GESTION DES RISQUES

N.B. Les documents du Conseil sont de nature délibérative et, conformément à la Politique de transparence du GPE, ne sont pas considérés comme des documents publics tant que le Conseil ne les a pas examinés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs distribueront, à des fins de consultation, les documents du Conseil à leurs membres avant la réunion du Conseil.

Recommandé par : Comité des finances et du risque

Pour examen par les comités :

- Les comités sont généralement favorables aux activités portant sur les risques et ont noté que d'importants travaux de conception ont été réalisés et qu'il est maintenant possible de se concentrer sur la mise en œuvre de la nouvelle approche. Ils ont noté qu'elle pourra être affinée et améliorée à mesure que des enseignements seront tirés de la mise en œuvre.
- Le FRC et le GPC ont donné leur avis sur deux énoncés de l'appétence au risque en suspens, dont l'approbation est maintenant recommandée.
- Le FRC a encouragé le Secrétariat à réviser la proposition de modèle à trois lignes de défense à la suite de la décision du Conseil sur l'Étude pour un partenariat efficace (EPR), attendue en juin 2019. Le FRC a estimé que cette proposition manquait toujours de clarté et présentait un risque de conflits d'intérêts.
- Le FRC et le GPC ont donné leur avis sur l'approche des indicateurs de risque et du risque-pays et l'ont appuyée. Le Secrétariat a pris note des observations des comités et soumettra au FRC les indicateurs de risque restants dans le courant de l'année. Le GPC a noté que la notation du risque-pays serait utile lors de la prise de décision sur les financements et a encouragé le Secrétariat à établir avec les agents partenaires si cette notation pourrait être utilisée pendant le processus d'examen de la qualité.

Les comités ont pris note du point semestriel sur le risque institutionnel, qui est provisoire en attendant l'approbation officielle des indicateurs de risque. Les comités se sont interrogés sur l'évolution du « risque lié à l'impact », de « élevé » dans le précédent point à « très faible » dans la version actuelle. Le Secrétariat a expliqué que la notation du risque actuelle est fondée sur les indicateurs disponibles, qui doivent être définis plus précisément (ajustement de la pondération et de la notation), et reconnaît que le niveau de risque réel est sans doute modéré.

Référence à la politique du Conseil : BOD/2018/12-07-- Examen des Politiques et Pratiques du GPE en Matière de Risques- Décembre 2018

1. OBJET

Le présent document a pour objet de permettre au Conseil d'administration d'approuver 1) l'énoncé de l'appétence au risque et 2) l'approche des indicateurs de risque et du risque-pays ; et d'être informé sur 3) l'élaboration du modèle à trois lignes de défense et 4) l'examen semestriel des risques institutionnels.

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

BOD/2019/06-XX—Examen des politiques et des pratiques en matière de risques :
Le Conseil d'administration :

1. Approuve l'énoncé de l'appétence au risque et l'approche des indicateurs de risque et du risque-pays décrits aux annexes 2, 3a et 3b du document BOD/2019/06/13 publiée sur le Board Eteam site, et demande au Secrétariat de modifier en conséquence la politique actuelle de gestion des risques.
2. Délègue au Comité des finances et du risque le pouvoir de superviser la finalisation des indicateurs de risque restants en 2019 et d'approuver toute future modification de la taxonomie des risques, des indicateurs de risque y compris du risque-pays, et de l'énoncé de l'appétence au risque, jugée nécessaire dans un souci de clarté et d'efficacité.
3. Demande au Comité des finances et du risque d'examiner la politique de gestion des risques tous les deux ans, ou plus souvent si nécessaire, et de recommander tout changement important au Conseil.

3. CONTEXTE

3.1 À l'issue d'un examen externe des pratiques et politiques du GPE en matière de risques, le Conseil a approuvé en juin 2018 un plan de travail visant à mettre en œuvre les recommandations connexes (BOD/2018/06-19)[1]. En décembre 2018, le Conseil a approuvé une nouvelle taxonomie des risques et a demandé au Secrétariat de formuler des recommandations pour finaliser l'énoncé de l'appétence au risque, le modèle à trois lignes de défense et la définition des principaux indicateurs de risque, pour examen par le FRC et recommandation au Conseil en 2019 (BOD/2018/12-07)[2]. Alors que l'architecture des risques est en cours d'actualisation, le Secrétariat a également fourni son point semestriel sur le risque institutionnel, qui est provisoire en attendant l'approbation officielle des indicateurs de risque.

