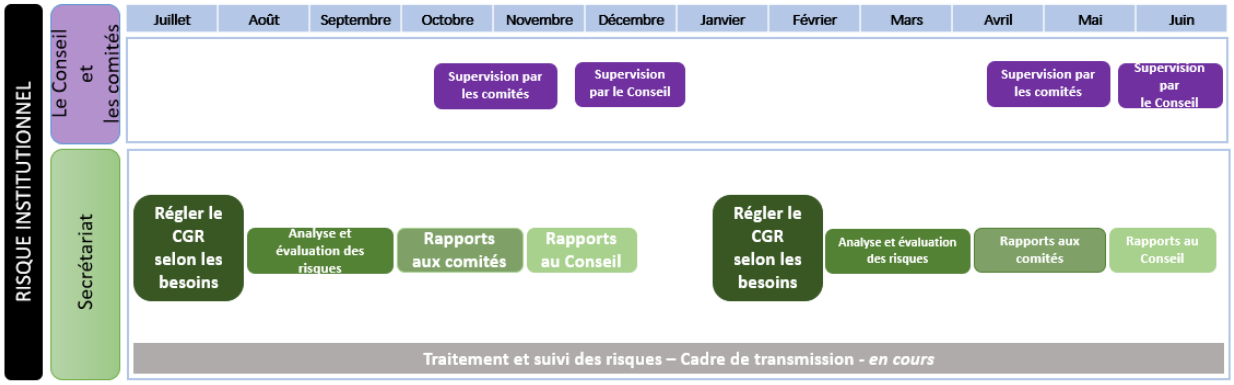
Catégorie 2	RCT	DF	-Discuter avec le responsable de la prise de risque des mesures d'atténuation supplémentaires à appliquer dans les six prochains moins -Discussion de suivi avec le responsable de la prise de risque après six mois pour évaluer la situation du risque
Catégorie 3.	RCT	DF	-Organiser si nécessaire une discussion avec le responsable de la prise de risque

2.3.4 Enregistrement et établissements de rapports

L'équipe Risque et conformité est chargée de fournir aux comités et au Conseil un aperçu stratégique semestriel des risques institutionnels. Les informations sur le risque institutionnel proviennent du tableau de bord des risques (en ligne) et sont analysées avant d'être publiées. Chaque comité assure la supervision des catégories de risque des sous-catégories attribuées (voir les détails à l'annexe 6).

Le présent « Cadre et politique de gestion des risques », les différents éléments du cadre et les rapports aux comités et au Conseil sont disponibles sur l'intranet du PME. Bien que l'accès à certains éléments du cadre soit restreint (par exemple, les documents internes du Secrétariat du PME comme la méthodologie et la liste des indicateurs de risque), tous les autres documents et particulièrement les rapports semestriels sur les risques institutionnels adressés aux comités et au Conseil sont publiés sur le site web du PME (voir la liste des annexes pour en savoir plus sur les différents niveaux de confidentialité).

Figure 7 : Synthèse des processus de gestion des risques du PME, des échéanciers et des responsables des différents éléments du CGR



Guide de l'enregistrement et de l'établissement des rapports

L'équipe Risque et conformité analyse t compile les données sur les risques afin de fournir aux comités et au Conseil un aperçu stratégique semestriel des risques institutionnels. L'examen doit intervenir au début de chaque réunion de comité ou du Conseil afin que les informations fournies puissent orienter les discussions stratégiques et la prise de décision tout au long de la réunion.

Les rapports sont établis sur la base de la fonction de supervision incombant à chaque comité. Cependant, tous les cas d'exposition à des risques importants sont communiqués au FRC et au Conseil. L'exposition à un risque important concerne

- Les risques élevés ou très élevés
- Les risques modérés, pour lesquels le Conseil a défini une appétence au risque nulle

Le Secrétariat définit l'ordre de priorité des rapports sur les risques établis à l'intention du Conseil de la manière suivante :

