# CADRE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

**Pour information**

*N.B. Les documents du Conseil sont de nature délibérative et, conformément à la politique du GPE en matière de transparence, ne sont pas des documents publics tant que le Conseil ne les a pas étudiés lors de sa réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.*

## 1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent rapport a pour objet d'informer le Conseil d'administration des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Cadre des risques opérationnels à partir de l'analyse du Secrétariat et de la contribution et des recommandations du Comité des financements et performances (GPC) et du Comité des finances et du risque (FRC).

***Résumé des délibérations du Comité***

*Le FRC n'avait aucune question à poser au sujet du Cadre des risques opérationnels à la suite de la présentation que le Secrétariat lui en a fait.*

*Le GPC a constaté que le document relatif au Cadre des risques opérationnels traitait les questions à un niveau de détail approprié. Le Comité a fait remarquer qu'il était important d'attacher un grand intérêt à la conclusion selon laquelle la présence d'un représentant technique de l'agent partenaire dans le pays concerné contribue à réduire les risques de financement. Le Comité s'est déclaré favorable à l'idée de réduire le nombre de pays dont s'occupent chaque responsable-pays et chaque spécialiste en éducation, une mesure qui permettrait au Secrétariat d'intensifier son action en faveur de la réduction des risques. Le Secrétariat a précisé qu'une proposition en ce sens figure dans le plan des ressources humaines.*

*Le Comité a demandé qu'elles étaient les raisons de l'augmentation du risque de financement dans les trois cas mentionnés dans le document. Le Secrétariat a explicité ces raisons et a ajouté que le rapport sur le Cadre des risques opérationnels contient des informations détaillées, sous forme d'annexe, uniquement sur les financements à haut risque. Les informations publiques relatives aux financements à risque moyen ou faible peuvent être communiquées aux membres du comité qui en font la demande.*

*À la suite de la réunion et en réponse à une question, le Secrétariat a communiqué des informations sur le risque concernant le Fonds de la société civile pour l'éducation comme indiqué dans l'annexe 3 du document DOC 13.*

## 2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1. En juin 2016 (BOD/2016/06-10), le Conseil a approuvé le cadre des risques opérationnels (tel que présenté dans le document BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 3). Le cadre des risques opérationnels du Secrétariat est essentiellement un outil de gestion permettant de s'assurer que les ressources du Secrétariat sont alignées et permettent d'atténuer les principaux risques. Il ne chevauche donc pas les évaluations des risques des agents partenaires ni leurs propres activités d'atténuation des risques.

2.2. Le Secrétariat a procédé à la première évaluation des risques du portefeuille de subventions du GPE pour la réunion du Conseil de décembre 2016 et a élaboré des plans de gestion des risques pour chaque pays bénéficiant d'un financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) en cours de mise en œuvre, finalisés en juin 2017. À la mi-2017, le Secrétariat a évalué les plans de gestion des risques pour tous les pays à risque critique ou à haut risque ayant un ESPIG en cours de mise en œuvre.

2.3. Au premier semestre 2017, le Secrétariat a adopté une approche axée sur les risques pour l'évaluation de la qualité des requêtes de financement ESPIG reçues et des ébauches de plans sectoriels de l'éducation. En appliquant des notes de risque contextuel, le Secrétariat adapte les effectifs des équipes d'examen en fonction du niveau de risque identifié.

2.4. Depuis juin 2017, le Secrétariat a mis en œuvre des plans de gestion des risques dans tous les pays où un ESPIG est en cours de mise en œuvre, et a réévalué l'intégralité du portefeuille de financements et actualisé les plans de gestion des risques pour tous les pays où un ESPIG est en cours. Le Secrétariat a également examiné des moyens de mieux connecter les données des analyses pays avec le cadre des risques opérationnels, et a sélectionné cinq indicateurs pertinents du cadre de résultats à prendre en compte lors de l'évaluation des risques.

2.5. Le Secrétariat a finalisé la deuxième évaluation des risques pour tous les financements pour la mise en œuvre de programmes en septembre 2017. Au total, les risques de financement de 47 ESPIG en cours de mise en œuvre et les risques sectoriels des 47 pays/États fédéraux dans lesquels les financements étaient mis en œuvre ont été évalués. Les conclusions sont les suivantes :

- Un tiers des pays/États fédéraux présentent un niveau global de risque sectoriel critique ou élevé[1], soit la même proportion qu'en 2016. Le risque sectoriel global a légèrement augmenté au sein du groupe des

[1] Le risque sectoriel global correspond à la moyenne des notes pour les trois risques subsidiaires sélectionnés en rapport avec les principaux domaines d'intervention du GPE.

47 pays/États fédéraux, mais près de 70 % des pays présentent toujours un risque sectoriel moyen ou faible.

- Le risque de financement global[2] pour les financements ESPIG en cours de mise en œuvre a diminué. Le risque de financement est en baisse pour 11 ESPIG sur 47, ramenant la part des ESPIG présentant un risque moyen ou faible à 72 % en 2016 contre 87 % en 2017. À une exception près, l'ensemble des 11 ESPIG dont le risque de financement a baissé a été restructuré pour faire face à des problèmes de mise en œuvre et fixer un délai suffisant pour atteindre les objectifs de financement.
- En ce qui concerne le risque contextuel (notation du Fonds mondial), le portefeuille évalué[3] se répartit plus ou moins équitablement entre les pays dont le risque est faible ou moyen (55 %) et ceux dont le risque est élevé ou très élevé (45 %). En 2016, le portefeuille présentait une répartition similaire. Il s'agit d'une notation externe qui n'a pas changé par rapport à 2016.

2.6. En 2017, neuf pays retiennent principalement l'attention du Secrétariat du GPE en raison des risques de financement élevés ou des risques sectoriels critiques qu'ils présentent dans les principaux domaines d'intervention du GPE, soit (par ordre alphabétique) : Bangladesh, Érythrée, Guinée, Nigéria, Ouganda, République démocratique du Congo (RDC), Somalie, Soudan du Sud et Yémen. Les pays présentant le plus haut niveau combiné de risques de financement et de risques sectoriels dans le portefeuille ESPIG du GPE restent le Nigéria et le Yémen (ces risques sont critiques dans les deux cas).

2.7. Le nombre de pays faisant l'objet d'une attention particulière — ci-après appelés « pays prioritaires » — a diminué pour passer de 19 en 2016 à 9 en 2017. Dans 5 de ces 19 pays, les financements ont été clôturés ou seront clôturés au 1er octobre 2017 (Afghanistan, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Libéria et Tchad). Dans 6 autres pays, le niveau de risque de financement a diminué au point qu'ils ne sont plus considérés comme des pays prioritaires (Djibouti, Niger, Ouzbékistan, République centrafricaine, Sierra Leone et Soudan). En revanche, un nouveau pays — le Bangladesh — a été inclus dans le groupe des pays prioritaires en raison de l'augmentation de son risque sectoriel. Il est probable que les cinq pays dont l'ESPIG a été clôturé soient réintégrés à la liste des pays prioritaires une fois que de nouveaux financements auront été approuvés.

2.8. Les mesures d'atténuation des risques du GPE se focalisent sur les six risques subsidiaires identifiés pour le cadre des risques opérationnels. Le GPE ne cherche pas à influencer le risque contextuel étant donné que les facteurs qui y contribuent sont en grande partie exogènes. Les mesures d'atténuation des risques sectoriels et des risques de financement du GPE comprennent différentes mesures en amont et en aval. En ce qui concerne le risque sectoriel, ces mesures portent notamment sur l'investissement dans le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) et dans les relations avec l'agence de coordination et l'agent partenaire, le partage de conseils appropriés et d'exemples de bonnes pratiques, et la formulation en temps utile de commentaires techniques sur les Analyses sectorielles de l'éducation (ASE) et sur les Plans sectoriels de l'éducation (PSE). Pour le risque de

[2] Le risque de financement global correspond à la moyenne des notes pour trois risques subsidiaires sélectionnés.
[3] 46 pays ont été évalués (tous les pays ayant un ESPIG en cours). Les États fédéraux ne sont pas comptés séparément.

financement, elles prévoient de conseiller les partenaires sur le respect des exigences correspondant à la partie fixe du financement du GPE ainsi que sur la qualité des dossiers de candidature à un ESPIG et des documents justificatifs de la requête.