3.2 La proposition d'énoncé de l'appétence au risque reproduite à l'annexe 2 est recommandée au Conseil pour approbation. Elle intègre les observations formulées par le FRC et le GPC.

[1] https://www.globalpartnership.org/content/risk-management-report-7-june-2018
https://www.globalpartnership.org/content/presentation-risk-framework-review-june-2018
[2] https://www.globalpartnership.org/content/review-gpe-risk-policies-and-practices-december-2018

3.3 En ce qui concerne l'élaboration des principaux indicateurs de risque et d'une méthodologie relative au risque-pays présentés aux annexes 3a et 3b, la proposition est recommandée au Conseil pour approbation. Certains indicateurs devront être finalisés après juin 2019, car ils sont liés à des décisions relatives à l'Étude pour un partenariat efficace (EPR). Concernant l'approche du risque-pays, de nouvelles consultations devront être menées au sein du Secrétariat pour tester les différentes options proposées, finaliser la méthodologie et cristalliser les utilisations futures de la notation du risque-pays. Il est recommandé de déléguer au FRC le pouvoir d'approuver toute modification future des indicateurs de risque et de la méthodologie relative au risque-pays.

3.4 Alors que l'examen des politiques et pratiques en matière de risques se poursuit, le Secrétariat a terminé l'examen semestriel des risques institutionnels et différents aspects sont en cours d'examen par les comités pertinents. Le rapport actuel, reproduit à l'annexe 4, est fondé sur la taxonomie des risques approuvée par le Conseil en décembre 2018. La pertinence des risques jugés élevés et critiques lors de la mise à jour de décembre a été examinée et les nouveaux risques matériels apparus depuis ont été ajoutés en les assortissant de mesures d'atténuation[3].

3.5 Le Secrétariat a également procédé à l'élaboration du modèle à trois lignes de défense, reproduit à l'annexe 5, en tenant compte des résultats préliminaires de l'EPR, en particulier sur les rôles et les responsabilités au niveau des pays ainsi que sur leur répartition entre les agents partenaires et le Secrétariat. Le modèle à trois lignes de défense reflète la réalité actuelle du GPE en tant que partenariat et fonds. Il vise à représenter : 1) les rôles et responsabilités entre la première et la deuxième ligne de défense ; 2) la répartition des responsabilités de la prise de risque au sein du Secrétariat pour la deuxième ligne de défense ; et 3) la clarification des fonctions de surveillance des risques assumées par les différents Comités. Cette approche devra être affinée, comme indiqué en détail dans la section ci-dessous.

[3] Les tableaux de calcul de la mise à jour du risque institutionnel sont uniquement disponibles sur le site eTeam du Conseil en Annex 3c.

4. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

4.1 *Résumé du plan de travail*

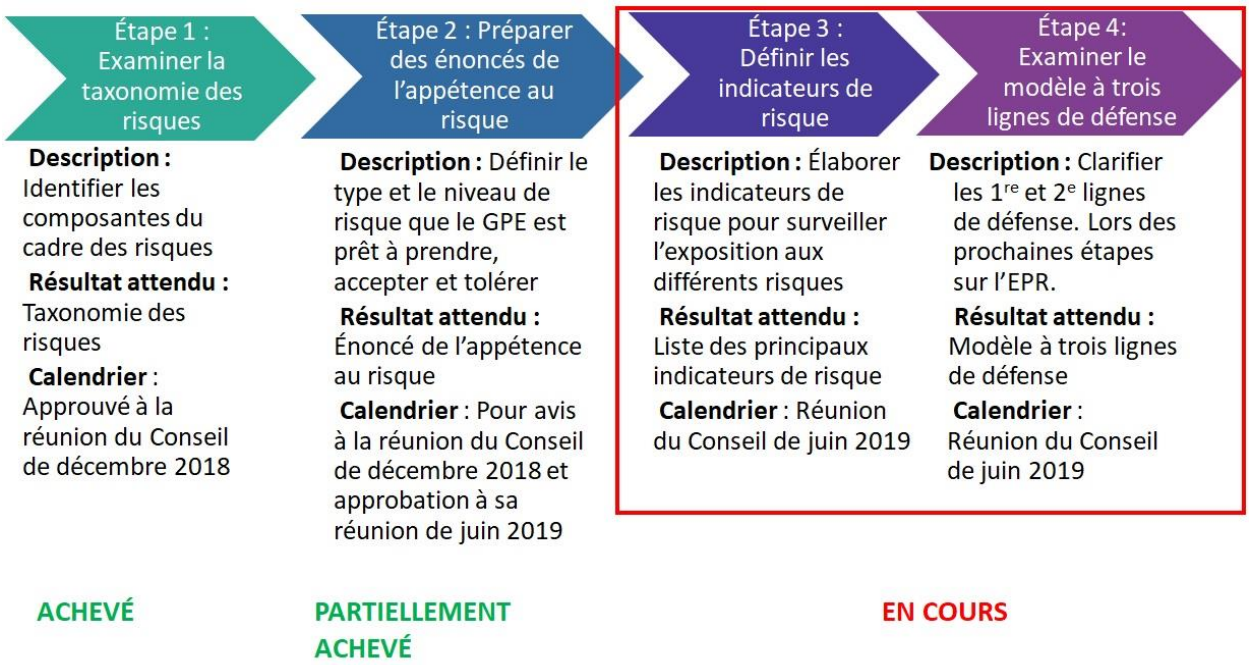


Figure 1 : Plan de travail du Secrétariat du GPE convenu avec le FRC en juin 2018 (actualisé)

4.2 *Énoncé de l'appétence au risque*

4.2.1 L'énoncé de l'appétence au risque est l'expression du type et du niveau de risque que le GPE est prêt à prendre, à accepter ou à tolérer en vue d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. L'acceptation d'un certain risque est nécessaire en raison des compromis à faire entre la mission du GPE et le fait que certains des risques encourus sont de nature systémique et que leur atténuation nécessiterait beaucoup de temps et d'investissement. L'acceptation d'un certain risque est également souvent nécessaire pour encourager l'innovation et la croissance. L'énoncé de l'appétence au risque guide plutôt la prise de risques dans des domaines où il est nécessaire de clarifier les arbitrages entre la mission du GPE et les risques inhérents à son action. Chaque énoncé de l'appétence au risque fournit des indications sur la nature et l'étendue du risque que le Partenariat est prêt à prendre.

4.2.2 La proposition révisée sur l'appétence au risque, reproduite à l'annexe 2, s'appuie sur les discussions des comités tenues en octobre 2018 et tient spécifiquement compte des observations fournies par le FRC et le GPC sur la responsabilité mutuelle et le risque lié à la performance des ESPIG. Cette proposition finale est recommandée au Conseil pour approbation. Une fois approuvé, l'énoncé de l'appétence au risque sera un document public, tandis que les indicateurs

de risque seront des seuils internes qui orienteront les activités du GPE et le niveau de prise de risque dans l'énoncé susmentionné.

4.2.3 Il appartient au Conseil d'administration d'envisager la nature et l'étendue des principaux risques que le Partenariat est prêt à prendre et de veiller à ce que de bonnes pratiques de gestion des risques et de bons systèmes de contrôle interne restent en place, et il est recommandé que le FRC continue de surveiller et d'examiner régulièrement l'appétence au risque, pour le compte du Conseil, et porte toute question importante à son attention.