Tableau 5 : Rapports sur les risques à l'intention du Conseil

Priorité	**Types de risque**
Priorité élevée / pour discussion	• Les risques très élevés ou élevés que le Secrétariat s'emploie à contrôler/réduire ou surveiller • Les risques modérés, pour lesquels le Conseil a défini une appétence au risque nulle • Les risques pour lesquels les comités ne s'accordent pas sur le degré d'exposition
Faible priorité / pour information	• Les risques très élevés ou élevés que le Secrétariat a choisi d'accepter, éviter ou transférer

2.4 Risque opérationnel

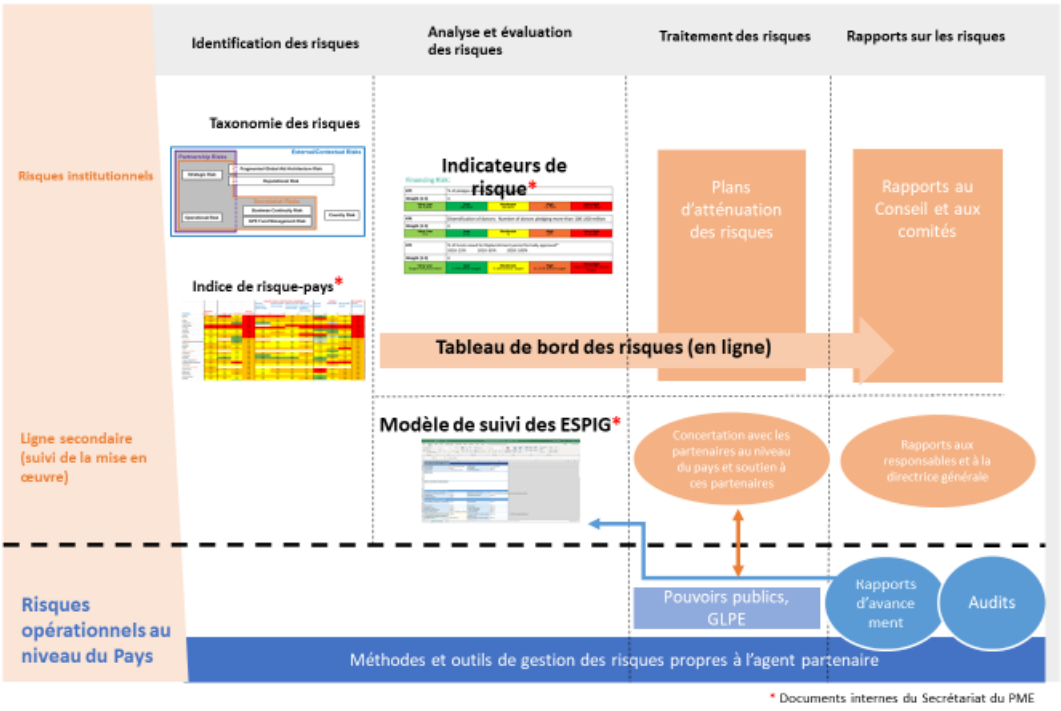
Le risque opérationnel est géré à deux niveaux en raison du modèle de partenariat retenu par le PME :

Au niveau des pays, les agents partenaires utilisent leur propre processus de gestion des risques pour relever, analyser et gérer les risques. Les risques mis en évidence par ces processus sont intégrés aux documents du programme transmis au Secrétariat du PME. En fonction du risque, le traitement consistera en des actions par l'agent partenaire, le gouvernement et, éventuellement, d'autres partenaires. Les agents partenaires sont tenus de rendre compte régulièrement au Secrétariat du PME des progrès des financements, notamment en soumettant les rapports d'audit disponibles (voir à la figure 8 une illustration de la relation entre la gestion des risques au Secrétariat et au

niveau du pays). Entretemps, les gouvernements doivent relever et analyser les risques pour le secteur de l'éducation dans des analyses et plans sectoriels, avec l'appui des partenaires.

Au niveau du portefeuille, le Secrétariat garde un aperçu des risques opérationnels grâce à ses indicateurs des risques institutionnels. Les indicateurs pour les risques opérationnels sont largement tirés des processus de collecte des données existants au sein du PME, notamment le Cadre des résultats et l'Examen du portefeuille. Les informations sur les risques opérationnels au niveau du portefeuille sont intégrées aux rapports destinés aux comités et au Conseil, ce qui permet la supervision du portefeuille de financements et des risques sectoriels.

