

GLOBAL PARTNERSHIP *for* EDUCATION

POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

RÉSUMÉ ET RAPPORT DES COMITÉS AU CONSEIL

POUR INFORMATION



OBJET

- L'objet du présent rapport est d'informer le Conseil de l'état d'avancement de la gestion des risques du PME.
- Il s'agit du **premier rapport** établi au moyen de la **nouvelle méthodologie** approuvée en juin 2019, qui suit une **approche** plus **quantitative** de la gestion des risques sur la base des données fournies par les indicateurs de risque du tableau de bord.
- **Chaque comité surveille les risques et les risques subsidiaires qui lui sont assignés**. Le FRC supervise en outre toutes les catégories de risques et de risques subsidiaires élevés et critiques.
- **Les quatre comités ont accueilli favorablement le nouveau format du point sur la gestion du risque institutionnel** en notant le travail considérable accompli au plan de la conception.
- Le présent rapport tient compte des observations des comités et présente les questions que ceux-ci estiment devoir être soumises à l'attention du Conseil.
- Le Secrétariat intégrera les observations plus détaillées sur les indicateurs et la méthodologie dans les futures éditions du rapport.

Indicateurs de risque

Juin 2019

Le Conseil des administrateurs du PME approuve la méthodologie et la liste des indicateurs de risque.

Tableau de bord des risques

Août 2019

Le Secrétariat du PME met au point avec des développeurs un tableau de bord en ligne des risques.

Collecte de données

Sept. 2019

Les fournisseurs de données sur les risques pour le PME, les chargés de liaison pour le risque et les responsables de la prise de risque contribuent au tableau de bord.

Point sur le risque institutionnel

Oct. 2019

Le premier «Point sur le risque institutionnel» est établi sur la base des données recueillies dans le tableau de bord.



OBSERVATIONS

1 **Les niveaux de risque tendent généralement à être plus bas que ceux observés dans le rapport précédent.**

- **Il conviendrait d'affiner davantage le système de poids et mesures** appliqué aux indicateurs. Un système de pondération pour les risques subsidiaires pourrait être mis au point.

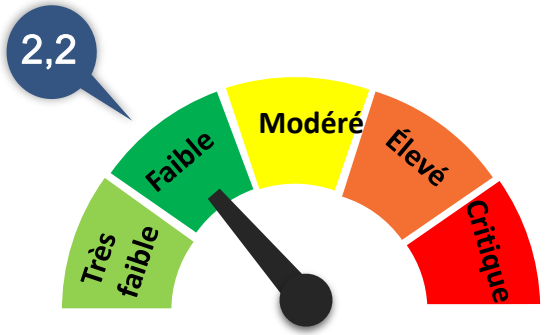
2 **Les indicateurs de risque sont en cours de développement.**

- L'élaboration des indicateurs a été guidée par le souci de ne pas créer de nouveaux mécanismes de collecte de données. C'est pourquoi **certains de ces indicateurs sont des indicateurs de substitution** (permettant une approximation indirecte) qui doivent être perfectionnés.
- Quatre domaines de risques sont basés **uniquement sur des évaluations qualitatives** dans l'attente de la mise au point d'indicateurs de risque.

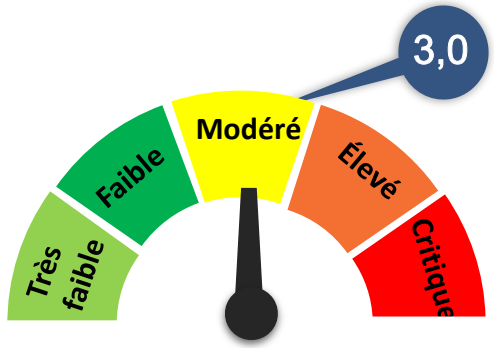
3 **Le tableau de bord en ligne continue d'être affiné.**

- Avec des mécanismes permettant de suivre l'évolution des risques sur la durée et d'assurer **le suivi des mesures d'atténuation.**

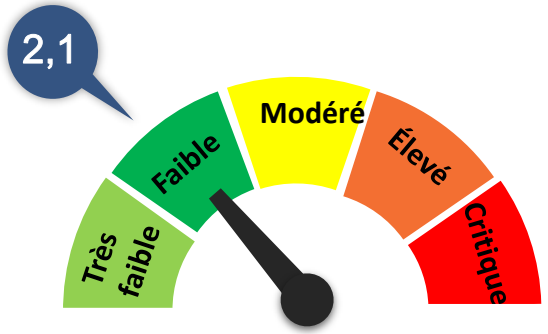
Risques stratégiques



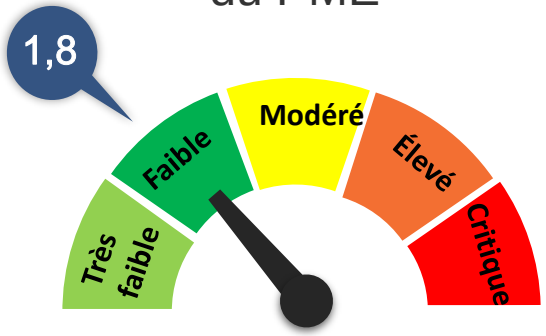
Risques opérationnels



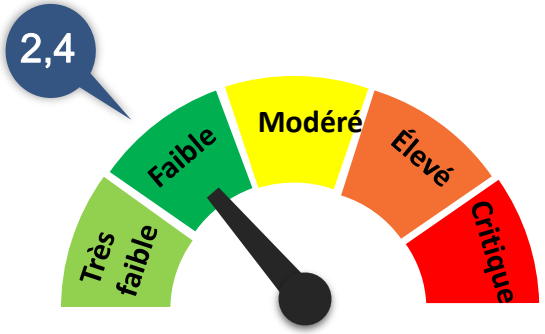
Risque pour la réputation



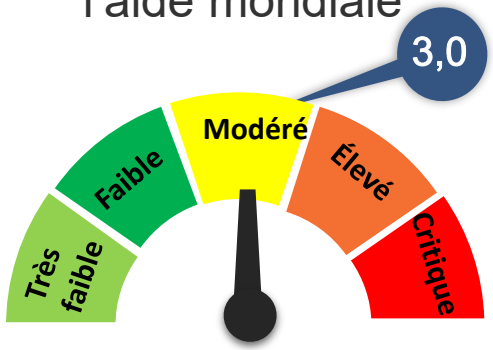
Risques pour la gestion des Fonds du PME