2.9. Pour le Secrétariat, il est plus difficile d'atténuer les risques sectoriels, car les processus liés à la qualité et à la mise en œuvre des PSE ainsi qu'au financement intérieur sont complexes, liés au contexte national et contrôlés au niveau national ; le Secrétariat ne peut avoir qu'un rôle d'influenceur ou de facilitateur. Cependant, même à ce niveau, ces efforts sont louables. Dans les pays présentant des risques sectoriels accrus, le Secrétariat a renforcé son soutien en rassemblant les partenaires au niveau des pays et en facilitant une concertation approfondie sur la planification et l'harmonisation sectorielles. Le Secrétariat vise à concentrer ses ressources en personnel dans les pays où les risques sectoriels sont en hausse afin de mieux exploiter le modèle de Partenariat au niveau des pays. Il est conscient que ce soutien pourrait être renforcé en diminuant le nombre de pays dont s'occupent chaque responsable-pays et chaque spécialiste en éducation. Cette éventualité est envisagée dans le plan de ressources humaines proposé au Conseil d'Administration.

2.10. L'atténuation des risques de financement pendant la phase de mise en œuvre fait partie des priorités du Secrétariat du GPE. Depuis la première évaluation des risques en 2016, le risque de financement global a diminué pour 11 des 47 financements évalués en 2017. Six de ces financements étaient considérés comme pays-prioritaires en 2016. Les mesures d'atténuation des risques de financement pendant la phase de mise en œuvre prévoient des contacts réguliers avec l'agent partenaire, une évaluation des progrès et des rapports d'audits, la participation à des missions conjointes de suivi et de revue de mi-parcours, mais elles peuvent également comprendre des mesures supplémentaires en fonction du contexte, comme des discussions au siège entre le Secrétariat, l'agent partenaire et l'agence de coordination pour examiner les mécanismes de supervision, la recommandation d'un audit et l'aide à la restructuration des programmes pour surmonter des difficultés de mise en œuvre et accorder un délai suffisant pour réaliser les objectifs du financement. Étant donné que près de la moitié des ESPIG en cours de mise en œuvre concernent des pays fragiles et touchés par un conflit (PFC), le Secrétariat du GPE doit faire preuve de réactivité pour s'adapter au contexte.

2.11. En ce qui concerne les prochaines étapes, le Secrétariat continuera à mettre en œuvre les plans de gestion des risques pour tous les pays où un ESPIG est en cours de mise en œuvre et il évaluera les risques des nouvelles demande de financement pendant le processus d'examen de la qualité. Le Secrétariat procédera à une réévaluation annuelle des risques opérationnels pour l'ensemble du portefeuille ESPIG. La réévaluation sera coordonnée dans le temps avec les rapports de résultats annuels afin d'établir des liens solides entre ces activités. Le Secrétariat continuera de renforcer les outils permettant de connecter les données des revues du portefeuille de financements et de l'analyse des cadres de résultats à l'échelon national au cadre des risques opérationnels. Une révision de la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels sera finalisée et présentée au Conseil une fois que des spécialistes en gestion des risques auront terminé l'examen des pratiques en vigueur et analysé les pratiques d'organisations similaires.

## 3. CONTACTS

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) et Matthew Smith (mdsmith@globalpartnership.org).

## 4. ANNEXES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Annexes :

- Annexe 1 : Le point sur le Cadre des risques opérationnels
- Annexe 2 : Évaluation des risques par pays
- Annexe 3 : Pays-prioritaires: évaluation des risques et plans d'atténuation
- Annexe 4 : Évaluation des risques du financement au titre du FSCE
- Annexe 5 : Liste des abréviations

## ANNEX 1 : LE POINT SUR LE CADRE DES RISQUES OPERATIONNELS

*Contexte*

En juin 2016 (BOD/2016/06-10), le Conseil a approuvé le cadre des risques opérationnels (tel que présenté dans le document BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 3). Le cadre des risques opérationnels du Secrétariat est essentiellement un outil de gestion permettant de s'assurer que les ressources du Secrétariat sont alignées et permettent d'atténuer les principaux risques. Il ne chevauche donc pas les évaluations des risques des agents partenaires ni leurs propres activités d'atténuation des risques. Dans cette première version du cadre des risques opérationnels, les risques sectoriels sont liés non pas à la production globale de résultats et d'impact en matière d'acquis scolaire, d'équité ou de renforcement des systèmes, mais plutôt aux thèmes fondamentaux du GPE tels que la qualité du plan sectoriel et le financement intérieur.

Conformément à la proposition du Secrétariat approuvée par le Conseil en juin 2016 (BOD/2016/06 DOC 13 Annexe 3), la notation globale des risques par pays, par secteur et par financement est accessible au public, mais les notes individuelles attribuées à chaque risque pour un pays donné ne sont pas rendues publiques. La capacité du Secrétariat à fournir une évaluation honnête des risques est essentielle à la robustesse du cadre des risques opérationnels.

Le Secrétariat a procédé à la première évaluation des risques liés au portefeuille de financements du GPE et a élaboré des plans de gestion des risques pour chaque pays présentant un niveau de risque critique ou élevé pour la réunion du Conseil en décembre 2016. Il a élaboré des plans de gestion des risques pour tous les autres pays bénéficiant d'un financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation en cours de mise en œuvre pour la réunion du Conseil de juin 2017. À la mi-2017 le Secrétariat a évalué les plans de gestion des risques pour tous les pays à risque critique et à risque élevé ayant un ESPIG en cours de mise en œuvre.

Au premier semestre 2017, le Secrétariat a adopté une approche axée sur les risques lié à l'évaluation de la qualité des requêtes de financement ESPIG reçues et des ébauches de plans sectoriels de l'éducation. En appliquant des notes de risque contextuel, le Secrétariat adapte les effectifs des équipes d'examen en fonction du niveau de risque identifié.

En septembre 2017, le Secrétariat a réévalué les risques opérationnels de l'ensemble du portefeuille d'ESPIG dans le cadre de la mise à jour annuelle des risques. Les données issues des revues du portefeuille de financements et de l'analyse des cadres de résultats à l'échelon national ont été utilisées en meme temps le cadre des risques opérationnels afin de déterminer les niveaux de risque. Par exemple, les indicateurs 10 (proportion de pays en développement partenaires ayant accru leurs dépenses publiques consacrées à l'éducation ou maintenu leurs dépenses dans le secteur à au moins 20 % de leurs dépenses publiques), 16a (proportion de PSE ou de plans de transition de l'éducation (PTE) endossés répondant à des normes de qualité), 17 (proportion de pays en développement partenaires qui ont une stratégie de collecte de données répondant à des normes de qualité) et 18 (proportion des revues sectorielles conjointes répondant à des normes de qualité) du Cadre de résultats et d'indicateurs du GPE ont été utilisés dans le contexte des évaluations des risques sectoriels.

L'indicateur 25 (proportion des financements du GPE alloués pour la mise en œuvre de programmes dont l'état d'avancement est jugé en bonne voie) a contribué à déterminer le niveau de risque pour un risque subsidiaire au niveau des financements.

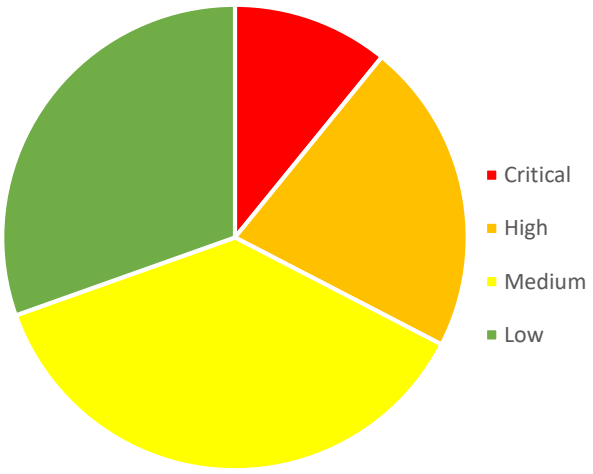
*Évaluation des risques sectoriels et des risques de financement*

Les risques sectoriels et les risques de financement globaux sont calculés en prenant en compte six risques subsidiaires, dont trois sur le plan sectoriel et trois pour les financements. Cette section présente un aperçu des niveaux de risques sectoriels et de risques de financement au sein du portefeuille du GPE. L'Annexe 1 comprend la liste complète des pays ainsi que les évaluations des risques sectoriels et de financement pour chacun d'entre eux en 2017 et 2016.

*Risque sectoriel*

En septembre 2016, les risques sectoriels de 58 pays/États fédéraux ont été évalués. Parmi eux, les financements de 11 pays étaient déjà clôturés ou devaient être clôturés le 1er octobre 2017. Par conséquent, en septembre 2017 les risques sectoriels ont été évalués pour seulement 47 pays/États fédéraux dans trois domaines clés des activités du GPE. Le graphique 1 illustre la répartition des niveaux globaux de risque sectoriel entre les pays/États fédéraux bénéficiaires d'un ESPIG en cours d'exécution. Sur les 47 pays/États fédéraux évalués, un tiers présentaient un risque sectoriel global élevé ou critique. Par ailleurs, 11 % des pays/États fédéraux présentaient un risque critique, 21 % un risque élevé, 36 % un risque moyen et 32 % un risque faible. Parmi les pays/États fédéraux présentant un risque sectoriel élevé ou critique, 73 % (11 pays sur 15) étaient des pays fragiles ou touchés par un conflit (PFC).