Figure 8 : Relation entre les processus de gestion des risques aux niveaux du Secrétariat et des pays



Le rôle du Secrétariat dans la gestion des risques opérationnels consiste en trois actions :

1) **Veiller à ce que les agents partenaires et les gouvernements s'acquittent de leurs responsabilités tel que fixé dans les décisions du Conseil et les politiques pertinentes du PME.** Il s'agit des risques liés aux financements, notamment à leur performance, du risque de nuire, du risque de fraude et de mauvaise utilisation des fonds, et du risque lié au respect de dispositifs tels que les décisions du Conseil et les rapports d'avancement des financements.

Le Secrétariat intervient en amont, avant que le financement soit approuvé, et en aval, durant la phase de mise en œuvre. Avant l'approbation du financement, il se charge de l'accréditation de l'agent partenaire et du processus d'examen de la qualité du financement proposé. Durant la mise en œuvre du financement, le Secrétariat assure le suivi des résultats du financement en examinant les rapports d'avancement et les audits et en se concertant avec les agents partenaires et les partenaires concernés lorsque des problèmes importants se posent.

2) **Appliquer les prérequis du modèle de financement et utiliser le Cadre des résultats du PME pour remplir la fonction d'examen critique en ce qui concerne les risques sectoriels.** Il s'agit des risques liés à l'adaptation contextuelle des PSE, au dialogue et suivi sectoriels ainsi qu'au financement des PSE. L'application des prérequis du modèle de financement, par exemple sur la qualité des plans sectoriels et l'engagement à fournir des financements nationaux, donne la possibilité au Secrétariat d'assurer l'examen critique des risques sectoriels. Le Cadre des résultats du PME fournit aussi des informations pertinentes sur ces risques, par exemple sur le niveau des financements nationaux et la qualité de l'organisation des revues sectorielles conjointes. La mise à disposition des données du Cadre des résultats et la fourniture d'un appui technique sur la base de ces informations sont donc un autre moyen par lequel le Secrétariat s'acquitte de l'examen critique des risques sectoriels.

3) **Assurer la gestion efficace des deux risques opérationnels dont le Secrétariat est responsable**, à savoir i) le risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire des requêtes de financement auprès du PME ; et ii) le risque d'approuver des programmes qui ne promeuvent pas l'équité, l'efficience ou l'apprentissage de façon efficace et efficiente. Le Secrétariat atténue le premier risque en mettant en place une équipe de soutien aux pays qui collabore avec les PDP et les guide en ce qui concerne le modèle du PME, les prérequis et le processus de requête de financement. S'agissant du deuxième risque, le Secrétariat applique un processus d'examen de la qualité minutieux qui lui permet à chaque étape de s'assurer que les propositions de financement cadrent suffisamment avec les objectifs du PME en matière d'équité, d'efficience et d'apprentissage. Bien que l'approbation des financements incombe au Comité des financements et performances et, en dernier ressort, au Conseil d'administration, le Secrétariat peut être considéré comme la première ligne de défense, car il vérifie que les pays satisfont aux prérequis associés au modèle de financement du PME.

Guide sur les risques opérationnels

Puisque les agents partenaires et les gouvernements utilisent leurs propres outils et méthodes en vue de la gestion des risques opérationnels, **ce guide concerne les outils et méthodes employés par le Secrétariat pour remplir sa fonction de gestion des risques opérationnels**.

Le modèle de suivi des ESPIG est utilisé pour avoir une approche cohérente de suivi et d'atténuation des risques dans l'ensemble du portefeuille, à l'aide d'un processus et d'un outil communs. L'outil commun permet de s'assurer que les problèmes et risques majeurs sont consignés en même temps que les mesures prises par le Secrétariat en conséquence, tandis que le processus commun veille à la cohérence du processus de transmission des problèmes et des risques à un échelon supérieur. L'outil est un document interne qui permet une évaluation sincère des progrès et de tout problème. Le modèle de suivi des ESPIG est en cohérence avec les risques opérationnels tels que présentés dans la taxonomie des risques et avec les principaux indicateurs de risque institutionnel. Le rapport sur les résultats des financements est le principal outil par lequel le GPC est informé de l'avancement des financements. Le Secrétariat applique aussi une approche standard pour examiner les rapports d'audit.