Risques pour la continuité des opérations du Secrétariat



Fragmentation de l'architecture de l'aide mondiale

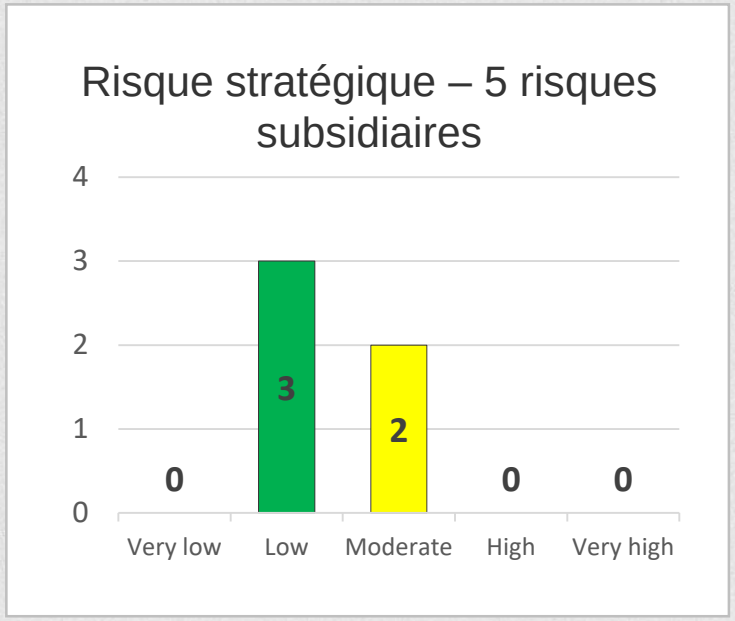


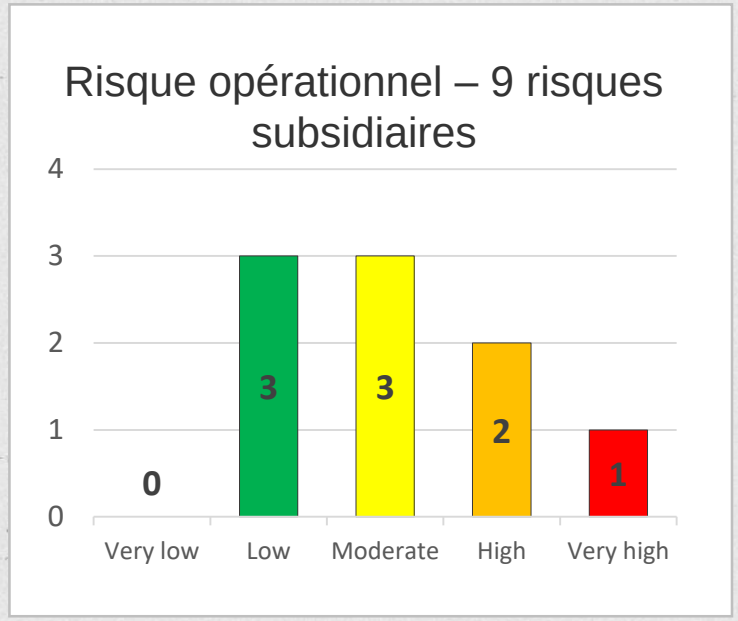
Légende et échelle

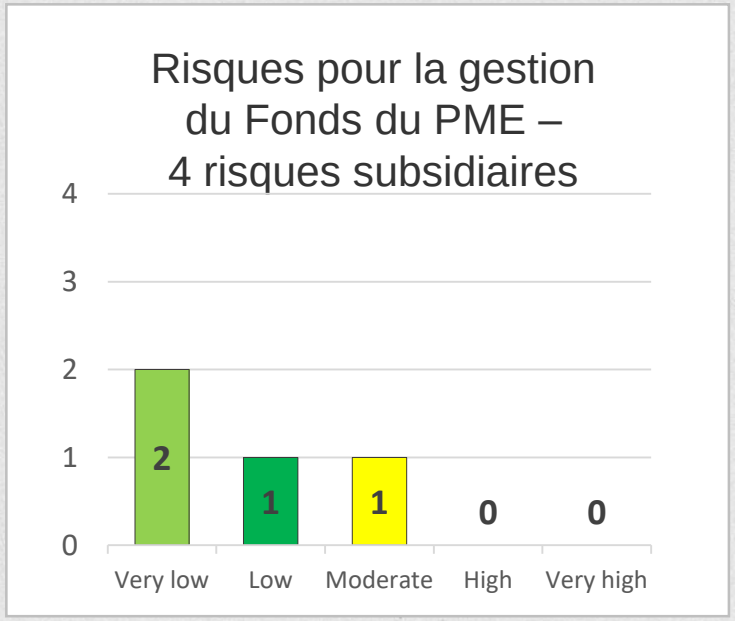
Très faible (0/1-1,49)	Faible (1,50-2,49)	Modéré (2,50-3,49)	Élevé (3,50-4,49)	Critique (4,5-5)

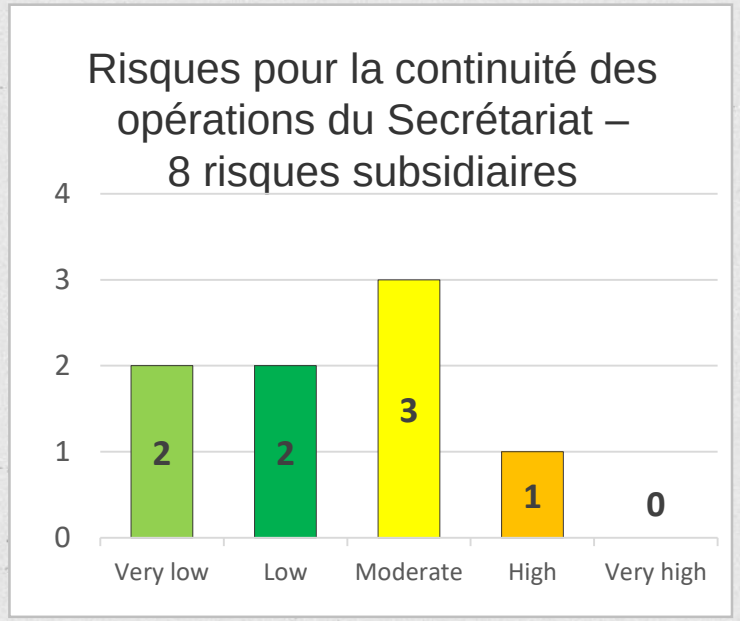
● Score pour la catégorie

VUE SYNTHÉTIQUE



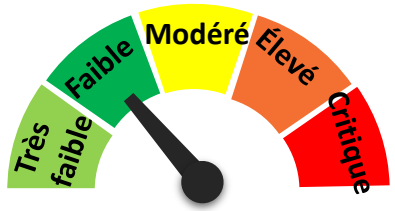






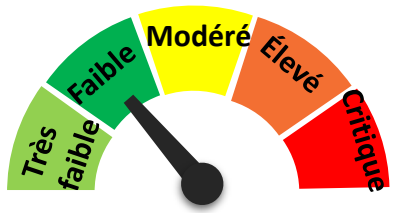


Risques stratégiques



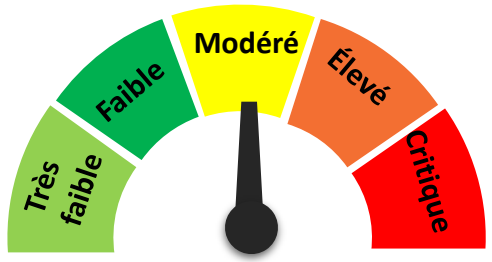
Risque lié au financement	**Modéré – 2,7**
Risque de gouvernance	**Faible – 1,7**
Risque de responsabilité mutuelle	**Modéré – 3,0**
Risque d'impact	**Faible – 2,1**
Risque lié au rapport coût-efficacité	**Faible – 1,7**

Risques pour la gestion du Fonds du PME



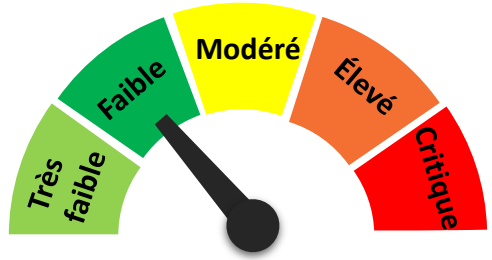
Risque d'illiquidité	**Faible – 2,0**
Risque lié au traitement des transactions	**Très faible – 1,0**
Risque de change	**Modéré – 3,0**
Risque d'investissement	**Très faible – 1,0**

Risques opérationnels



Risque d'accès au financement	**Critique – 4,5**
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	**Faible – 2,3**
Risque lié au dialogue et au suivi sectoriels	**Modéré – 3,3**
Risque pour le financement du PSE	**Élevé – 3,6**
Risque lié à la conception des ESPIG	**Modéré – 2,7**
Risque lié à la performance des ESPIG	**Élevé – 3,7**
Risque de nuire	**Faible– 1,5**
Risque de fraude et de détournement de fonds	**Modéré – 3,2**

Risques pour la continuité des opérations du Secrétariat



Risque lié aux charges d'exploitation	**Faible – 2,0**
Risque lié aux ressources humaines	**Très faible – 1,0**
Risque informatique	**Élevé – 3,8**
Risque lié au lieu de travail	**Modéré – 3,0**
Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services	**Faible – 2,0**
Risque lié aux processus intégrés	**Modéré – 3,0**
Risque lié aux nouveaux projets et stratégies	**Modéré – 3,0**
Risque de non-conformité du Secrétariat	**Très faible – 1,0**



Les Comités signalent les principaux domaines de risque à l’attention du Conseil.

1 **Dans la catégorie des risques opérationnels, les risques subsidiaires liés à l'accès au financement, à la performance des ESPIG et au financement des ESPIG sont jugés respectivement d'un niveau critique, élevé et élevé.** La notation actuelle des risques dans ces domaines est directement fonction de la rapidité avec laquelle les requêtes de financement sont soumises et approuvées et commencent à être mises en œuvre. Le renforcement de la délégation de pouvoir, la réduction des coûts de transaction préconisée dans l'Étude pour un partenariat efficace (EPR) et l'adoption de mesures au sein du Secrétariat pour accroître le nombre d'approbations en 2020 contribueront à atténuer ces risques.

- **En ce qui concerne les indicateurs, à supposer que les requêtes reçues à ce jour soient approuvées, le nombre de requêtes effectivement reçues en 2019 sera de 17.** Si la cible visée s'agissant du nombre de pays qui sollicitent un financement en 2019 ne sera pas atteinte, les requêtes supplémentaires soumises depuis juillet réduiront sensiblement l'exposition au risque.
- Le Secrétariat **développera de nouveaux indicateurs pour mieux cerner le risque de performance** (à savoir des indicateurs qui détectent mieux les signes qu'un ESPIG risque de ne pas obtenir de résultats dans les délais prévus). Le GPC remarque par ailleurs que l'établissement d'un calendrier trop ambitieux fait partie du problème et que la fixation de délais plus réalistes dès le départ contribuera à réduire l'exposition au risque. Le Secrétariat **étudiera la possibilité d'élaborer un indicateur qui montre en quoi le manque de réalisme du calendrier accroît l'exposition au risque.**

- En ce qui concerne le risque lié au financement des PSE, le GPC demande que le Secrétariat **explique le peu d'empressement mis à tester les approches de plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC)**. Le GPC et le FRC s'accordent à demander de quelle manière les partenaires peuvent mieux soutenir et coordonner l'initiative au niveau des pays.