Graphique 1 : Risque sectoriel 2017

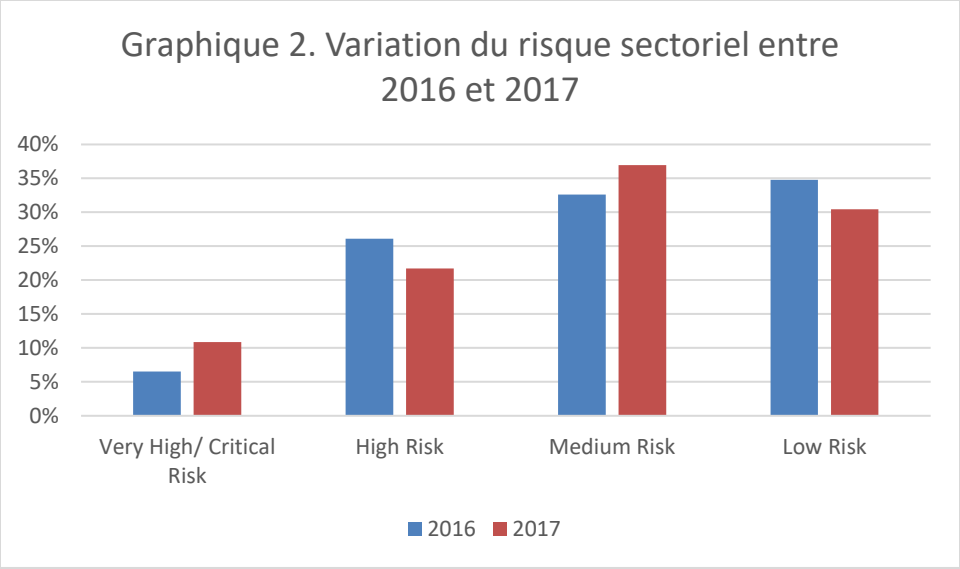



Risques sectoriels subsidiaires pris en compte dans l'évaluation globale

- Le risque que le Partenariat n'exploite pas ses capacités pour soutenir la formulation de PSE de qualité (risque institutionnel 1.2.1)
- Le risque que le Partenariat ne soutienne pas la planification, le financement et le suivi (y compris la capacité à collecter des données fiables) pendant la mise en œuvre du PSE (risques institutionnels 1.2.2 et 2.4.1)
- Le risque que les pays en développement partenaires du GPE ayant demandé un ESPIG ne portent ou ne maintiennent pas leurs dépenses publiques d'éducation à 20 % du total ou plus (risque institutionnel 1.2.3)

Le risque sectoriel global a légèrement augmenté au sein de ce groupe de 47 pays/États fédéraux. Ainsi, cinq pays présentent désormais un risque sectoriel critique contre trois en 2016. On constate toutefois des évolutions contrastées au sein du groupe. Le risque sectoriel a augmenté dans 10 pays (Bangladesh, Cameroun, Érythrée, Gambie, Kenya, Mozambique, Népal, Ouganda, Yémen et Zambie) et diminué dans sept pays (Bénin, Burkina

Faso, Burundi, Djibouti, Ouzbékistan, Soudan du Sud et Togo). Dans l'ensemble, près de 70 % des pays présentent toujours un risque moyen ou faible. L'évolution au sein du groupe des 47 pays est illustrée dans le graphique 2.




Parmi les sept pays dont le risque sectoriel global s'est amélioré, tous présentaient une moindre probabilité que le Partenariat n'exploite pas ses capacités pour soutenir la formulation de PSE de qualité, cinq présentaient une moindre probabilité que le Partenariat ne soutienne pas la planification, le financement et le suivi pendant la mise en œuvre du PSE, et trois présentaient une moindre probabilité que les dépenses publiques consacrées à l'éducation ne soient pas maintenues à 20 % du total ou plus. Deux facteurs ont joué un rôle important dans la baisse de ces probabilités. Premièrement, quatre pays étaient en train ou venaient de terminer le processus de préparation, d'évaluation et d'endossement d'un PSE ou le plan de mise en œuvre d'un PSE. Après l'endossement d'un PSE, un taux de financement de l'éducation de plus de 20 % est devenu plus certain dans plusieurs pays. Deuxièmement, la cohésion et le meilleur fonctionnement du GLPE a fortement contribué à réduire les probabilités de risques subsidiaires. Un pays a formulé et validé un mandat pour son GLPE, et un autre a mis en place pour la première fois un GLPE et un groupe de partenaires techniques et financiers (PTF). L'amélioration de la situation politique a également contribué à réduire le risque subsidiaire lié à la qualité du PSE. Les revues sectorielles conjointes, qu'elles soient réalisées annuellement ou en préparation, ont aidé deux pays à réduire leur risque sectoriel lié au mauvais suivi de la mise en œuvre du PSE.

Comme en 2016, les risques sectoriels sont en général plus faibles (moyens ou faibles) si les parties prenantes collaborent au sein d'un GLPE actif et engagé, lorsque les pays disposent des capacités et des institutions requises pour assurer un suivi régulier du secteur, lorsque les fonds requis pour le suivi sont disponibles, lorsque le gouvernement considère l'éducation comme un moteur de croissance économique et lorsque l'économie est solide. Les risques sectoriels ont tendance à être plus élevés (élevés ou critiques) lorsque les parties prenantes

ont du mal à collaborer, lorsque le GLPE est désorganisé, lorsque les pays ne disposent pas des capacités, des institutions ou des fonds requis pour assurer le suivi annuel du secteur ou lorsque les ressources financières sont limitées à cause d'une crise économique ou de la nécessité de détourner une partie des ressources pour faire face à une situation d'urgence.

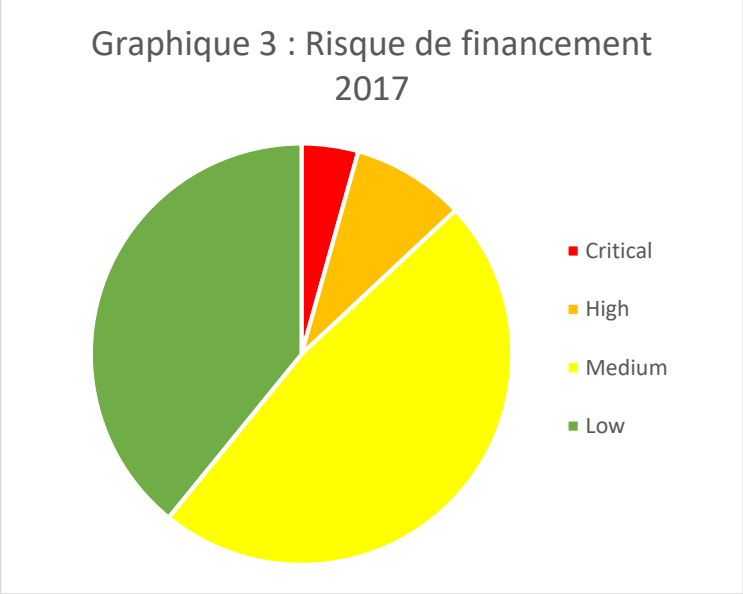
La gamme complète des mesures d'atténuation du Secrétariat pour chacun des ces trois risques sectoriels est décrite dans le document adressé par le Secrétariat au Conseil en décembre 2016. Les principales mesures et procédures en place pour atténuer les risques sectoriels sont les suivantes :

- La communication des lignes directrices normatives du GPE et des bonnes pratiques internationales dans le cadre du dialogue que mène le Partenariat au niveau des pays et à l'échelle mondiale.
- L'accent mis sur le partenariat et la collaboration par le biais d'un GLPE actif et inclusif et l'organisation de revues sectorielles conjointes annuelles.
- Le soutien aux processus de formulation et d'évaluation des analyses du secteur de l'éducation et des PSE/PTE.
- Les pays disposant d'une allocation maximale par pays doivent satisfaire aux exigences de financement suivantes pour prétendre à un ESPIG : 1) un PSE crédible et endossé ; 2) l'existence de données sectorielles ou d'un plan visant à les rendre disponibles.