Il dispose en interne de procédures opérationnelles normalisées pour chaque processus, qui définissent les rôles et responsabilités (voir annexe 7). Ces procédures opérationnelles normalisées décrivent les mécanismes de transmission des problèmes et des risques aux responsables compétents.

Tableau 6 : Exemples de processus de transmission interne des problèmes et risques liés aux financements

Type de problème	Transmission, le cas échéant
Problèmes relevés dans les rapports d'avancement, notamment les retards dans la réception des rapports	• Le responsable régional transmet au responsable de l'équipe de soutien aux pays • Selon la nature et la gravité du problème, il peut être transmis plus haut, au DGA ou à la DG • Le responsable régional consulte le chef de l'équipe des risques et de la conformité sur la nécessité de prendre des mesures d'atténuation supplémentaires
Problèmes relevés dans les rapports d'audit, notamment les retards dans la réception des rapports	• Selon la nature et la gravité du problème, il peut être transmis au responsable de l'équipe de soutien aux pays et au DF

2.5 Indice de risque-pays

Le risque-pays du PME est un risque inhérent défini par les effets négatifs ou positifs que différents aspects du contexte local peuvent avoir sur la mise en œuvre des programmes financés par le PME. Il s'agit notamment des risques liés aux facteurs économiques, à la gouvernance, aux conflits ou catastrophes naturelles et à la société civile.

Le PME s'inspire de trois indices reconnus pour établir son indice de risque-pays, présenté à l'annexe 8 :

- **L'évaluation de la politique et des institutions nationales (CPIA**), mise au point par la Banque mondiale. La CPIA évalue dans quelle mesure le cadre politique et institutionnel d'un pays est propice à la réduction de la pauvreté, à la croissance durable et à l'utilisation efficace de l'aide au développement.
- **L'indice INFORM** est le fruit d'une collaboration entre le groupe de référence du Comité permanent interorganisations (CPI) sur le risque, l'alerte précoce et la préparation aux situations d'urgence et la Commission européenne. Il propose un cadre de gestion des crises et des catastrophes en s'intéressant aux trois grandes dimensions suivantes : risques et exposition, vulnérabilité et absence de capacité de réaction.
- Les **indicateurs de gouvernanc**e élaborés par la Banque mondiale. Des six indicateurs définis, l'indicateur « voix citoyenne et responsabilité » peut en particulier servir à l'évaluation indirecte de la société civile aux fins du PME.

Ces trois indices ont été retenus après un examen approfondi des indices disponibles, sur la base des critères suivants : crédibilité de l'organisation ayant élaboré et utilisant l'indice, clarté et exhaustivité de la méthodologie utilisée, disponibilité des données sur les pays admissibles aux financements du PME, et fréquence d'actualisation des données.

En s'inspirant de ces trois indices, l'indice de risque-pays du PME comprend les sept éléments suivants :

Indice	Composantes	Sous-composantes
CPIA	Gestion économique	Macroéconomie, politique budgétaire, politique de la dette
	Politiques structurelles	Commerce, secteur financier et cadre réglementaire de l'activité économique
	Gestion et institutions du secteur public	Gouvernance fondée sur les règles, corruption, gestion budgétaire et financière, mobilisation des ressources, qualité de l'administration publique
Indice INFORM	Risques et exposition	Antécédents ou menaces de catastrophes naturelles (inondations, cyclones, etc.) et

		catastrophes anthropiques (conflits, insurrections, etc.)
	Vulnérabilité	Vulnérabilité socio-économique, inégalités (notamment entre les femmes et les hommes), dépendance vis-à-vis de l'aide, groupes vulnérables
	Manque de capacité de réaction	Institutions et infrastructure
Indicateurs de gouvernance	Voix citoyenne et responsabilité	Mesure dans laquelle les citoyens d'un pays peuvent participer au choix des gouvernants, jouir de la liberté d'expression, d'association et de la presse

L'indice de risque-pays fournit au personnel du Secrétariat des informations générales sur les pays dans lesquels le PME intervient, et il éclaire le dialogue et l'appui technique.