2 **Le GPC est d'avis que le risque lié à la responsabilité mutuelle est plus élevé que ne l'indique la notation actuelle de « Modéré ».** Relevant que l'évaluation de cette sous-catégorie est qualitative uniquement pour ce cycle (à savoir fondée non pas sur des indicateurs de risque mais sur l'appréciation du gestionnaire), le FRC encourage par ailleurs le Secrétariat à développer des indicateurs du risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.

3 **S'agissant du risque lié au rapport coût-efficacité, le FRC souhaite attirer l'attention du Conseil sur l'indicateur relatif aux charges d'exploitation qui reflète un niveau critique.** L'objectif de budgétisation est de maintenir les charges d'exploitation dans une fourchette de 5 à 7 % des dépenses totales. Bien que cette limite ait été dépassée durant l'exercice 19, avec des charges atteignant 8,7 % en raison de décaissements moindres que prévu, les charges d'exploitation effectives ont été en fait inférieures aux prévisions budgétaires. L'accroissement du nombre de financements en réserve et la faible augmentation du budget devraient garantir un retour dans la fourchette à l'avenir.



RISQUE STRATÉGIQUE

Risque que le PME ne soit pas capable d’atteindre ses buts et objectifs

Risque lié au financement

Risque que les contributions au Fonds du PME n'atteignent pas les objectifs.

Modéré – 2,7

100 %

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

10 bailleurs de fonds

Nombre des bailleurs de fonds ayant annoncé des contributions de plus de 100 millions de dollars

75 % de l'objectif

Financements officiellement approuvés en % des ressources mobilisées durant la période de reconstitution. Objectif : 25 %

Plan d'atténuation

- **La mobilisation de ressources est en bonne voie, il n'en demeure pas moins essentiel pour le maintien de la dynamique que l'accroissement du nombre de requêtes soumises et approuvées démontre que ces ressources sont utilisées dans les temps impartis.**
- Le GPC et le Secrétariat privilégient un recours accru au Fonds à effet multiplicateur, et des travaux sur les nouveaux pays éligibles sont en cours. **Le recrutement de trois responsables régionaux a renforcé l'attention portée par la direction au processus de préparation des financements. Des réunions mensuelles avec la DG permettent de suivre les progrès dans l'ensemble du portefeuille.** Deux agents ont été réaffectés à l'équipe de soutien aux pays.
- Les recommandations de l'EPR approuvées par le GPC et le Conseil permettront de réduire les coûts de transaction et de donner plus rapidement accès aux fonds destinés aux ESPIG.
- La **proposition de renforcement du pouvoir de délégation**, soumise au Conseil en 2019, pourrait alléger la charge de travail et accélérer sensiblement l'approbation des financements de faible montant.



Risque lié à la gouvernance

Risque que les systèmes par lesquels le PME prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées.

Faible – 1,7

95 %

Taux de présence effective des membres aux réunions des Comités et du Conseil

90 %

Taux de présence effective des membres des PDP au dernier cycle de réunions des Comités

85 %

Proportion du programme de travail des Comités et du Conseil exécuté dans les délais (%)

95 %

Proportion des décisions soumises à son attention approuvées par le Conseil (%)

87 %

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

75 %

Proportion des documents distribués selon les règles (nombre de pages) et les délais fixés (%)

55 %

Taux de participation aux auto-évaluations des Comités et du Conseil (%)

Plan d'atténuation

L'**auto-évaluation du Conseil et des Comités est une pratique de gouvernance recommandée.** À sa réunion d'octobre 2019, le Comité de gouvernance et d'éthique examinera les modifications qu'il est proposé d'apporter à la procédure d'auto-évaluation du Conseil et des Comités pour assurer que cet instrument ait le ton juste, collecte des données utiles et puisse être un outil d'apprentissage et de développement.

RISQUE STRATÉGIQUE

Risque lié à la responsabilité mutuelle

Risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.

Modéré 3,0

Indicateurs d'évaluation qualitative en cours d'élaboration

Plan d'atténuation

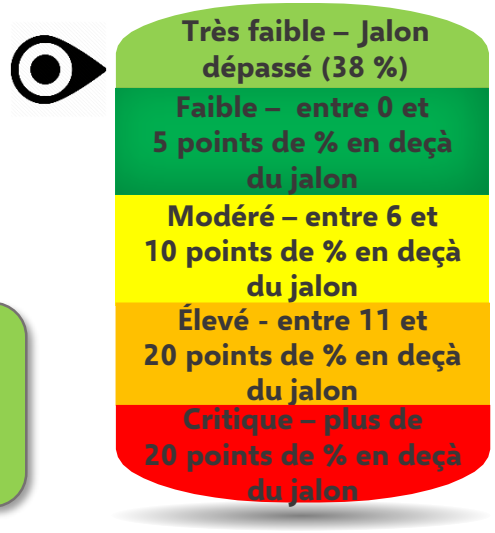
En l'absence de mécanismes « solidement établis » pour assurer la pratique des comportements souhaités au sein du partenariat, le manque de responsabilité mutuelle est un risque inhérent au PME. Il existe des responsabilités bien établies s'agissant du financement des requêtes, mais pour obtenir l'impact maximum recherché au niveau des pays, le partenariat dépend d'acteurs dont la mission n'est pas de gérer des fonds mais de s'acquitter des rôles, responsabilités et obligations de redevabilité qui leur incombent en vertu de la **Matrice de responsabilité mutuelle** adoptée par le Conseil en juin 2019. Les mesures d'atténuation de ce risque comprennent le déploiement **d'une Stratégie de communication et d'engagement du partenariat** pour assurer que les principaux acteurs sont conscients de leur rôle, et la mise en place d'un **mécanisme d'autoévaluation du GLPE** qui permette aux partenaires nationaux de porter en retour un jugement sur la clarté de la définition du partenariat, ses objectifs, ses modalités de fonctionnement et les améliorations envisageables.



Risque lié à l'impact – Risque de ne pas pouvoir mesurer les ré **Faible – 2,1**

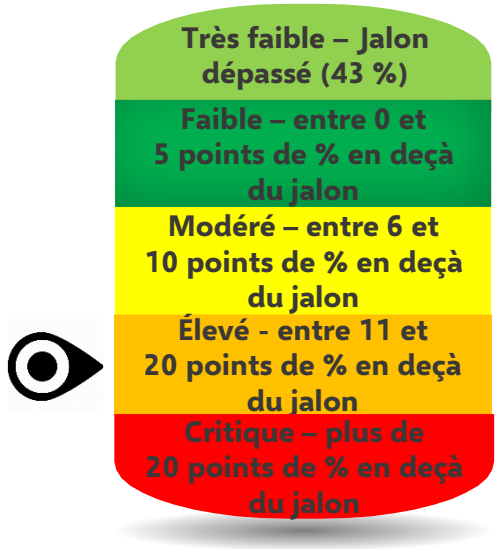
Indicateur de risque: Qualité des systèmes d'évaluation des apprentissages (Indicateur 15 du Cadre de résultats)

48 % des PDP ont un système d'évaluation des apprentissages conforme aux normes de qualité, à savoir 61 pays , soit cinq fois plus que la valeur de référence



Indicateur de risque : Communication de données à l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) – Indicateur 14 du Cadre de résultats

34 % de PDP, soit 21 pays, communiquent à l'ISU au moins 10 des 12 principaux indicateurs du secteur de l'éducation



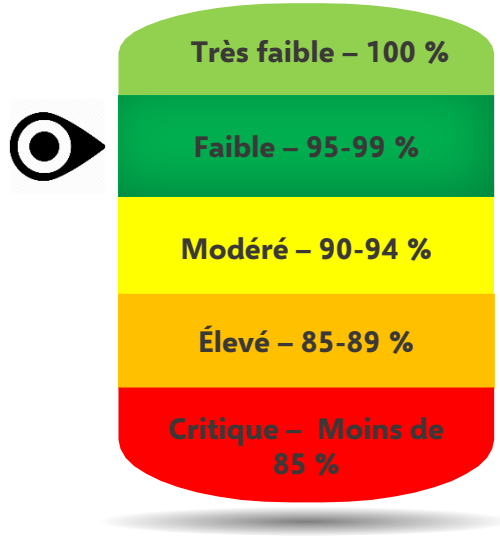
Indicateur de risque: Mise en œuvre de la stratégie de suivi-évaluation

Stratégie en place et exécution en bonne voie



Indicateur de risque : Rapports d'avancement des ESPIG reçus dans les délais

95 % des rapports d'avancement des ESPIG sont reçus dans les trois mois qui suivent la fin de la période considérée



RISQUE STRATÉGIQUE

Plan d'atténuation du risque lié à l'impact

- La communication de données à l'ISU dépend des mesures prises par les gouvernements des PDP et suppose que le Partenariat collabore avec les pays pour s'attaquer à ce qui fait obstacle à la production, à la communication et à l'utilisation des données.
- Les mesures d'atténuation prévoient que **le Secrétariat participe au cycle de financement au stade de l'approbation des ESPIG par le PME** et tout au long de la phase de concertation (JSR). **Les financements du PME soutiennent le développement et le renforcement du SIGE des pays** dont les données ne sont ni communiquées à l'ISU ni publiées à l'échelon national et qui n'ont pas les moyens de financer une stratégie en faveur des données.
- Le Rapport sur les résultats 2019 montre que la communication de données à l'ISU s'est renforcée en 2018 par rapport à l'année précédente et que près de la moitié des PDP n'atteignant pas le seuil de 10 indicateurs communiquent des données sur 8 ou 9 indicateurs. L'élément de risque devrait donc s'améliorer avec le temps.
- Le **nouveau programme KIX** dont un volet est consacré au « renforcement des systèmes de données » aidera les pays à identifier et lever les obstacles à la communication de données.