*Risques de financement*

Le graphique 3 illustre la répartition des niveaux globaux de risque de financement dans le portefeuille de financements ESPIG du GPE en cours d'exécution. Sur les 46 financements évalués, 87 % présentent un risque de financement global jugé faible ou moyen. Seuls quatre financements ont été identifiés comme ayant un risque de financement global élevé (RDC, Guinée, Somalie et Soudan du Sud) et deux financements présentent un risque de financement global critique (Nigéria et Yémen). À une exception près, tous les financements présentant un risque de financement global élevé ou critique sont des pays fragiles et touchés par un conflit.

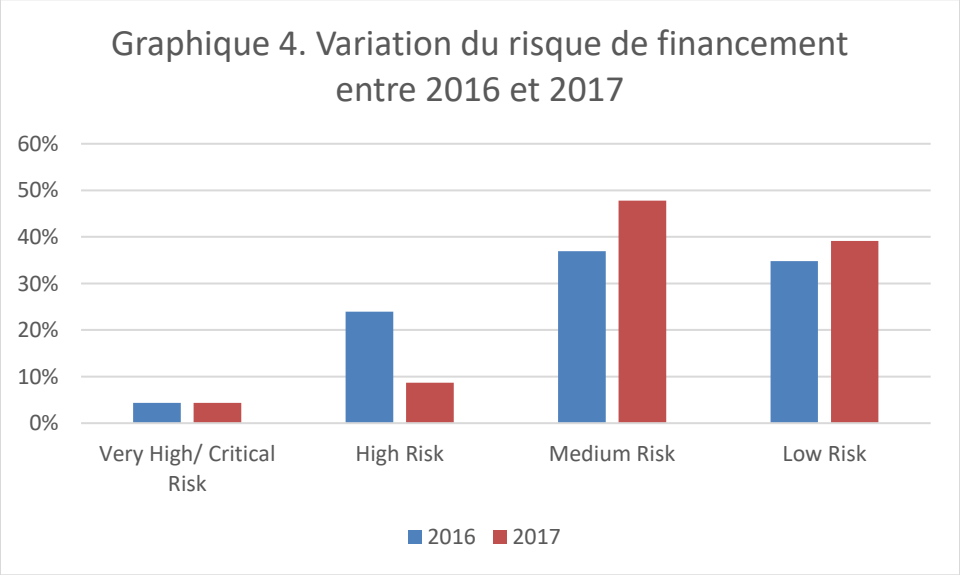
Les risques de financement sont en général plus faibles (moyens ou faibles) lorsque l'agent partenaire a nommé dans le pays des représentants techniques assurant une supervision étroite et maintenant de solides voies de communication avec les pays partenaires ainsi qu'avec le Secrétariat, lorsque les projets sont mis en œuvre rapidement et sont réalisés dans de bonnes conditions de sécurité et lorsque les organismes d'exécution jouissent de solides capacités de gestion financière. Les risques de financement sont en général plus élevés (élevés ou critiques) dans les pays où l'agent partenaire n'est pas en mesure de compter sur la présence et la surveillance constantes de représentants techniques, lorsque les décaissements de fonds et l'exécution des projets sont retardés au début du cycle de mise en œuvre et lorsque les capacités de mise en œuvre, de suivi ou de gestion financière des organismes d'exécution sont limitées.




Risques de financement subsidiaires pris en compte dans l'évaluation globale

- Le risque que les agents partenaires n'assurent pas toujours une surveillance efficace. (Risque institutionnel 2.3.1)
- Le risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints pendant la période de mise en œuvre prévue. (Risque institutionnel 2.3.2)
- Le risque que des montants importants des fonds du GPE soient détournés de leur utilisation prévue par des moyens frauduleux ou d'autres formes d'utilisation abusive. (Risque institutionnel 3.2.1)

Les risques de financement de 58 ESPIG ont été évalués dans trois domaines clés pour le GPE en septembre 2016. Parmi eux, 11 ESPIG étaient déjà clôturés ou devaient être clôturés au 1er octobre 2017. Le risque de financement global a fortement diminué au sein du groupe restant de 47 ESPIG. La proportion d'ESPIG présentant un risque moyen ou faible est passée de 72 % en 2016 à 87 % en 2017. Le risque de financement s'est globalement orienté à la baisse, avec une réduction de ce risque pour 11 ESPIG sur 46 (Cameroun, Djibouti, Éthiopie, Haïti, Mozambique, Niger, Ouganda, Ouzbékistan, République centrafricaine, Sierra Leone et Soudan) une hausse pour seulement trois ESPIG (Bangladesh, Sénégal et Zambie). L'évolution au sein du portefeuille d'ESPIG est illustrée dans le graphique 4.




À une exception près, l'ensemble des 11 ESPIG dont le risque de financement a baissé a été restructuré pour faire face à des problèmes de mise en œuvre et fixer un délai suffisant pour atteindre les objectifs de financement. Dans certains cas, cette restructuration a fait suite à une revue de mi-parcours et, dans d'autres, le financement

était sur le point d'atteindre son échéance lorsqu'une prorogation a été demandée par le gouvernement et les partenaires.

Parmi les trois ESPIG dont le risque de financement a augmenté, les facteurs ayant aggravé le risque sont les suivants : la lenteur à atteindre les objectifs du programme ; des changements de personnel au sein du ministère et/ou de l'agent partenaire ; et les conclusions de récentes visites sur le terrain (tous ces facteurs ne s'appliquent pas à tous les cas). Dans un cas, on a constaté une hausse du risque de détournement de fonds, que le Secrétariat a déjà abordé avec l'agent partenaire et le ministère. Dans un autre, le Secrétariat a recommandé un audit en fonction des conclusions de la visite sur le terrain, même s'il n'y a actuellement aucune preuve de détournement de fonds.

En matière d'atténuation du risque de financement à l'avenir, la gamme complète des mesures d'atténuation du Secrétariat pour chacun des trois risques de financement subsidiaires est décrite dans le document adressé par le Secrétariat au Conseil en décembre 2016. L'atténuation du risque de financement commence dès la phase de requête de financement ESPIG et comprend la communication et l'explication des directives et de la méthodologie du GPE en matière d'ESPIG ainsi qu'une revue de la qualité en trois parties. Ces mesures viennent s'ajouter aux propres mesures d'évaluation et d'atténuation du risque des agents partenaires qui sont évaluées dans le cadre du processus de revue de la qualité du Secrétariat. Dès qu'un ESPIG est approuvé, les agents partenaires assument la gestion et le suivi du programme ainsi que la supervision fiduciaire pour tous les ESPIG en cours. L'atténuation des risques par le Secrétariat se concentre globalement sur les mesures suivantes :

- Communication régulière avec l'agent partenaire, y compris au moyen de l'examen des documents de suivi tels que les rapports de suivi, les rapports d'avancement annuels et les rapports d'audit annuels, assorti d'un suivi si nécessaire.
- Apport d'un soutien à l'agent partenaire (à sa demande) pour optimiser le suivi grâce à des mesures précises telles que la fourniture d'une assistance technique dans le cadre une composante particulière du financement ou d'un aspect spécifique de la gestion de projet.
- Si un financement doit être restructuré ou prolongé : explication et communication des directives du GPE sur le processus et soutien à la présentation de documents au comité concerné.
- En cas de détournement de fonds : collaboration avec l'agent partenaire pour s'assurer que l'intégralité des fonds est restituée.

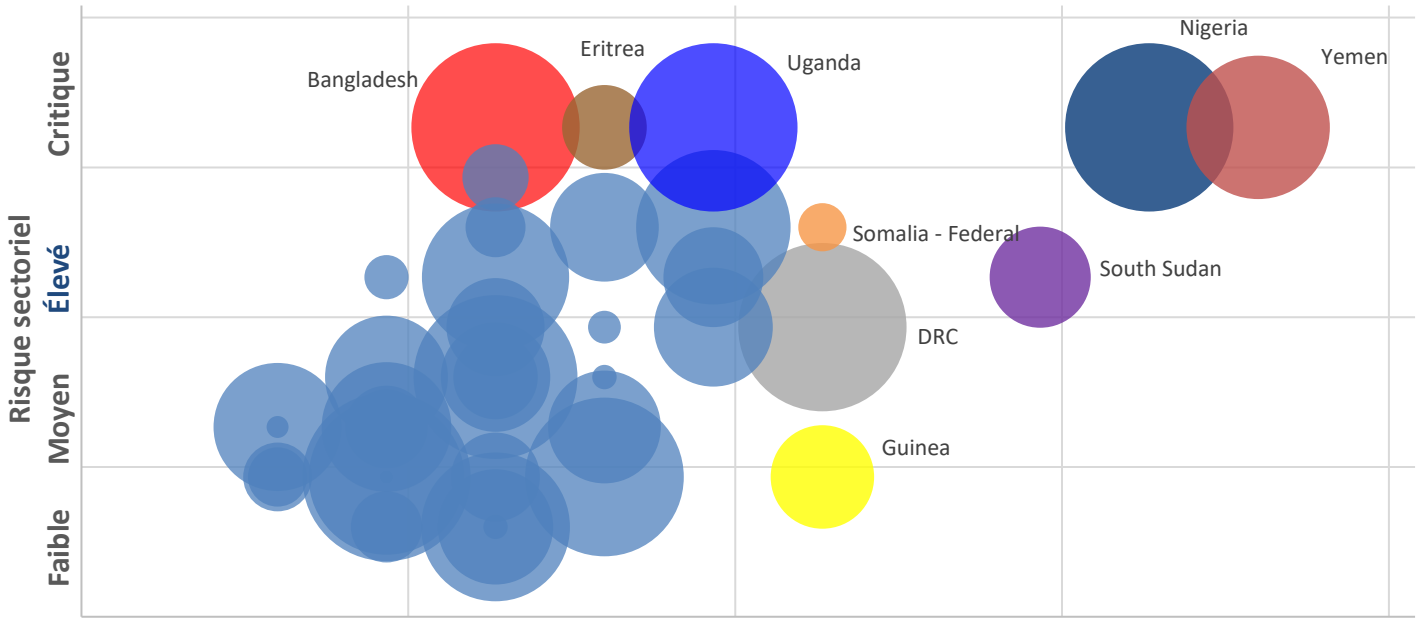
*Pays retenant principalement l'attention du Secrétariat du GPE*