PARTIE 2 : POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES DU PME

La deuxième partie consiste en une série de déclarations de haut niveau qui définissent les rôles, responsabilités et attentes par rapport à des tâches spécifiques ; elle décrit aussi les modalités de l'examen du Cadre de gestion des risques du PME (fréquence et parties prenantes).

1. Énoncé de l'appétence au risque

L'énoncé de l'appétence au risque est **examiné par le FRC en vertu des pouvoirs que lui délègue le Conseil au moins une fois tous les deux ans ou plus fréquemment s'il en est besoin, afin de recommander à l'approbation du Conseil toute révision importante proposée.** Les autres comités du PME peuvent aussi proposer des modifications substantielles de l'énoncé au FRC, qui jugera de l'opportunité de les recommander à l'approbation du Conseil. Le Conseil peut aussi examiner l'énoncé de l'appétence au risque directement et aussi fréquemment que nécessaire.

L'énoncé de l'appétence au risque est approuvé par le Conseil. De plus, il incombe au Conseil de s'assurer que l'énoncé de l'appétence au risque est ancré dans l'organisation, le PME, la DG et les responsables de la prise de risque devant répondre de son efficacité.

Tableau 7 : Rôles et responsabilités concernant l'appétence au risque

Rôles et responsabilités concernant l'appétence au risque	Conseil d' administration	Comité des finances et du risque	Autres comités	Directeur général	Directeur financier	Equipe risque et conformité	Responsables de la prise de risque
➢ Définir une appétence au risque à la mesure de la vision à court ou long terme et de la stratégie du PME, de son cadre de mobilisation et d'allocation de financements et de sa capacité à faire face au risque.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
➢ Répondre de l'intégrité de l'appétence au risque, notamment en relevant et transmettant en temps utile les violations des seuils de risque et les expositions à des risques importants.				✓	✓	✓	
➢ Veiller à proportionner comme il convient les seuils de risque à l'appétence au risque et à intégrer				✓	✓	✓	✓

l'appétence au risque à la planification stratégique et financière ainsi qu'aux opérations du PME.							
➢ Diriger la communication de l'appétence au risque aux acteurs internes et externes de même qu'aux partenaires pour aider à enraciner la prudence en matière de prise de risque dans la culture du risque du PME.				✓	✓	✓	
➢ Consacrer des ressources et une expertise suffisante à la gestion des risques, l'audit et l'infrastructure informatique pour une supervision efficace du respect de l'appétence au risque.	✓	✓		✓			
➢ Examiner l'appétence au risque au moins une fois tous les deux ans ou aussi fréquemment que nécessaire.		✓					
➢ Approuver les révisions à l'appétence au risque en veillant à sa cohérence avec la vision à court et long terme et la stratégie du PME, son cadre de mobilisation et d'allocation de financements et sa capacité à faire face au risque.	✓						

2. Modèle de défense en trois lignes

Le modèle de défense en trois lignes est **examiné selon les besoins par le FRC en vertu des pouvoirs délégués par le Conseil et le FRC recommande à l'approbation du Conseil toute révision importante proposée.** Les autres comités du PME peuvent aussi proposer des modifications substantielles du modèle de défense en trois lignes au FRC, qui jugera de l'opportunité de les recommander à l'approbation du Conseil. Le Conseil peut aussi examiner le modèle de défense en trois lignes directement et aussi fréquemment que nécessaire.

Le **modèle de défense en trois lignes est approuvé par le Conseil**. De surcroît, il incombe au Conseil de veiller à la cohérence du modèle de défense en trois lignes avec les rôles et responsabilités définis dans la stratégie actuelle du PME et de s'assurer que les entités choisies pour assumer des rôles et des responsabilités dans la gestion des risques ont les capacités matérielles, techniques et financières pour le faire.