4.3 *Approche des indicateurs de risque et du risque-pays*

4.3.1 La proposition de l'annexe 3a comprend : i) une méthode d'évaluation du risque fondée sur un mécanisme de notation du risque qui utilise un classement de 1 à 5 pour mesurer la probabilité et l'impact ; et ii) un ensemble d'indicateurs de risque visant à orienter la prise de risque concernant les opérations du GPE dans le cadre de l'énoncé de l'appétence au risque. Cette proposition est recommandée au Conseil pour approbation et il est également recommandé qu'il délègue au FRC la supervision de la finalisation des autres indicateurs en 2019.

4.3.2 La liste des indicateurs comprend trois types d'indicateurs :

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

Ces indicateurs proviennent en grande partie des processus de collecte de données existant au sein du GPE, et des liens ont été établis avec le cadre de résultats et l'examen du portefeuille, ainsi qu'avec le projet de tableau de bord sur la performance de l'équipe de direction. Les facteurs de risque précédemment identifiés ont été inclus pour chaque risque subsidiaire.

4.3.3 Le Secrétariat travaille sur un nouveau système en ligne pour faciliter la collecte de données sur les risques, qui devrait être prêt en août 2019, et les données de ce système alimenteront les futurs rapports sur le risque institutionnel. La direction du Secrétariat entend examiner régulièrement les données sur les risques afin d'orienter la prise de décisions et d'apporter les corrections nécessaires, en particulier dans le cadre des liens avec le plan stratégique et le rapport de résultats.

4.3.4 La proposition figurant à l'annexe 3b comprend : i) un examen externe de divers indices qui évaluent l'environnement des pays ; et ii) des recommandations sur d'autres méthodes de calcul du risque-pays du GPE à partir d'un ensemble sélectionné d'indices. Cette proposition est recommandée au Conseil pour approbation et il est également recommandé qu'il délègue au FRC la supervision de la finalisation du risque-pays du GPE en 2019. Le GPC a noté que la notation du risque-pays serait utile lors de la prise de décision sur les financements et a encouragé le Secrétariat à établir avec les agents partenaires si cette notation pourrait être utilisée pendant le processus d'examen de la qualité.

4.3.5 Le risque-pays du GPE est un risque inhérent qui est défini par l'influence négative ou positive de différents aspects du contexte local (facteurs économiques, gouvernance, risque de conflit/catastrophe, etc.) sur la mise en œuvre des programmes financés par le GPE. Le Partenariat a jusqu'à présent utilisé la méthodologie élaborée par le Fonds mondial pour évaluer le « risque contextuel » dans les pays admis à bénéficier de ses financements. Reconnaissant la nécessité d'élargir la couverture des pays et d'actualiser les données, le Secrétariat a chargé un consultant d'examiner les indices accessibles au public qui évaluent l'environnement des pays et de recommander d'autres méthodes pour calculer le risque-pays du GPE. Le Secrétariat mènera d'autres consultations internes pour tester ces options, finaliser la méthodologie et cristalliser les utilisations futures de la notation du risque-pays.

4.3.6 La liste des indicateurs de risque, la méthodologie relative au risque-pays et les tableaux de calcul de la mise à jour du risque institutionnel sont des documents confidentiels à l'usage du Secrétariat du GPE et de ses organes directeurs. Les annexes 3a, 3b et 3c ne sont pas reproduites à la fin du présent document en raison de leur longueur et de leur haute technicité, mais sont disponibles sur le Eteam Site.

4.4 *Point sur le risque institutionnel*

4.4.1 Le précédent point sur le risque institutionnel fourni au Conseil en décembre 2018 utilisait l'ancienne taxonomie des risques, car sa version révisée était soumise à l'examen du Conseil au cours de cette même réunion. Dans un souci d'efficacité et étant donné l'accent mis sur la transition vers la nouvelle taxonomie, le rapport précédent faisait le point sur les risques critiques et élevés, tel que transmis au Conseil en juin 2018.

4.4.2 Le point actuel sur le risque institutionnel repose sur la nouvelle taxonomie des risques approuvée par le Conseil en décembre 2018, mais n'utilise pas la liste complète des indicateurs de risques proposés, qui a été examinée par le FRC en avril 2019. Pour tenir compte des domaines de risque précédemment élevés et critiques, une correspondance a été établie avec les risques subsidiaires de la nouvelle taxonomie et un point sur les mesures d'atténuation est présenté pour

ceux qui ont été jugés suffisamment importants pour être signalés au Conseil. Dans la mesure du possible, le niveau de risque actuel est fourni à titre d'exemple pour ces risques subsidiaires, en utilisant les indicateurs de risque examinés par le FRC en avril 2019.