Le graphique 5 illustre la répartition des niveaux de risques sectoriels et de risques de financement dans l'ensemble des 47 pays/États fédéraux évalués. La taille des cercles correspond au montant de l'ESPIG en cours dans chaque pays. Au total, 9 pays retiennent principalement l'attention du Secrétariat du GPE en raison des risques de financement élevés ou des risques sectoriels critiques qu'ils présentent dans les principaux domaines d'intervention du GPE, soit (par ordre alphabétique) : Bangladesh, Érythrée, Guinée, Nigéria, Ouganda, RDC, Somalie, Soudan du Sud et Yémen.

Le nombre de pays faisant l'objet d'une attention particulière dits pays-prioritaires a diminué de 19 en 2016 à 9 en 2017. Dans 5 de ces 19 pays, les financements ont été clôturés ou seront clôturés au 1er octobre 2017 (Afghanistan, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Libéria et Tchad). Dans 6 autres pays, le niveau de risque de financement a diminué au point qu'ils ne sont plus considérés comme des pays prioritaires (Djibouti, Niger, Ouzbékistan, République centrafricaine, Sierra Leone et Soudan). En revanche, un nouveau pays — le Bangladesh — a été inclus dans le groupe des pays prioritaires en raison de l'augmentation de son niveau de risque sectoriel. Il est probable que les cinq pays dont l'ESPIG a été clôturé seront réintégrés à la liste des pays prioritaires une fois que de nouveaux financements seront approuvés.

Sur les neuf pays considérés comme prioritaires, sept sont des pays fragiles ou touchés par un conflit. La RDC, le Nigéria et l'Ouganda bénéficient des montants de financement les plus élevés (100 millions de dollars chacun), suivis du Yémen (72,6 millions de dollars). Les pays présentant le plus haut niveau combiné de risques de financement et de risques sectoriels dans l'actuel portefeuille ESPIG du GPE restent le Nigéria et le Yémen où ces risques sont critiques dans les deux cas.

Graphique 5 : Aperçu des risques du portefeuille du GPE en 2017




Le risque sectoriel a augmenté dans quatre des neuf pays prioritaires (Bangladesh, Érythrée, Ouganda et Yémen). Ces augmentations sont attribuables, selon le pays, à des retards dans les processus de planification liés à l'analyse sectorielle de l'éducation ou à la préparation du PSE/PTE, à la qualité du PSE ou à la détérioration de l'harmonisation du secteur. Pour le Secrétariat, il est plus difficile d'atténuer les risques sectoriels, car les

processus liés à la qualité et à la mise en œuvre des PSE ainsi qu'au financement intérieur sont complexes, liés au contexte et contrôlés au niveau national ; le Secrétariat ne peut avoir qu'un rôle d'influenceur ou de facilitateur. Cependant, même à ce niveau, ces efforts sont louables : dans les cas ci-dessus, le Secrétariat a renforcé son soutien en rassemblant les partenaires au niveau national et en facilitant une concertation approfondie sur la planification et l'harmonisation sectorielles. Ainsi, dans le cas du Yémen, l'aide du Secrétariat a permis d'organiser des réunions du groupe local des partenaires de l'éducation en dehors du pays afin de s'assurer que les partenaires continuent à participer à la planification sectorielle et au suivi conjoint de la situation du pays.

Le Secrétariat vise à concentrer ses ressources en personnel dans les pays où les risques sectoriels sont en hausse afin de mieux exploiter le modèle de Partenariat au niveau des pays. Il est conscient que ce soutien pourrait être renforcé en diminuant le nombre de pays dont s'occupe chaque responsable-pays. Cette éventualité est envisagée dans le plan des ressources humaines proposé au Conseil d'Administration. Enfin, le Secrétariat poursuit ses efforts d'atténuation des risques sectoriels même dans les pays qui ne bénéficient pas d'un ESPIG en cours d'exécution, à l'image des cinq pays qui sont susceptibles d'être réintégrés à la liste des pays prioritaires une fois qu'un nouvel ESPIG sera approuvé.

En matière de risques de financement, les mesures d'atténuation du Secrétariat ont un impact plus visible. Sur les 19 pays prioritaires en 2016, le risque de financement a diminué pour sept ESPIG (Djibouti, Niger, Ouganda, Ouzbékistan, RCA, Sierra Leone et Soudan). Six d'entre eux ne font donc plus partie du groupe prioritaire. La seule exception est l'Ouganda dont le risque sectoriel est devenu critique, ce qui explique que le pays reste dans le groupe prioritaire. Pour atténuer les risques de financement de ces six ESPIG, des discussions ont été organisées avec les agents partenaires pour renforcer le suivi de certaines composantes du programme à risque élevé et une hausse des frais de supervision supplémentaires a été approuvée afin de permettre un suivi financier plus approfondi dans un des cas. D'autres mesures comprennent l'examen des audits et la vérification de la suite donnée aux conclusions de ces audits. À une exception près, le niveau de risque de tous ces financements a été réduit à la suite d'une phase de restructuration visant à corriger des problèmes de mise en œuvre. Par ailleurs, dans un cas, la présence du responsable technique de l'agent partenaire dans le pays a été renforcée pour optimiser la supervision des activités du programme.

Dans le cas des deux pays présentant le plus haut niveau de risque, le Nigéria et le Yémen, le tableau ci-dessous présente une description complète de l'évaluation des risques, des actions entreprises et des mesures d'atténuation des risques mises en place par le Secrétariat pour le Nigéria :

| Nigéria | Note de risque | Résumé des risques (2017) | Actions entreprises durant les 12 derniers mois | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|
| **Secteur** | Critique | Le Nigéria n'a pas de système national de données sur l'éducation et de nombreux États fédérés ne communiquent pas leurs données à l'administration fédérale. Le pays doit mettre en place un SIGE complet alimenté en données fiables au niveau national, qui comprendraient des données émanant des États. Un plan global d'investissement pour l'éducation reposant sur des données fiables fait également défaut en ce moment. La coordination avec le Partenariat au niveau du pays est difficile. | Le Secrétariat a participé à toutes les missions de supervision et a recruté du personnel supplémentaire pour apporter un soutien dans les domaines prioritaires du suivi et de l'évaluation, de la gestion des résultats et du SIGE. Une discussion a lieu chaque mois entre le Secrétariat et l'agence de coordination pour faire le point sur l'évolution de l'environnement opérationnel et l'avancement de la mise en œuvre.<br><br>En ce qui concerne le renforcement des capacités des États, des ateliers et des formations, auxquels ont participé des personnes originaires de tous les États, ont été organisés dans les domaines de la direction des établissements scolaires, de l'utilisation des financements des écoles, de la gestion des fonds, de la passation de marchés et de la gestion des données.<br><br>Parallèlement, au niveau des sièges, le Secrétariat a organisé des discussions avec la direction de l'agent partenaire et de l'agence de coordination pour résoudre les problèmes. Cette démarche s'est traduite par une revue à mi-parcours anticipée, avec la possibilité de restructurer le projet en vue de mieux soutenir les États. | Le Secrétariat va poursuivre sa concertation en matière de coordination avec le gouvernement, l'agent partenaire et le groupe local des partenaires de l'éducation. Il va également continuer de dialoguer avec le gouvernement et les partenaires de développement sur la mise en place d'un SIGE global et d'un système de collecte de données sur le financement. Ensuite, il fera avancer la concertation visant à établir une stratégie pour accroître les investissements dans le secteur de l'éducation. |
| **Financement** | Critique | Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la coordination entre les différents acteurs et permettre ainsi d'assurer une bonne utilisation des financements consacrés à l'éducation. La répartition des tâches entre les partenaires de développement doit être examinée avec soin. À l'heure actuelle, l'agent partenaire apporte un appui technique dans le domaine de la gestion des financements et des questions fiduciaires, laissant aux autres partenaires de développement actifs dans les États le soin de fournir d'autres formes de soutien technique. Toutefois, les États ont besoin que l'agent partenaire s'occupe des problèmes techniques. Il sera important de renforcer les capacités tant au niveau fédéral qu'au niveau des États. | | Une revue à mi-parcours anticipée a été programmée pour octobre 2017. Le Secrétariat y participera sous la forme une mission composée de deux personnes compétentes en matière de suivi et d'évaluation. L'expérience de l'année passée sera prise en compte pour déterminer si les problèmes rencontrés peuvent être résolus pendant la revue et, si nécessaire, par le biais d'une restructuration. Le Secrétariat continuera d'examiner les rapports de mise en œuvre des États et envisage de nouveaux moyens pour leur apporter une assistance technique. |