3. Processus de gestion des risques du PME

3.1 Processus généraux de gestion des risques

Le directeur financier répond de l'intégrité du Cadre général de gestion des risques, notamment en relevant et transmettant en temps opportun les cas d'exposition à des risques importants. Le DF et l'équipe chargée des risques et de la conformité veillent à l'intégrité des techniques de gestion des risques et des systèmes d'information sur la gestion utilisée pour contrôler le profil de risque de l'organisation par rapport à son appétence au risque. Il s'agit, entre autres, de s'assurer que le PME a mis en place des processus pertinents lui permettant de définir le profil de risque, de le mesurer,

de le suivre et d'en rendre compte efficacement au quotidien par rapport à l'appétence au risque, à la stratégie, au cadre de mobilisation et d'allocation de financements et à la capacité à faire face au risque.

L'administrateur fiduciaire de la Banque mondiale fournit au Secrétariat du PME des informations destinées à aider le PME à gérer les risques financiers liés à l'administration du fonds et ses ressources jusqu'à leur transfert aux agents partenaires.

3.2 Identification des risques

La taxonomie des risques **est examinée par le Secrétariat du PME au moins une fois tous les deux ans ou plus fréquemment si nécessaire**, la liste des modifications étant présentée au FRC pour information et observations au début de chaque période de référence. Le Conseil, le FRC et les autres comités du PME peuvent proposer des modifications substantielles de la taxonomie des risques.

3.3 Analyse et évaluation des risques

Les indicateurs de risque sont **examinés par le Secrétariat du PME au moins une fois tous les deux ans ou plus fréquemment si nécessaire**, la liste des modifications étant présentée au FRC pour information et observations au début de chaque période de référence. Le Conseil, le FRC et les autres comités du PME peuvent proposer des modifications substantielles des indicateurs de risque.

Tableau 8 : Rôles et responsabilités concernant les indicateurs de risque

Rôles et responsabilités concernant les indicateurs de risque	**Conseil d' administration**	**Comité des finances et du risque**	**Autres comités**	**Directeur général**	**Directeur Financier**	**Equipe risque et conformité**	**Responsables de la prise de risque**	**Chargé de liaison pour le risque**	**Fournisseur de données sur les risques**
➢ Saisir le score et la valeur de l'évaluation quantitative ou qualitative des risques ainsi que la source des données pour les indicateurs des risques attribués.									✓
➢ Saisir la stratégie et les plans d'atténuation sur la base des scores des risques calculés pour les risques subsidiaires attribués.								✓	

➢ Examiner et, au besoin, mettre à jour les plans d'atténuation des risques pour les risques subsidiaires attribués.							✓		
➢ Examiner le tableau de bord des risques. Possibilité de renvoyer les risques au responsable de la prise de risque pour actualiser les plans d'atténuation.					✓				
➢ Répondre de l'intégrité des indicateurs et de la pertinence des plans d'atténuation des risques, notamment en relevant et transmettant en temps voulu les cas d'exposition à des risques importants au DF et à la DG.					✓		✓		
➢ S'assurer que les indicateurs de risque sont à jour et examinés régulièrement pour fournir des informations pertinentes sur l'exposition au risque, l'efficacité du contrôle ou la performance.				✓	✓				
➢ Donner un avis sur la pertinence des différents indicateurs de risque utilisés par le Secrétariat du PME pour calculer l'exposition au risque.		✓							

3.4 Traitement des risques

Les responsables de la prise de risque doivent veiller à ce que le risque soit géré de façon appropriée, conformément au mandat du Secrétariat. Plusieurs membres du personnel peuvent assumer la responsabilité directe ou la supervision des activités de gestion de chaque risque identifié et collaborer avec le responsable de la prise de risque dans ses efforts de gestion des risques. Le responsable de la prise de risque doit s'assurer que les plans d'atténuation rendent bien compte des efforts engagés par le Secrétariat pour gérer le risque et qu'ils soulignent toute mesure complémentaire nécessaire pour améliorer la gestion des risques dans un domaine donné.

Lorsque les risques ne sont pas détectés par le tableau de bord électronique des risques, mais par d'autres moyens, comme les audits internes ou externes ou les activités de suivi internes, les responsables de la prise de risque doivent répondre aux observations ou aux recommandations formulées et ont l'obligation de donner suite à ces recommandations. Ils sont aussi tenus de prendre en compte ces risques dans leurs évaluations des risques futures.