Risque lié au rapport coût-efficacité

Faible – 1,7

Risque que les investissements du PME ne démontrent pas leur efficacité par rapport à leur coût.

7,5 %

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

8+ %

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

100 %

Proportion d'ESPIG dont l'ensemble des résultats est jugé au moins moyennement satisfaisant (%)

Toutes les cibles sont dépassées

Indicateur 21 : Proportion de manuels achetés et distribués grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME	91 %
Indicateur 22 : Proportion d'enseignants ayant bénéficié d'une formation grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME	90 %
Indicateur 23 : Proportion de salles de classe construites ou réhabilitées grâce aux financements du PME, par rapport au total prévu par les financements du PME	89 %
Indicateur 9 : Indice d'équité	46 %

Plan d'atténuation du risque lié au rapport coût-efficacité

- Il ressort d'une **analyse du rapport coût-efficacité** (avril 2019) qu'au cours des dernières années, le PME a renforcé l'efficacité de ses opérations en collaborant étroitement avec ses partenaires pour que l'optimisation des ressources fasse partie intégrante des procédures et des processus de gestion du partenariat.
- Les mesures d'atténuation prévoient **le suivi de plusieurs indicateurs aux stades de la soumission des requêtes et de la mise en œuvre des financements** lors de l'examen du caractère approprié des budgets, des rapports d'avancement soumis par les agents partenaires et des rapports d'achèvement, afin que les leçons tirées éclairent la conception de nouveaux programmes.
- **Les coûts administratifs sont suivis de près** : les commissions de l'agent partenaire sont plafonnées à 7 %.
- **La fourchette visée pour les charges d'exploitation est de 5 à 7 % des dépenses totales.** Bien que cette limite ait été dépassée durant l'exercice 19 en raison de décaissements moindres que prévu (les charges d'exploitation en dollars ont été en fait inférieures aux prévisions budgétaires), l'accroissement du nombre de financements en réserve et la faible augmentation du budget devraient garantir un retour prochain dans la fourchette.
- La dimension relative à l'équité étant un aspect important du rapport coût-efficacité, **le Secrétariat du PME suit l'évolution de l'indicateur d'équité et en rend régulièrement compte**. À l'avenir, le cadre conceptuel établi par le Secrétariat du PME (juin 2019) et la finalisation de notes d'orientation sur les manuels scolaires (oct. 2019), la construction d'écoles (mars 2020) et les enseignants et l'enseignement (oct. 2020) permettront d'améliorer davantage ce rapport.
- Les recommandations formulées dans l'EPR, en favorisant les gains d'efficience et la réduction des coûts de transaction, contribueront à renforcer encore l'efficacité.



RISQUE OPÉRATIONNEL

Risque que le PME ne soit pas en mesure d’atteindre ses objectifs nationaux.

Risque lié à l'accès au financement - Risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire de requêtes de financement auprès du PME.

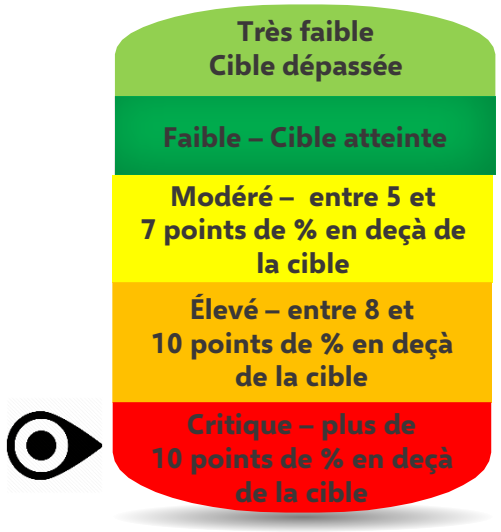
Critique – 4,5

Indicateur de risque :

Nombre de pays qui sollicitent un financement avant 2020, hors Fonds à effet multiplicateur.

Cible pour l'Ex. 19 : 25 pays.

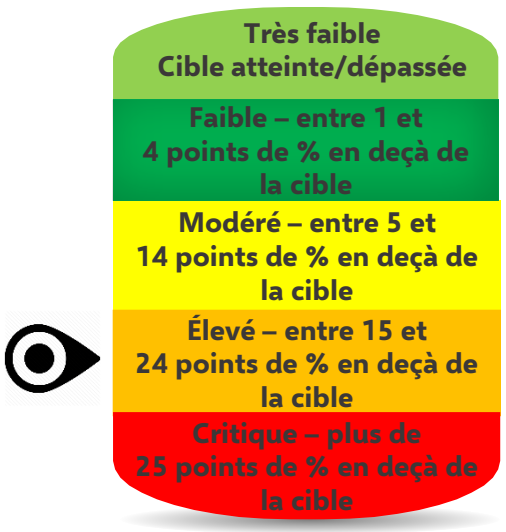
Jusqu'ici, cinq pays ont soumis une requête. 16 pays devraient en soumettre une avant la fin de l'Ex. 19, ce qui rapprocherait le Secrétariat de la cible.



Indicateur de risque :

Montant total des manifestations d'intérêt au titre du Fonds à effet multiplicateur approuvé avant 2020 par rapport à l'objectif. **Cible au milieu de l'Ex. 19 : 60 % de USD 300 millions.**

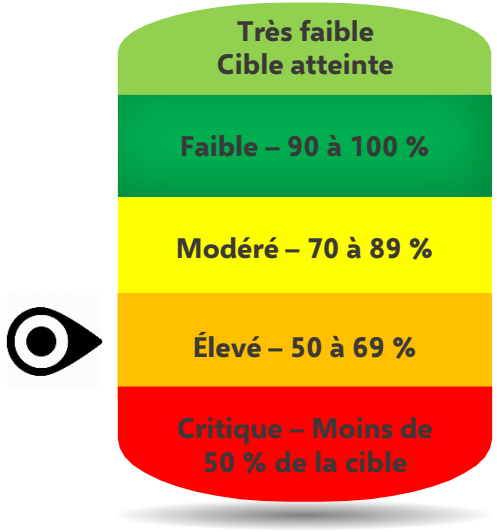
USD 132 millions, soit environ 23 points de % en deçà de la cible de USD 180 millions pour le milieu de 2019



Indicateur de risque :

Montant total des requêtes d'ESPIG au titre du Fonds à effet multiplicateur approuvé par rapport à l'objectif. **Cible au milieu de l'Ex**

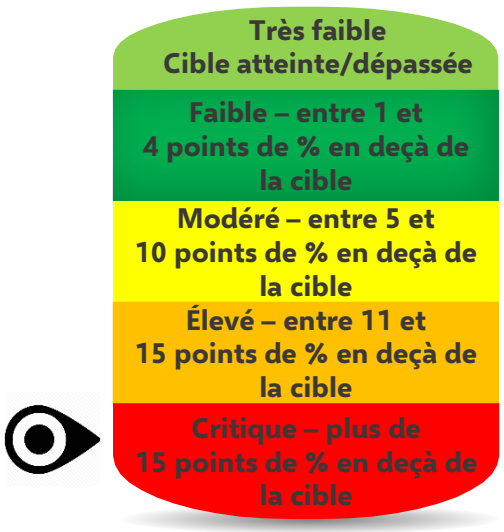
USD 54 millions approuvés au titre du Fonds à effet multiplicateur depuis le 1er janvier 2018, soit 54 % de l'objectif.



Indicateur de risque :

Proportion (%) des ressources mobilisées durant la période de reconstitution formellement approuvée (au sens de propositions de financement approuvées par le Conseil). **Cible en 2018 : 25 %**

Sur 2,3 milliards de dollars mobilisés, 426,5 millions ont été approuvés en 2018 (19 %). L'objectif de 25 % n'a été atteint qu'aux trois quarts (75 %).