*Prochaines étapes*

En ce qui concerne les prochaines étapes, le Secrétariat continuera à mettre en œuvre les plans de gestion des risques pour tous les pays où un ESPIG est en cours de mise en œuvre et il évaluera les risques des nouvelles demandes de financement pendant le processus d'examen de la qualité. Un comité interne des risques examinera régulièrement l'état d'exécution des plans de gestion des risques et fixera les échéances des rapports sur l'état d'avancement, les visites de suivi et des rencontres régulières avec le Secrétariat, puis rendra compte à la direction du Secrétariat des progrès accomplis, notamment en ce qui concerne les pays et les financements considérés comme présentant un niveau de risque critique ou élevé.

Le Secrétariat procédera à une réévaluation annuelle des risques opérationnels pour l'ensemble du portefeuille ESPIG. La réévaluation sera coordonnée dans le temps avec les rapports de résultats annuels afin d'établir des liens solides entre ces activités. Le Secrétariat continuera de renforcer les outils permettant de connecter les données des revues du portefeuille de financements et de l'analyse des cadres de résultats à l'échelon national au cadre des risques opérationnels. Les révisions de la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels seront finalisées et présentées au Conseil une fois que des spécialistes en gestion des risques auront terminé l'examen des pratiques actuelles et analysé des organisations comparables

## ANNEXE 2 : EVALUATION DES RISQUES PAR PAYS

| | Contexte | | Risque sectoriel | | | Risque de financement | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pays | Risque contextuel | PFC EX. 17 | 2016 | 2017 | Évolution | 2016 | 2017 | Évolution |
| Bangladesh | Moyen | | Moyen | Critique | Hausse | Faible | Moyen | Hausse |
| Bénin | Moyen | | Élevé | Moyen | Baisse | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Burkina Faso | Plus faible | | Moyen | Faible | Baisse | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Burundi | Très élevé | Oui | Élevé | Moyen | Baisse | Faible | Faible | Pas de changement |
| Cameroun | Moyen | | Faible | Moyen | Hausse | Moyen | Faible | Baisse |
| RCA | Très élevé | Oui | Élevé | Élevé | Pas de changement | Élevé | Moyen | Baisse |
| Comores | Moyen | Oui | Faible | Faible | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Djibouti | Moyen | Oui | Critique | Moyen | Baisse | Élevé | Moyen | Baisse |
| Dominique | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| RDC | Très élevé | Oui | Élevé | Élevé | Pas de changement | Élevé | Élevé | Pas de changement |
| Érythrée | Élevé | Oui | Élevé | Critique | Hausse | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Éthiopie | Moyen | Oui | Faible | Faible | Pas de changement | Moyen | Faible | Baisse |
| Gambie | Moyen | Oui | Moyen | Élevé | Hausse | Faible | Faible | Pas de changement |
| Grenade | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Guinée | Élevé | | Faible | Faible | Pas de changement | Élevé | Élevé | Pas de changement |
| Guyana | Moyen | | Moyen | Moyen | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Haïti | Élevé | Oui | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Faible | Baisse |
| Kenya | Élevé | | Faible | Moyen | Hausse | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| République kirghize | Moyen | | Élevé | Élevé | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| RDP Lao | Moyen | | Moyen | Moyen | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Lesotho | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Madagascar | Moyen | Oui | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Malawi | Moyen | | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mali | Élevé | Oui | Élevé | Élevé | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Mauritanie | Élevé | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Mozambique | Moyen | | Faible | Moyen | Hausse | Moyen | Faible | Baisse |
| Népal | Moyen | Oui | Faible | Moyen | Hausse | Faible | Faible | Pas de changement |
| Nicaragua | Moyen | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Niger | Élevé | | Élevé | Élevé | Pas de changement | Élevé | Moyen | Baisse |
| Nigéria | Très élevé | Oui | Critique | Critique | Pas de changement | Critique | Critique | Pas de changement |
| Pakistan-Baloutchistan | Élevé | Oui | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Rwanda | Plus faible | Oui | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Sénégal | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Moyen | Hausse |
| Sierra Leone | Élevé | Oui | Faible | Faible | Pas de changement | Élevé | Faible | Baisse |
| Somalie - République fédérale | Très élevé | Oui | Élevé | Élevé | Pas de changement | Élevé | Élevé | Pas de changement |
| Somalie - Puntland | Très élevé | | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Soudan du Sud | Très élevé | Oui | Critique | Élevé | Baisse | Élevé | Élevé | Pas de changement |
| Sainte-Lucie | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Saint-Vincent-et-les-Grenadines | Plus faible | | Faible | Faible | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |
| Soudan | Très élevé | Oui | Élevé | Élevé | Pas de changement | Élevé | Moyen | Baisse |
| Tanzanie continentale | Moyen | | Moyen | Moyen | Pas de changement | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Togo | Moyen | Oui | Moyen | Faible | Baisse | Moyen | Moyen | Pas de changement |
| Ouganda | Élevé | Oui | Moyen | Critique | Hausse | Élevé | Moyen | Baisse |
| Ouzbékistan | Élevé | | Élevé | Moyen | Baisse | Élevé | Moyen | Baisse |
| Yémen | Très élevé | Oui | Élevé | Critique | Hausse | Critique | Critique | Pas de changement |
| Zambie | Plus faible | | Moyen | Élevé | Hausse | Faible | Moyen | Hausse |
| Zimbabwe | Élevé | Oui | Medium | Medium | Pas de changement | Faible | Faible | Pas de changement |

| Notation du risque |
| --- |
| Faible |
| Moyen |
| Élevé |
| Critique |

| Changement de notation du risque |
| --- |
| Baisse |
| Hausse |
| Pas de changement |

## ANNEXE 3. PAYS FAISANT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIERE : EVALUATION DES RISQUES ET PLANS D'ATTENUATION