3.5 Enregistrement et établissement des rapports

L'équipe Risque et conformité est chargée de fournir aux comités et au Conseil un aperçu stratégique semestriel des risques institutionnels. Les

informations sur les risques institutionnels proviennent du tableau de bord des risques (en ligne) et sont analysées avant d'être publiées.

Chaque comité assure la supervision des catégories des sous-catégories des risques attribués, tandis que le FRC assure la supervision des risques élevés et vitaux et des risques subsidiaires, outre les catégories et sous-catégories des risques attribués. Lorsqu'ils assurent le contrôle des catégories des sous-catégories des risques attribués dans le but de signaler au Conseil tout problème important, les comités ne peuvent pas modifier la notation d'un risque subsidiaire ou d'une catégorie de risque lorsque leurs points de vue divergent de ceux du Secrétariat. Ils peuvent toutefois porter le problème à l'attention du Conseil, en expliquant la divergence des vues sur le niveau d'exposition au risque.

4. Risque opérationnel

L'équipe de soutien aux pays est chargée de s'assurer que le modèle de suivi des ESPIG : i) est aligné sur la taxonomie des risques institutionnels ; ii) utilise des indicateurs institutionnels clés pour les risques opérationnels ; iii) consigne les mesures à prendre par le Secrétariat pour atténuer ou gérer les principaux risques.

L'équipe chargée des risques et de la conformité donne des indications sur l'intégration des risques au modèle de suivi et s'assure que les contrôles sont en place et opérationnels, le mécanisme de transmission compris.

5. Indice de risque-pays

L'équipe Risque et conformité est responsable de la mise à jour annuelle de l'indice de risque-pays, après la publication des données des différents indices.

Tableau 9 : Récapitulatif des responsabilités en matière d'examen et d'approbation des modifications du Cadre de gestion des risques et de fréquence

Composantes du CGR	Examens	Approbation des modifications	Fréquence
Appétence au risque	FRC	Conseil d'administration	Au moins une fois tous les deux ans
Taxonomie des risques	Secrétariat du PME	FRC	
Indicateurs de risque	Secrétariat du PME	FRC	
Cadre et politique de gestion des risques	Secrétariat du PME	FRC pour information	Au besoin

Lignes de défense	FRC	Conseil d'administration	
Indice de risque-pays	Secrétariat du PME	FRC	Au besoin
Modèle de suivi des ESPIG	Équipe de soutien aux pays et équipe Risque et conformité	Gestion du Secrétariat du PME	

Liste des annexes

Les différentes composantes du Cadre de gestion des risques sont décrites dans les annexes ci-dessous. Elles se conforment aux politiques et directives prescrites dans le cadre et la politique de gestion des risques, mais elles peuvent être révisées sans que la politique le soit. Le cas échéant, la dernière version approuvée par le Conseil ou le Comité des finances et du risque (c.f. Partie 2) est celle qui est en vigueur.

Annexe	Titre	Document public	Document interne
1	Énoncé de l'appétence au risque du PME	✓	
2	Taxonomie des risques	✓	
3	Méthodologie et liste des indicateurs de risque		✓
4	Guide d'utilisation du tableau de bord des risques (en ligne)		✓
5	Liste des contributeurs au tableau de bord en ligne et supervision par les comités		✓
6	Modèle de suivi des ESPIG		✓
7	Procédure opérationnelle normalisée relative au suivi		✓
8	Indice de risque-pays – Méthodologie et notations		✓

CONTACT

information@globalpartnership.org

BUREAUX

Washington
701 18th St NW
2e étage
Washington, DC 20006
États-Unis

Paris
66 Avenue d'Iéna
75116 Paris
France

Bruxelles
Avenue Marnix 17, 2e étage
B-1000, Bruxelles
Belgique

Chennai
Global Infocity Park, Block C
11e étage
40 MGR Salai, Perungudi
Chennai, Tamil Nadu 600096
Inde

GPE Transformer l'éducation