4.5 *Modèle à trois lignes de défense*

4.5.1 Le modèle de gestion du GPE prévoit que divers acteurs, dont le Secrétariat, les pays en développement partenaires, les agents partenaires, les groupes locaux des partenaires de l'éducation et les agences de coordination, collaborent et assurent la gestion quotidienne des risques pour aider l'organisation à atteindre ses buts et objectifs. La gestion et la maîtrise des risques étant partagées entre ces acteurs, il convient de définir des rôles clairs pour que chaque groupe comprenne les limites de ses responsabilités ainsi que le rôle de ses postes dans la structure globale de gestion et de maîtrise des risques du GPE. Ceci peut être réalisé en renforçant le modèle à trois lignes de défense du GPE.

4.5.2 Le modèle à trois lignes de défense du GPE permet d'améliorer l'efficacité des systèmes de gestion des risques en précisant les rôles et les responsabilités. Dans le modèle type à trois lignes de défense illustré à la figure 2 ci-dessus :

- La première ligne de défense prend en charge et gère les risques (assume la responsabilité de l'identification et de l'évaluation des risques ainsi que la mise en œuvre des mesures de correction et d'atténuation visant à combler les lacunes des processus et des contrôles). La gestion opérationnelle sert généralement de première ligne de défense, car les contrôles sont conçus dans des systèmes et des processus qui en dépendent.
- La deuxième ligne de défense assure une fonction de surveillance et d'analyse critique (assume la responsabilité de fournir et d'appliquer les politiques, contrôles et procédures). Elle est généralement couverte par la fonction de gestion des risques et de conformité. La deuxième ligne de défense étant intrinsèquement liée à la première, elle ne peut fournir une analyse véritablement indépendante, d'où le besoin d'une troisième.
- La troisième ligne de défense fournit une assurance et une analyse critique indépendantes grâce à l'audit des deux programmes ainsi que de leur cadre et de leurs contrôles sous-jacents en matière de risque. La portée de cette assurance indépendante couvre généralement un large éventail d'objectifs (efficience et efficacité des opérations et des processus de gouvernance, fiabilité et intégrité des processus d'établissement de rapports, sauvegardes, conformité aux politiques, processus et contrats, etc.).