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bangladesh | Critique | À l'heure actuelle, il n'est pas prévu que le Bangladesh formule un plan sectoriel solide avec la participation de toutes les parties prenantes. Quelques interventions/activités sont prévues pour renforcer les capacités de planification, de financement et de suivi du gouvernement, mais il n'est pas certain qu'elles renforcent son contrôle des processus clés. Il n'est pas prévu que le gouvernement augmente la part du budget consacrée à l'éducation. | Le Secrétariat doit nouer le dialogue avec le Bangladesh et ses partenaires (en particulier le groupe local des partenaires de l'éducation et les ministères de l'Éducation) afin de déterminer comment créer de la valeur pour formuler un PSE inclusif et participatif et pour assurer son suivi grâce à une revue sectorielle conjointe. | Moyen | Il est possible que certains indicateurs servant de base aux décaissements ne soient pas atteints. Dans ce cas, une partie du financement devra être restituée. L'agent partenaire suit le financement de près et le risque de détournement de fonds est considéré comme faible. | Le Secrétariat continuera à communiquer régulièrement avec l'agent partenaire sur l'avancement du financement, notamment par le biais de missions futures et de l'examen des ISR et autres rapports. |
| RDC | Élevé | Le nouveau PSE pour 2016-2025 est crédible. Sous l'autorité des nouveaux ministres, les trois ministères chargés du secteur de l'éducation ont organisé une revue sectorielle conjointe en février 2017. Un rapport complet présentant la situation dans le secteur de l'éducation, les progrès réalisés et les enjeux restants a été publié pour étayer les | Le Secrétariat continuera à suivre de près la situation politique et organisera des réunions régulières avec l'agence de coordination et le groupe local des partenaires de l'éducation pour limiter les risques, en particulier pour aider le pays à continuer à recueillir des données. Il convient de nouer | Élevé | Après trois reports de la date d'entrée en vigueur, le financement a enfin été déclaré en vigueur le 9 août 2017. La démission du premier ministre en décembre 2016 a retardé la signature et la ratification de l'accord entre l'agent partenaire et le gouvernement. Le calendrier du | Le Secrétariat collaborera étroitement avec l'agent partenaire et participera à des missions de suivi. Il fournira également un appui technique au Groupe local des partenaires de l'éducation pour garantir la coordination des principales activités liées à la part variable, et il coopérera avec l'agent partenaire et d'autres partenaires |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | discussions sur les principales stratégies sectorielles. Les élections vont continuer de compromettre la mise en œuvre du nouveau plan sectoriel, mais les partenaires de développement suivent de près les grandes réformes qui ont bénéficié de la part variable du nouveau modèle de financement du GPE. | des contacts avec les partenaires tant au siège qu'au niveau du pays afin d'harmoniser nos mécanismes de soutien aux processus sectoriels. Le Secrétariat assurera également un suivi étroit du budget de l'éducation, s'intéressant en particulier à la prise en charge du salaire des enseignants dans les régions les plus pauvres et il nouera des contacts à un haut niveau en RDC afin de poursuivre le dialogue sur l'importance du financement du secteur de l'éducation. | | programme a été revu pour tenir compte de ce retard. Le programme s'appuiera sur les capacités développées dans le cadre du programme précédent et l'agent partenaire a renforcé sa présence dans le pays. Toutefois, l'insécurité et l'instabilité politique croissantes continueront de compromettre la mise en œuvre du programme. Du côté positif, la part variable a favorisé une meilleure coordination entre les partenaires techniques. | dans le pays (en particulier avec le ministère de l'Éducation) afin d'assurer une bonne coordination des principales réformes qui influent sur la part variable. Le Secrétariat continuera de collaborer étroitement avec l'agent partenaire afin de garantir un appui technique et un suivi adéquats pour que le ministère puisse mettre en œuvre ses activités, en particulier les activités innovantes comme le financement des subventions scolaires basé sur les performances. |
| Érythrée | Critique | Le secteur de l'éducation en Érythrée ne bénéficie pas d'une forte présence des partenaires de développement, d'où l'insuffisance de dialogue et de contrôle au niveau du secteur. Les dépenses publiques ne sont pas suffisantes, ce qui transparaît à travers | Les missions du Secrétariat du GPE ont favorisé un dialogue approfondi entre les parties prenantes locales et le ministère concernant les problèmes du secteur de l'éducation. D'autres missions sont prévues pour | Moyen | Il faudra plus de temps que prévu pour obtenir tous les résultats escomptés en raison du retard de mise en œuvre d'une composante du programme. Le ministère prévoit de demander une prorogation de trois mois. Il n'y a | Le Secrétariat continuera ses réunions de suivi mensuelles et résoudra tout éventuel problème de mise en œuvre au moment de la demande de prorogation du financement. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | l'état des établissements scolaires. Aucune analyse du secteur de l'éducation n'a encore été mandatée, même si un financement pour la préparation du plan sectoriel de l'éducation a été approuvé en novembre 2016. | suivre la mise en œuvre des mesures prises par les parties prenantes locales et l'agent partenaire sur des thèmes clés comme le Plan sectoriel de l'éducation et le financement intérieur. Le Secrétariat poursuivra son dialogue avec deux partenaires concernant un potentiel cofinancement du prochain projet du GPE. | | aucune indication d'irrégularités financières dans le cadre du projet et l'agent partenaire assure un suivi adéquat du programme. | |
| Guinée | Faible | Les risques sectoriels sont moins élevés que dans certains pays comparables compte tenu de la relative stabilité politique dont jouit le pays et de la forte tradition de planification et de suivi dans le secteur. Le niveau élevé de pauvreté persistante, aggravé par la récente épidémie d'Ebola, constitue un facteur de risque. Le budget permettrait d'augmenter le financement de l'éducation pour le porter à un niveau plus adéquat. | Le Secrétariat engagera des discussions avec le GLPE à des moments critiques des processus d'élaboration de l'ESA et du PSE, en identifiant les risques potentiels ainsi que les mesures d'atténuation éventuelles. Le Secrétariat aidera à la préparation de la JSR et participera à la revue elle-même ainsi qu'à son suivi. | Élevé | Le mécanisme de fonds commun renforce le rendement et l'efficacité du suivi, en particulier lorsque le chargé de liaison de l'agent partenaire n'est pas basé dans le pays. Il est fort probable que l'agent partenaire demande une prorogation de six mois jusqu'à la fin 2018 compte tenu du démarrage tardif des activités en raison de l'épidémie d'Ebola. | Le Secrétariat facilitera la demande de prorogation et continuera à communiquer régulièrement avec l'agent partenaire sur l'avancement du financement, notamment par le biais de missions futures et de l'examen des ISR et autres rapports. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nigéria | Critique | Le Nigéria n'a pas de système national de données sur l'éducation et de nombreux États fédérés ne communiquent pas leurs données à l'administration fédérale. Le pays doit mettre en place un SIGE complet alimenté en données fiables au niveau national, qui comprendraient des données émanant des États. Un plan global d'investissement pour l'éducation reposant sur des données fiables fait également défaut en ce moment. La coordination avec le Partenariat au niveau du pays est difficile. | Le Secrétariat va poursuivre ses discussions en matière de coordination avec le gouvernement, l'agent partenaire et le groupe local des partenaires de l'éducation. Il va également continuer de dialoguer avec le gouvernement et les partenaires de développement pour la mise en place d'un SIGE complet et d'un système de collecte de données sur le financement, et ensuite promouvoir un dialogue visant à établir une stratégie d'accroissement des investissements dans le secteur de l'éducation. | Critique | Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la coordination entre les différents acteurs et permettre ainsi d'assurer une bonne utilisation des financements consacrés à l'éducation. La répartition des tâches entre les partenaires de développement doit être examinée avec soin. À l'heure actuelle, l'agent partenaire apporte un appui technique à la gestion des financements et sur les questions fiduciaires, laissant aux autres partenaires de développement actifs dans les États le soin de fournir d'autres formes de soutien technique. Toutefois, les États ont besoin que l'agent partenaire s'occupe des problèmes techniques. Il sera important de renforcer les capacités tant au | Une revue à mi-parcours anticipée a été programmée pour octobre 2017. Le Secrétariat y participera sous la forme d'une mission composée de deux personnes compétentes en matière de suivi et d'évaluation. L'expérience de l'année passée sera prise en compte pour déterminer si les problèmes rencontrés peuvent être résolus pendant la revue de mi-parcours. Le Secrétariat continuera d'examiner les rapports de mise en œuvre des États et envisage de nouveaux moyens d'apporter une assistance technique aux États. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | niveau fédéral qu'au niveau des États. | |
| République fédérale de Somalie | Élevé | Quoique le gouvernement fédéral ait pu organiser des revues sectorielles conjointes, le suivi est limité par l'insuffisance des données. En outre, le financement intérieur du secteur de l'éducation demeure très faible. Il existe de nombreux problèmes en matière de risques sectoriels, qui sont liés à la coordination, aux capacités, à la mise en œuvre et au financement. La forte dépendance à l'égard des financements extérieurs, notamment ceux du GPE, constitue un risque pour le secteur. Le pays a préparé un nouveau plan sectoriel en 2017 avec l'appui financier du GPE. | Le Secrétariat s'efforcera de favoriser une meilleure collaboration entre le groupe local des partenaires de l'éducation et le ministère des Finances (ou d'autres entités gouvernementales compétentes) et une meilleure responsabilisation concernant les promesses de financement du Plan sectoriel de l'éducation. Il continuera également de soutenir le renforcement des données pour faciliter le suivi de la mise en œuvre du nouveau plan sectoriel de l'éducation. | Élevé | Le paiement des salaires des enseignants a eu lieu, mais seulement une fois par trimestre (plutôt que tous les mois). Il est probable que cela ait eu un effet négatif sur l'objectif de motiver les enseignants en améliorant le versement des salaires, d'autant plus que le gouvernement n'a pas été en mesure de fournir le financement de contrepartie promis aux enseignants. Étant donné que moins d'enseignants ont été payés que ce qui était initialement prévu au budget, une prorogation d'un | Le Secrétariat continuera de suivre de près la mise en œuvre avec l'agent partenaire, notamment le paiement des salaires des enseignants. Il poursuivra également ses discussions avec le gouvernement et le groupe local des partenaires de l'éducation sur le renforcement du système de paiement des salaires des enseignants. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | an sans coûts additionnels a été approuvée en décembre 2016 pour prendre en charge les salaires des enseignants jusqu'à la prochaine requête. | |
| Soudan du Sud | Élevé | Le groupe local des partenaires de l'éducation a participé activement au processus d'élaboration du PSE, qui est actuellement à la dernière phase d'approbation ministérielle. Le secteur présente toujours un risque important de fragmentation du soutien et du suivi. Le financement intérieur reste faible, accentuant le risque d'une administration et d'une gestion inefficaces du secteur. | Le Secrétariat restera en contact étroit avec le groupe local des partenaires de l'éducation et le ministère au sujet des conditions à satisfaire pour le financement du GPE. Il continuera à encourager les partenaires de développement à coordonner le financement d'activités humanitaires et de développement dans le secteur. | Élevé | Il est peu probable que le financement atteigne les résultats et les objectifs visés pendant la période de prorogation. Une nouvelle prorogation sera donc nécessaire. Toutefois, certaines composantes qui avaient pris du retard en raison du conflit (comme la construction d'écoles) ont été presque finalisées en 2017. Les capacités en personnel de l'agent partenaire se sont améliorées depuis l'évacuation de juillet 2016, mais le conflit limite encore le suivi et le contrôle des activités. | Le Secrétariat reste en contact étroit avec l'agent partenaire et le ministère au sujet des problèmes de mise en œuvre du projet et facilitera la demande de prorogation à venir. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ouganda | Critique | La situation des réfugiés et l'engagement de nouveaux partenaires ont compliqué l'harmonisation dans le secteur. Le PSE a expiré cette année et la préparation d'un nouveau plan n'a pas encore commencé. Le financement intérieur reste faible. | Le Secrétariat facilitera la planification conjointe en participant à des missions communes et en poursuivant le dialogue avec les nouveaux partenaires du développement actifs en Ouganda. | Moyen | Le financement a été restructuré en août 2017 et une prorogation a été approuvée jusqu'en décembre 2019. En raison des irrégularités financières de ce financement, des frais de supervision supplémentaires ont été approuvés dans le cadre de la restructuration du financement afin de garantir un meilleur suivi financier. La mise en œuvre sera suivie de près, surtout après les récentes discussions avec l'agent partenaire qui ont révélé des problèmes d'exécution. | Le Secrétariat continuera à communiquer régulièrement avec l'agent partenaire sur l'avancement du financement, notamment par le biais de missions futures et de l'examen des ISR et autres rapports disponibles. |