Plan d'atténuation

- Le Conseil demande que le GPC **analyse les coûts de transaction associés aux prérequis du modèle de financement** qui entravent l'accès des pays au Fonds à effet multiplicateur.
- Sur la base des propositions approuvées, reçues ou attendues à ce jour, le partenariat pourrait approuver 16 requêtes avant la fin de 2019. Tout en étant comparable au nombre élevé de requêtes approuvées au cours des deux exercices précédents, ce résultat laisserait entre 30 et 35 ESPIG à approuver en 2020. Si la décision de soumettre une requête de financement est prise par le gouvernement en concertation avec l'agent partenaire et d'autres partenaires, le Secrétariat s'attache délibérément à soutenir les propositions de financement de qualité en les transmettant rapidement au GPC et au Conseil pour approbation. **Les pays qui risquent de ne pas pouvoir soumettre une requête au titre de leur AMP ou du Fonds multiplicateur avant la fin de 2020 font l'objet d'une évaluation, et des mesures sont prises pour éviter que divers problèmes bloquent la requête** : suivi des retards dans la mise en œuvre de l'ESPIG en cours ou l'élaboration du PSE, conversations initiales sur d'autres prérequis concernant par exemple le financement national, et simplification du processus d'examen de la qualité pour éviter les dérapages.
- La **proposition d'étendre la délégation de pouvoir au Secrétariat et au GPC** à l'approbation de financements de faible montant pourrait se traduire par des approbations plus rapides, et la proposition de consacrer davantage de ressources au financement accéléré pourrait aussi encourager le recours à une modalité essentielle de l'aide fournie par le PME.

Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE

Faible – 2,3

Risque que le PME ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficience et l'apprentissage.

14 %

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

32 %

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

100 %

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

Plan d'atténuation

Les bons résultats obtenus dans ce domaine reflètent les améliorations en cours pour renforcer les processus d'examen de la qualité du Secrétariat. Le seul élément appelant une attention accrue a trait au critère « réalisable » du PSE. L'EPR et la stratégie en cours accordent une place importante aux moyens à mettre en œuvre pour **mieux adapter la planification au contexte** de sorte que les plans sectoriels soient plus faciles à mettre en œuvre. À terme, l'appui fourni dans ce domaine devrait se traduire par l'élaboration de plans plus réalistes et réalisables.



Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels

Modéré – 3,3

Risque que le PME ne soutienne pas une amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel.



38 %

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



11 %

Proportion (%) de pays membres du PME ayant conduit une JSR qui n'ont pas publié de rapport annuel de mise en œuvre



54 %

Proportion (%) de JSR n'assurant pas le suivi de la performance sectorielle ni des indicateurs du PSE (Critère 4 : outil de suivi)



89 %

Proportion (%) de GLPE comptant des représentants de la société civile et des enseignants (Indicateur 19 du Cadre de résultats)

Évaluation qualitative



Faible

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

Plan d'atténuation

- Dans le cadre de la **mise en œuvre de l'Étude pour un partenariat efficace**, le Secrétariat renforcera sa collaboration avec les différents partenaires pour jouer un **rôle moteur dans l'organisation de revues sectorielles conjointes (JSR) de qualité** (communication continue sur l'importance des JSR, collaboration ciblée avec le siège des partenaires de développement). L'étude recommande d'autoriser le financement de JSR dans le cadre de l'ESPDG afin d'assurer la disponibilité d'un financement spécifique et d'inciter davantage à réaliser des JSR de qualité.
- Le Secrétariat continue de **renforcer son appui technique**, notamment en publiant des directives et des outils connexes pour les JSR.
- Les OSC participent davantage aux GLPE, et les jalons du cadre de résultats ont été atteints. Communication continue sur l'importance de GLPE inclusifs.

Risque lié au financement des PSE

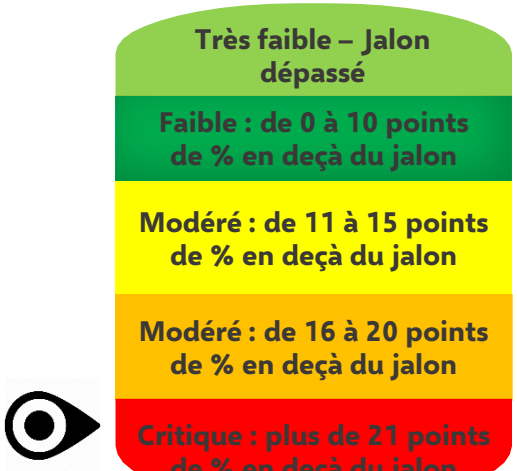
Risque que les engagements financiers ne suffisent pas à financer la mise en œuvre du plan sectoriel ou ne soient pas développés en permanence pour la financer.

Élevé – 3,9

Indicateur de risque :

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

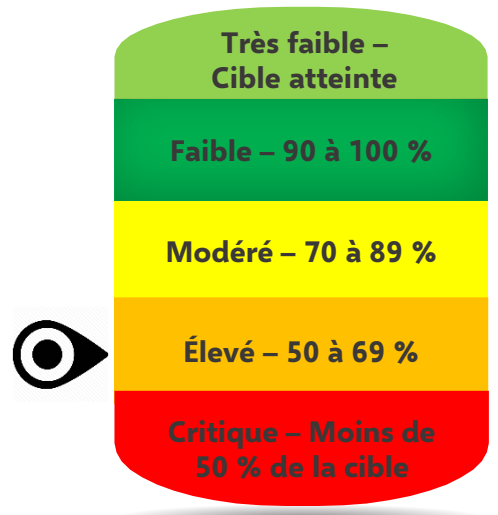
35 %



Indicateur de risque :

Montant total des requêtes d'ESPIG au titre du Fonds à effet multiplicateur approuvé par rapport à l'objectif. **Cible au milieu de l'Ex. 19 : USD 100 millions.**

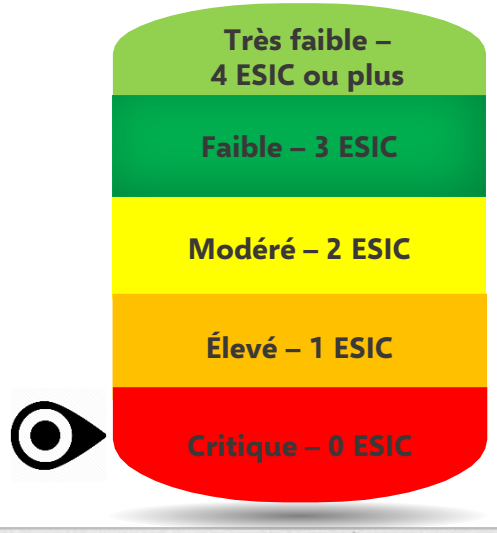
USD 54 millions approuvés au titre du Fonds à effet multiplicateur depuis le 1er janvier 2018, soit 54 % de l'objectif.



Indicateur de risque :

Nombre d'approches de plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) mises a l'essai avant la fin de 2020.

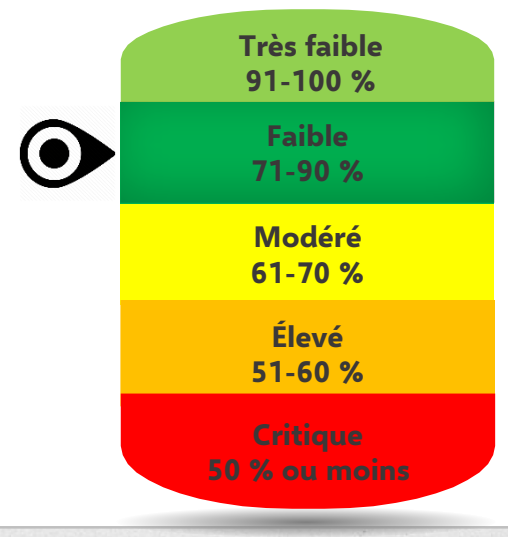
0



Indicateur de risque :

Proportion de pays (%) dans lesquels la société civile assure le suivi de la mise en œuvre de la politique et du budget d'éducation dans le cadre de projets financés par le mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale (remplacé par le nouveau fonds L'Éducation à voix haute).

73 %



Plan d'atténuation du risque lié au financement des PSE

- Le niveau de financement national de référence est un indicateur de substitution – **il importe de savoir si les pays conduisent ou non un véritable dialogue stratégique sur les allocations de fonds et les dépenses d'éducation** de manière à pouvoir financer intégralement les programmes envisagés dans le cadre de leur PSE au moyen de ressources intérieures et extérieures, et de déterminer si les montants budgétaires indiqués dans les PSE sont effectivement alloués par le ministère des Finances et intégralement décaissés durant les années ultérieures.
- Le Secrétariat a publié des **directives pour aider les GLPE à renforcer leur capacité de suivi budgétaire**. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, des approches inédites/différenciées de l'évaluation des niveaux d'engagement en faveur du financement national sont à l'étude et pourraient offrir la possibilité de définir des mesures spécifiquement adaptées au contexte.
- Le Secrétariat **s'emploie activement avec la Banque mondiale et d'autres institutions, dont le FMI, à a) examiner les principales difficultés posées par le financement national de l'éducation dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure** ; b) cerner les principales lacunes des systèmes de financement de l'éducation qui expliquent la faiblesse des moyens mobilisés, les inégalités et les efficiences ; et c) évaluer le soutien actuel des partenaires de développement, identifier les déficits et explorer les domaines de collaboration possibles. Le Secrétariat a rejoint la Plateforme mondiale pour le renforcement des systèmes de financement de l'éducation (Banque mondiale) et soutiendra activement ses opérations.
- **Le fonds « L'éducation à voix haute » (qui a remplacé l'appui aux activités de plaidoyer et de responsabilité sociale-ASA) a lancé son premier appel à propositions pour l'exercice 20** (clos en octobre 2019), il n'est donc pas étonnant que cet indicateur reflète un niveau de risque élevé. À mesure que les bénéficiaires seront sélectionnés et les programmes mis en œuvre, les résultats devraient s'améliorer.
- Le Secrétariat continue de vouloir **tester la solidité des approches de plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC)** dans un petit nombre de pays. La mise à l'essai de cette approche passe par l'alignement du cycle décisionnel des pays sur les moyens du Secrétariat, ce qui s'est révélé problématique. Grâce au récent redéploiement de personnel au Fonds à effet multiplicateur, le Secrétariat anticipe qu'il aura les moyens d'identifier les besoins des pays en la matière et d'y répondre.