| Pays | Risque sectoriel (2017) | Résumé des risques sectoriels | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) | Risque de financement (2017) | Résumé des risques de financement | Mesures d'atténuation (6 prochains mois) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Yémen | Critique | Depuis janvier 2015, le Yémen est confronté à un niveau élevé de violence et d'insécurité dû à des conflits armés. La majorité des partenaires de développement ont cessé leurs opérations dans le pays. En outre, l'élaboration du plan de transition de l'éducation (PTE) a été retardée. Cependant, le ministère de l'Éducation a montré une forte volonté de continuer à soutenir le système éducatif dans le pays. Environ 90 % des écoles fonctionnent dans le pays malgré le conflit en cours. Le soutien du GPE a permis l'organisation de réunions du groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) hors du Yémen pour maintenir la mobilisation des partenaires à l'appui de la planification et du suivi de la situation. | Le Secrétariat continuera de collaborer étroitement avec le groupe local des partenaires de l'éducation et avec le ministère de l'Éducation du Yémen pour l'élaboration du plan de transition du secteur de l'éducation du pays. Le Secrétariat va également renforcer ses activités de plaidoyer pour que les enseignants du secteur public soient payés régulièrement. | Critique | Le conflit en cours au Yémen exige du GPE qu'il fasse preuve de réactivité pour répondre aux besoins immédiats sur le terrain. L'agent partenaire assure la supervision de l'ESPIG financé par le GPE au Yémen. Cependant, il est nécessaire de réévaluer et de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation, en particulier en ce qui concerne la gestion financière et la passation des marchés, afin d'assurer une utilisation efficace des ressources du GPE et d'éviter le détournement des ressources à des fins politiques. | Le Secrétariat continuera de collaborer avec l'agent partenaire, le ministère de l'Éducation et le groupe local des partenaires de l'éducation pour assurer une exécution efficace des financements du GPE au Yémen. Il continuera de coordonner étroitement son action avec l'agent partenaire sur les mécanismes de supervision et de travailler avec les partenaires pour analyser la situation et examiner les besoins de reprogrammation tout en veillant à ce que des mesures de sauvegarde budgétaire appropriées sont en place pour couvrir l'utilisation des ressources du GPE. |

## ANNEXE 4 : ÉVALUATION DES RISQUES DU FINANCEMENT AU TITRE DU FSCE

Partenariat mondial pour l'éducation
Cadre des risques opérationnels

Octobre 2017

**Nom du financement : FSCE**

| | |
|---|---|
| **Agent partenaire** | CME |
| **Montant actuel du financement (USD)** | 28 769 442 |

| **1. Évaluation des risques opérationnels par le Secrétariat** | |
|---|---|
| Risque de financement | Élevé |
| Résumé des risques de financement | Le risque de financement est considéré comme élevé principalement parce que le FSCE est un programme unique et complexe, supervisé par un agent partenaire novice, dont les fonds sont administrés dans plus de 60 pays par des coalitions nationales de l'éducation aux capacités diverses. Le Secrétariat a été informé qu'un audit des financements octroyés par une autre source à un petit nombre de coalitions nationales bénéficiant également d'un financement du FSCE a mis en évidence des dépenses potentiellement inéligibles. À ce stade, rien n'indique que des dépenses inéligibles aient été effectuées à l'aide des Fonds du GPE, mais les mesures de suivi que l'agent partenaire a déjà prévu de mettre en œuvre sont nécessaires pour que l'on soit raisonnablement assuré que c'est bien le cas. |

| 2. Plan de gestion des risques du Secrétariat du GPE | |
|---|---|
| Résumé des mesures à prendre pour atténuer le risque de financement | Rester en contact étroit avec l'agent partenaire pour garantir une communication rapide au sujet de tout problème important concernant les mécanismes de mise en œuvre. S'assurer que les informations pertinentes concernant les mécanismes de contrôle interne (notamment les rapports d'audit, les lettres de recommandations à l'intention de la direction, les rapports d'avancement de la mise en œuvre et les prévisions de dépenses) sont communiquées dans un délai convenable et que les questions soulevées sont traitées de manière adéquate et communiquées à l'échelon supérieur approprié en cas de retard dans la réception d'informations. Augmenter le nombre de missions pour rencontrer l'agent partenaire, les coalitions régionales et les agences régionales de gestion de fonds et leur apporter le soutien nécessaire. Prendre en compte les progrès réalisés dans le domaine de la rapidité de la communication et de la diffusion de documents, de la mise en œuvre satisfaisante du plan d'audit interne et de la résolution d'éventuels problèmes survenant au moment de déterminer le versement du prochain décaissement de fonds, actuellement prévu en décembre 2017. |

## ANNEXE 5 : LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|---|---|
| ASA | Plaidoyer et responsabilité sociale |
| CA | Agence de coordination |
| CL | Responsable-pays |
| FSCE | Fonds de la société civile pour l'éducation |
| PDP | Pays en développement partenaire |
| DPG | Partenaires techniques et financiers |
| DLI | Indicateurs servant de base aux décaissements |
| RDC | République démocratique du Congo |
| ECW | L'éducation ne peut pas attendre |
| SIGE | Système d'information pour la gestion de l'éducation |
| ESA | Analyse sectorielle de l'éducation |
| PSE | Plan sectoriel de l'éducation |
| ESPDG | Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation |
| ESPIG | Financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation |
| PFC | Pays fragiles et touchés par un conflit |
| FFF | Cadre de mobilisation et d'allocation de financements |
| FRC | Comité des finances et du risque |
| GA | Agents partenaires |
| GEC | Comité de gouvernance et d'éthique |
| GPC | Comité des financements et performances |
| RH | Ressources humaines |
| IFFED | Facilité internationale de financement pour l'éducation |
| JSR | Revue sectorielle conjointe |
| KIX | Échange de connaissances et d'innovations |
| GLPE | Groupe local des partenaires de l'éducation |
| MCA | Allocation maximale par pays |
| BMD | Banque multilatérale de développement |
| ORF | Cadre des risques opérationnels |
| PS/F | Stratégies à l'égard du secteur privé et des fondations |
| QAR | Processus de revue de la qualité |
| RBF | Financement basé sur les résultats |
| SIC | Comité des stratégies et de l'impact |
| PTE | Plan de transition de l'éducation |
| TdR | Termes de référence |
| RCA | République centrafricaine |