Risque lié à la conception des ESPIG

Modéré – 2,7

Risque d'approuver des programmes qui ne soutiennent pas l'équité, l'efficience et l'apprentissage de facon efficace et efficiente.

93 %

Proportion (%) d'ESPIG dont la qualité à l'entrée* est jugée au moins assez satisfaisante dans le rapport d'achèvement

36 %

Proportion des financements du PME alignés sur les systèmes nationaux (Indicateur 29 du Cadre de résultats)

34 %

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

Risque de nuire

Faible – 1,5

Risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires et/ou aux populations marginalisées ciblées.

5 %

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

18 %

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

Plan d'atténuation

Le **Fonds à effet multiplicateur** encourage le cofinancement de programmes. La mise en œuvre de la **feuille de route pour l'alignement** et la clarification des critères de sélection des agents partenaires dans le cadre de l'Étude pour un partenariat efficace sont censés favoriser un meilleur alignement des programmes. De par sa construction–sa valeur est basée sur tous les ESPIG actifs à un moment donné, cet indicateur a tendance à évoluer lentement en raison du temps qui s'écoule entre le moment où l'agent partenaire est sélectionné et celui où le programme est approuvé et devient actif.

Plan d'atténuation

La responsabilité de la conception et de la mise en œuvre du programme incombe principalement au gouvernement et à l'agent partenaire. Le Secrétariat apporte un soutien dans le cadre du processus d'examen de la qualité, conçu pour identifier les risques. Durant la phase de mise en œuvre, il entreprend et documente une revue de chaque ESPIG en cours **pour minimiser les risques et être en mesure de repérer et de corriger toute indication de préjudice occasionné par inadvertance aux bénéficiaires**.

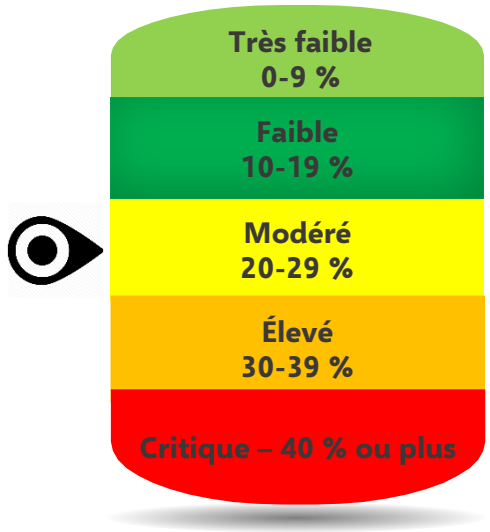
Risque lié à la performance des ESPIG - Risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais prévus.

Élevé – 3,7

Indicateur de risque :

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

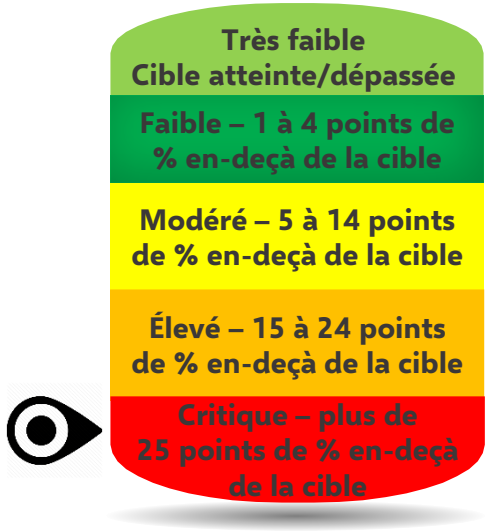
28 %



Indicateur de risque :

Proportion (%) de financements dont la mise en œuvre ou les décaissements sont légèrement en retard ou différés, tel que défini dans l'Examen du portefeuille.

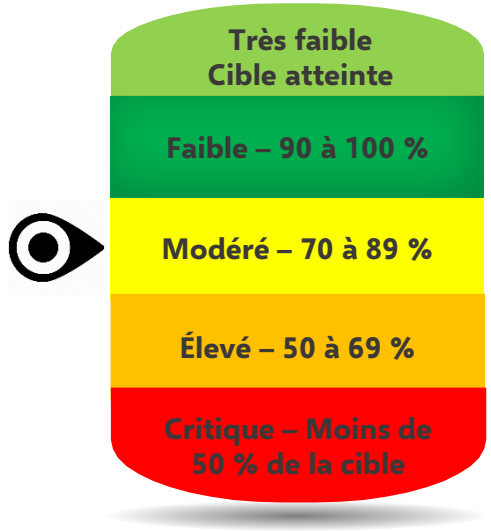
76 %



Indicateur de risque :

Proportion (%) de financements dont la mise en œuvre ou les décaissements sont « en retard », tel que défini dans la Revue du portefeuille.

21 %



Les retards de décaissement sont un indicateur indirect de l'absence de résultats (si l'on ne dépense rien, c'est que le projet n'est probablement pas mis en œuvre).
Cela étant, les indicateurs présentés ici ne servent pas à mesurer si un ESPIG est performant ou pas, mais à déterminer s'il est en retard. **Les indicateurs seront affinés.**



Plan d'atténuation

- L'Étude pour un partenariat efficace confirme que les agents partenaires sont en première ligne pour apporter aux pays une aide à la mise en œuvre des programmes. Elle demande également que le Secrétariat et le GPC surveillent de plus près l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des financements.
- **Le Secrétariat intervient en amont, avant que le financement soit approuvé, et en aval, durant la phase de mise en œuvre.**
- Avant que le financement soit approuvé, il examine la qualité du financement proposé, notamment son état de préparation et le calendrier de mise en œuvre.
- Durant la phase de mise en œuvre, le Secrétariat participe au dialogue avec les partenaires nationaux sur les principaux problèmes identifiés. Il assure désormais un suivi des financements systématique et non plus limité aux financements en retard, ce qui devrait lui permettre de déceler et de corriger plus tôt les problèmes de mise en œuvre. En parallèle, **le PME encourage non seulement les programmes à établir dès le départ un calendrier réaliste, mais aussi à conduire des examens à mi-parcours et à procéder aux ajustements nécessaires pour obtenir des résultats.**

Risque de fraude et de détournement de fonds

Modéré – 3,2

Risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le PME.

100 %



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

42 %



Proportion (%) d'audits examinés soulevant des questions de risque importantes/très importantes pendant l'exercice en cours

81,8 %



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

Plan d'atténuation

- L'indicateur de la proportion d'audits (%) soulevant des questions importantes **n'indique pas que des malversations ont été identifiées dans ces programmes**, mais plutôt que les préoccupations exprimées dans l'audit doivent faire l'objet d'un suivi et que le nombre de financements concernés accroît le risque global de fraude et de détournement de fonds.
- 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 agents partenaires au stade de l'accréditation, les accords de procédures financières entre le PME et les agents partenaires, et les accords contractuels entre les agents partenaires, les États membres du PME et les partenaires régissant l'emploi des fonds).
- **Le Secrétariat examine le risque fiduciaire durant le processus d'examen de la qualité et lors de l'examen des rapports d'avancement et des rapports d'audit annuel,** et il fait un suivi avec l'agent partenaire pour vérifier que les problèmes significatifs ont reçu des réponses satisfaisantes.
- Le Secrétariat et l'agent partenaire collaborent et rendent compte régulièrement au GEC/FRC et au Conseil de tous les cas de malversations crédibles jusqu'à ce que les fonds soient remboursés.

RISQUE OPÉRATIONNEL

Risque de non-conformité de la gestion des financements

Faible – 2,3

Risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements.

23 %

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

95 %

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

91 %

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

Plan d'atténuation

- En vertu du modèle décentralisé du PME, il incombe aux agents partenaires d'assurer un suivi proactif de leurs financements, de **rendre régulièrement compte de l'avancement et de l'achèvement de la mise en œuvre, et de conduire des audits réguliers**. Le Secrétariat vérifie que ces rapports sont livrés à temps, et il fait un suivi en cas de retard ou si des questions particulières sont soulevées dans le contenu du rapport.
- **L'obligation de rendre compte a été assouplie pour les financements de faible montant relativement moins risqués** (en particulier les PDG et les ESPIG), mais l'agent partenaire reste tenu de rendre compte de ses dépenses à l'Administrateur fiduciaire, ce qui permet à la fois de réduire les coûts de transaction et d'affecter les ressources au suivi des ESPIG à plus haut risque.





RISQUE POUR LA GESTION DU FONDS DU PME

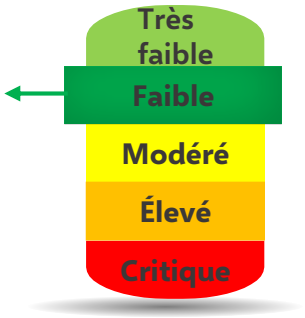
Risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du PME.

Risque d'illiquidité

Faible – 2,0

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.

Liquidités équivalant à 12,5 mois de décaissements



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

Risque lié au traitement des transactions

Très faible – 1,0

Risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions.

100 %



Proportion (%) de requêtes de paiement des agents partenaires qui ne sont pas traitées dans un délai de 30 jours après réception

Plan d'atténuation

L'approche concernant les liquidités présentée dans les **prévisions financières de juin 2019** guide la manière dont le Secrétariat du PME s'attache a gérer les liquidités. Le montant des fonds disponibles dépend des prévisions de sorties de fonds du Fonds fiduciaire du PME pour l'année civile. Le Secrétariat surveille attentivement le portefeuille de financements et s'efforce de maintenir un équilibre entre les contributions versées et les décaissements de financements du Fonds en collaborant étroitement avec les agents partenaires pour suivre leurs besoins de trésorerie sur une base trimestrielle.

Plan d'atténuation

Le Secrétariat continue de travailler en collaboration très étroite avec l'Administrateur fiduciaire pour faire en sorte que tous les paiements dus à tous les agents partenaires leur soient versés à temps. Afin d'assurer le traitement efficace des transactions, **le responsable financier précise et rappelle aux agents partenaires la marche à suivre pour soumettre des demandes de transfert monétaire, et il appuie les requêtes.** Compte tenu du risque que la perte de personnel clé impacte la capacité de traitement des transactions, des agents supplémentaires seront formés au rôle de substitut du responsable financier.

Risque de change

Modéré – 3,0

Risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de la devise de référence du PME.



83 %

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



1,2 %

Fluctuation des taux de change des devises autres que USD et EUR au cours des six derniers mois

Risque d'investissement

Très faible – 1,0

Risque de pertes par rapport à la rentabilité attendue des investissements.



25 %

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

Plan d'atténuation

La possibilité pour le PME de se couvrir contre le risque de change a été explorée en détail, mais elle a été jugée irréalisable, un nombre insuffisant de donateurs étant en mesure de signer des accords irrévocables avec l'Administrateur fiduciaire. 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.** Entretemps, le Secrétariat continue de recommander que les contributions soient annoncées et versées en dollars afin de réduire davantage ce risque. Plusieurs mesures d'atténuation ont été prises, notamment **l'introduction de financements en Euros et le versement en USD des contributions** de certains donateurs.

Plan d'atténuation

Le Secrétariat gère activement le Fonds fiduciaire du PME en collaboration avec l'Administrateur fiduciaire et **établit des prévisions de trésorerie trimestrielles** afin d'assurer que tout solde excédentaire est investi judicieusement pour maximiser le rendement des placements. 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.

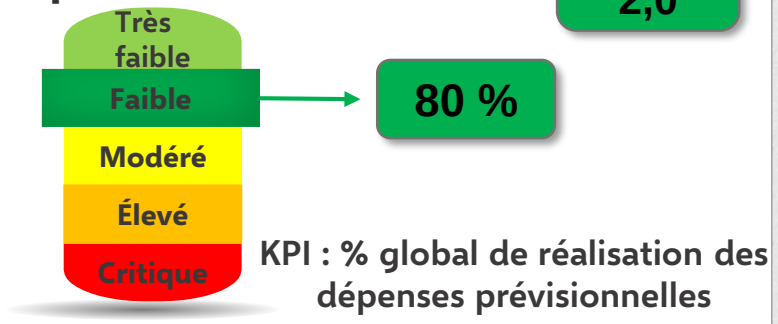


RISQUES POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

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

Risque lié aux charges d'exploitation

Faible 2,0



KPI : % global de réalisation des dépenses prévisionnelles

Risque lié aux ressources humaines

Très faible 1,0

44 %

KPI : Proportion (%) du temps consacré par le personnel aux fonctions axées sur les pays (Indicateur 36)

Risque lié au lieu de travail

Modéré – 3,0

0,9 bureau

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

Plan d'atténuation

- L'établissement du programme de travail et du budget donne lieu à un vaste exercice associant le FRC qui fournit des informations et le Conseil qui prend des décisions en vue d'assurer que les ressources sont déployées là où elles sont le plus nécessaires. Ce déploiement fait l'objet d'un **suivi trimestriel** tout au long de l'année, et l'équipe de direction **réaffecte les ressources s'il y a lieu** pour répondre aux nouveaux besoins.
- En matière de RH, le niveau de risque actuel n'appelle pas d'action immédiate, mais il convient de suivre l'évolution de la situation. L'équipe de direction du Secrétariat accorde une grande attention à cette question lors de l'examen des besoins en personnel et dans le cadre de la préparation du programme de travail et du budget annuels.
- S'agissant du lieu de travail, **la dotation en personnel du bureau de Paris est en bonne voie en termes d'espace de bureau et de recrutement initial** : 4 agents sont en poste, et 2 sont attendus avant la fin de 2019 et au début de 2020. Le transfert des agents basés à Washington pose toutefois problème en raison des modalités de rémunération actuellement appliquées par la Banque mondiale aux transferts internes de personnel vers l'Europe. Compte tenu du nombre d'agents à temps plein, les locaux actuels à Washington sont inadaptés. Le Secrétariat examine plusieurs options.

Risque informatique

Élevé – 3,8

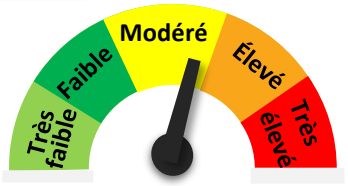
Stratégie élaborée mais pas approuvée

KRI : Stratégie TI sur trois ans documentée et à jour

1 projet TI défaillant

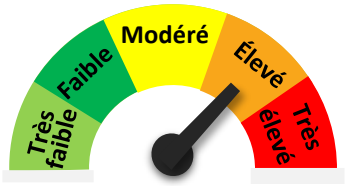
KPI : Nombre de projets TI défaillants (n'ayant pas atteint les objectifs opérationnels) ou abandonnés

70 %



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

65 %



KRI : taux (%) d'adoption du système opérationnel

Plan d'atténuation

- Le Secrétariat du PME a rencontré récemment le Chef des services d'information (ITS) de la Banque mondiale en vue d'élaborer une approche stratégique de la mise en œuvre des projets TI du PME. La réponse d'ITS doit être analysée, et l'avant-projet de stratégie TI devra être revu, modifié au besoin et approuvé par la direction du PME.
- À cet effet, le PME demandera qu'ITS veille à ce que la qualité de l'exécution du projet soit documentée et que tous **les systèmes du PME soient couverts par les accords de prestation de service correspondants.**
- Le PME demandera qu'ITS assure un suivi de l'adoption du système opérationnel du PME et présente des rapports périodiques.
- Dans le cas où le système serait peu utilisé, le PME développera des programmes de sensibilisation/formation pour assurer que tous les agents du PME sont formés à l'utilisation des systèmes pertinents.

Risque lié aux processus intégrés

Modéré 3,0

73 %

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

Risque de non-conformité du Secrétariat

Très faible – 1,0

De plus de 5 % inférieur au comparateur

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

De plus de 5 % inférieur au comparateur

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

Plan d'atténuation

- Avec l'arrivée du Directeur général adjoint (DGA), une équipe en charge du développement et de l'efficience de l'institution a été constituée sous la direction du DGA pour étudier les modifications qui permettraient de dégager des gains d'efficience majeurs (examen du processus de financement, élaboration et suivi du programme de travail pour l'exercice, procédures opérationnelles, budget, délégation de pouvoir et systèmes d'établissement de rapports, etc.).
- S'agissant du risque de non-conformité, les employés du Secrétariat du PME sont tenus de suivre un cours d'orientation et de formation obligatoire sur les principales politiques et procédures à suivre pour se conformer aux règles institutionnelles. Les unités chargées de la conformité au sein de la Banque mondiale contrôlent régulièrement la qualité des transactions, et le taux d'exception du Secrétariat est largement en-deçà des unités choisies comme comparateurs au sein de la Banque.

Indicateurs supplémentaires en cours d'élaboration

- Risque lié aux ressources humaines
- Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services
- Risque lié aux processus intégrés
- Risque pour les nouveaux projets ou stratégies

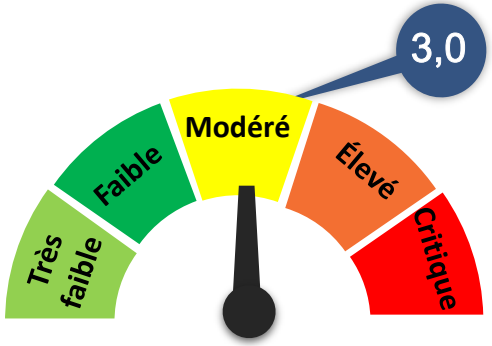


RISQUE LIÉ À L'ARCHITECTURE FRAGMENTÉE DE L'AIDE MONDIALE

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

RISQUE LIÉ À L'ARCHITECTURE FRAGMENTÉE DE L'AIDE MONDIALE

Score pour la catégorie



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

ce risque ne comporte pas de risque subsidiaire et nécessite une gestion spécifique, car l'architecture de l'aide mondiale est façonnée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du PME.

Indicateurs d'évaluation qualitative en cours d'élaboration

Plan d'atténuation

- Acteur clé de l'architecture de l'éducation, le PME doit participer et contribuer activement aux **discussions et aux efforts en cours** pour réduire le risque de fragmentation dans le secteur.
- Le PME a participé à l'événement convoqué par l'UNESCO en juillet, et à deux événements qui ont eu lieu durant l'AG des Nations Unies, notamment au **Forum mondial sur l'éducation** lancé récemment.
- Les discussions concernant une famille de fonds ont été examinées par le Conseil en juin 2019, et il a été décidé de suspendre la poursuite des travaux sur ce thème en attendant que les conclusions du plan stratégique soient connues.

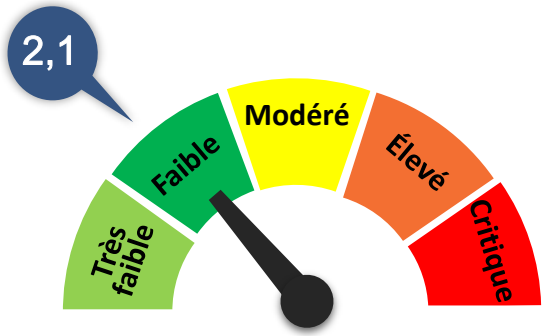




RISQUE POUR LA RÉPUTATION

Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut du PME.

Score pour la catégorie



0,18 %

KRI : couverture négative en % de la couverture médiatique totale du PME

14 %

KRI : proportion (%) de couverture négative dans les médias sociaux

100 %

KPI : annonces de contribution honorées en % des objectifs de mobilisation de ressources

Critique

KRI : notation du risque subsidiaire lié à l'accès au financement

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

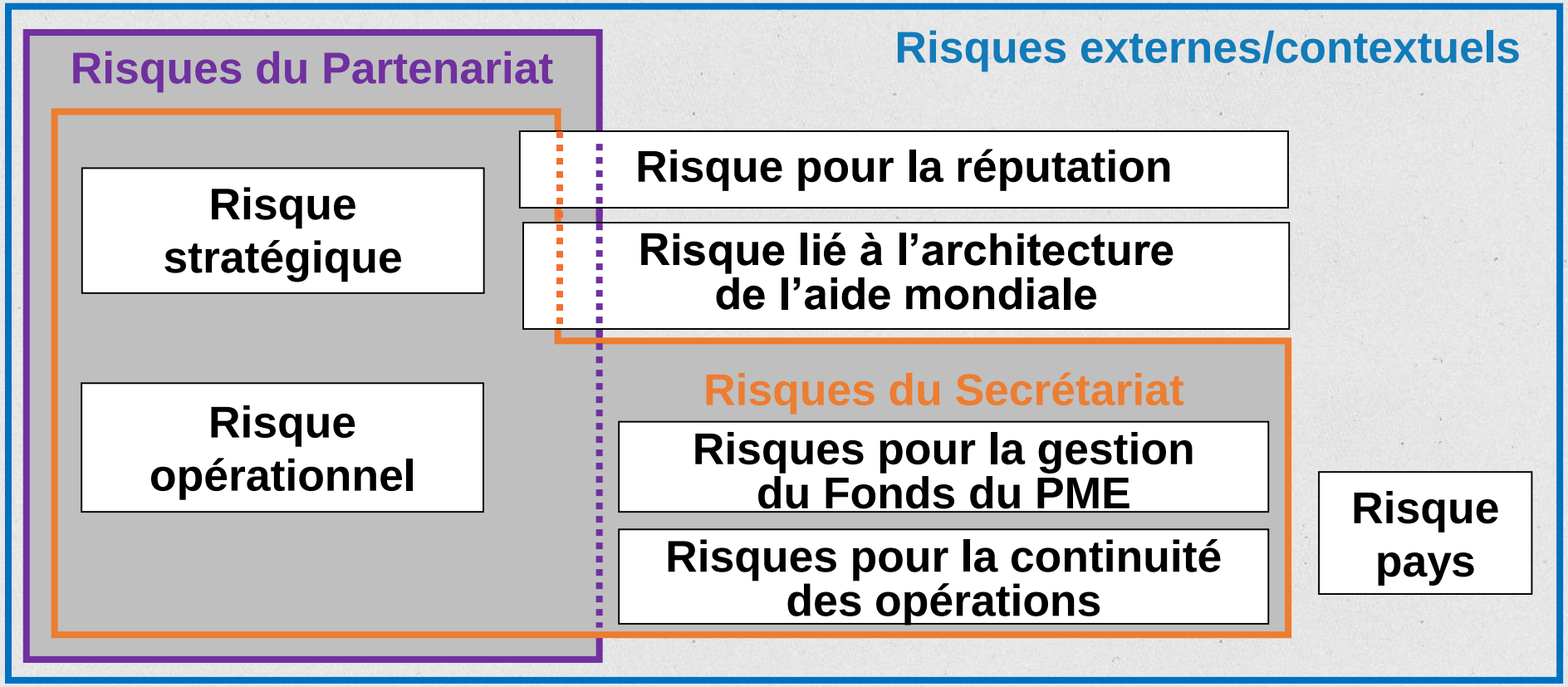
Plan d'atténuation

Des défaillances dans n'importe lequel de ces domaines peuvent nuire à la réputation. En ce sens, **les mesures d'atténuation du risque pour la réputation sont la somme de toutes les autres mesures d'atténuation des risques.** Plus précisément, toute action visant à atténuer un préjudice potentiel s'articule autour de deux axes :

- Respecter le **protocole de communication de crise** prévu en cas de problème susceptible de porter atteinte à la réputation du PME. Le problème doit être géré de manière efficace et efficiente, tant sur le fond que sur le mode de communication.
- Conforter la réputation de base en **positionnant le PME comme une organisation transparente et efficace, qui obtient des résultats dans un environnement risqué par nature**. Ce faisant, le PME peut renforcer sa capacité de résistance aux atteintes potentielles à sa réputation.



GLOSSAIRE



Les **risques externes/contextuels** résultent principalement d'événements échappant au contrôle de l'organisation et sont généralement moins prévisibles. Ils peuvent avoir des conséquences positives ou négatives. L'organisation ne peut pas influer sur la probabilité qu'ils se matérialisent, mais elle peut réduire le coût de leur impact en privilégiant l'identification du risque et l'intervention rapide (*par ex., changements politiques dans un pays*).
Les **risques internes** sont ceux auxquels une organisation est confrontée en interne qui surviennent pendant le cours normal des opérations. Ils peuvent être anticipés avec davantage de fiabilité, ce qui fait qu'une organisation a de bonnes chances de pouvoir les réduire. Pour le PME, il existe deux types de risques internes :
Risques du Partenariat : risques internes assumés par l'ensemble des partenaires, y compris le Secrétariat (*par ex., risque de performance des ESPIG)* ;
Risques du Secrétariat : risques internes assumés par le Secrétariat, qui auront des conséquences négatives pour le Partenariat s'ils se matérialisent (*par ex., risque lié aux charges d'exploitation*).

Risques du Partenariat

Risques stratégiques

- Risque lié au financement
- Risque lié à la gouvernance (au niveau mondial)
- Risque lié à la resp. mutuelle (au niveau du pays)
- Risque lié à l'impact
- Risque lié au rapport coût-efficacité

Risques opérationnels

- Risque lié à l'accès au financement
- Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE
- Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels
- Risque lié au financement des PSE
- Risque lié à la conception des ESPIG
- Risque lié à la performance des ESPIG
- Risque de nuire
- Risque de fraude et de détournement de fonds
- Risque de non-conformité de la gestion des financements

Risques externes/contextuels

Risque pour la réputation

Risque lié à l'architecture de l'aide mondiale

Risque pays

Risques du Secrétariat

Risque pour la gestion du Fonds du PME

- Risque d'illiquidité
- Risque de change
- Risque lié au traitement des transactions
- Risque d'investissement

Risques pour la continuité des opérations

- Risque lié aux charges d'exploitation
- Risque lié aux ressources humaines
- Risque informatique
- Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services
- Risque lié aux processus intégrés
- Risque pour les nouveaux projets ou stratégies
- Risque de non-conformité du Secrétariat
- Risque lié au lieu de travail



GLOBAL PARTNERSHIP
for EDUCATION

Merci