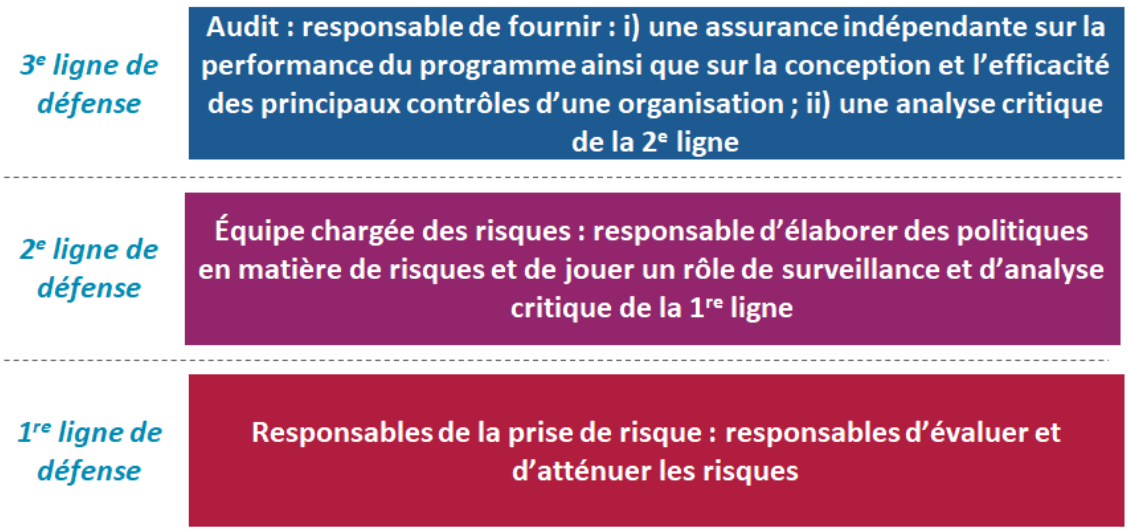


Figure 2 : Modèle type à trois lignes de défense

4.5.3 La structure du GPE, en tant que partenariat et fonds assorti d'un secrétariat, ne se prête pas facilement à un modèle traditionnel à trois lignes de défense. Conformément à la Charte du GPE, chacun des acteurs du Partenariat joue un rôle distinct dans son cadre de gouvernance aux niveaux mondial et national[4]. Lors de la révision du modèle à trois lignes de défense du GPE, il est important de garder deux aspects à l'esprit : i) la structure unique du GPE en tant que partenariat multipartite et plateforme de financement qui externalise la gestion des financements ; et ii) les principes adoptés par le Conseil pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations du GPE dans les pays, qui soulignent l'importance de la responsabilité mutuelle au niveau national ; le renforcement de l'appropriation par les administrations nationales et le développement de leurs capacités ; et la réduction des processus et coûts de transaction du GPE au niveau des pays tout en maintenant des mécanismes solides pour assurer la qualité et gérer les risques. Ces considérations suggèrent d'adapter le modèle type à trois dimensions pour mieux répondre aux besoins du Partenariat.

4.5.4 Le modèle présenté à l'annexe 4 reflète la réalité actuelle, mais doit être amélioré en tenant compte des décisions à prendre pour donner suite à l'EPR. Il s'appuie sur l'EPR, en particulier sur les résultats de l'atelier des agents partenaires tenu à Washington en mars 2019. La proposition comprend trois modèles à trois dimensions, correspondant aux différentes activités du Partenariat :

[4] https://www.globalpartnership.org/content/charter-global-partnership-education

- **Gestion des financements :** Lorsque les pouvoirs publics assument (pleinement ou partiellement) le rôle d'entité d'exécution, les agents partenaires sont responsables, devant le Conseil du GPE, de la supervision et du suivi de la mise en œuvre des financements, tandis que les pouvoirs publics sont responsables, devant l'agent partenaire (conformément aux accords de financement/mémorandums d'entente ou autres accords administratifs régissant l'utilisation des fonds), de la mise en œuvre du programme et, devant leurs citoyens, des résultats obtenus dans le secteur. Lorsque la mise en œuvre incombe directement aux agents partenaires, ceux-ci sont responsables devant le Conseil du GPE de la mise en œuvre des programmes (conformément à l'Accord sur les procédures financières). Compte tenu de la diversité des agents partenaires, il incombe au Secrétariat du GPE d'assurer la cohérence de l'examen de la qualité et du soutien à la mise en œuvre en tenant compte du contexte et des capacités spécifiques de chaque agent.
- **Gestion du Partenariat :** Le GPE étant un partenariat mondial, les rôles et responsabilités de la première ligne de défense aux niveaux local (GLPE) et mondial (Conseil, Comités) sont définis dans sa Charte pour la société civile, les gouvernements, les partenaires de développement, les agents partenaires, les agences de coordination, le secteur privé et les fondations. La deuxième ligne de défense – responsable de la surveillance et de l'analyse critique pour assurer la responsabilité mutuelle – reste vague. Par exemple, qui assure l'analyse critique lorsque le comportement des acteurs au sein du Partenariat ne cadre pas avec les attentes de la Charte ? Compte tenu du rôle du Secrétariat dans l'appui au Conseil et aux Comités du GPE, il pourrait être le mieux placé pour assumer le rôle de deuxième ligne de défense, mais des éclaircissements seront nécessaires pour préciser les attentes à cet égard.
- **Gestion du Secrétariat du GPE :** En ce qui concerne la responsabilité de la prise de risque au sein du Secrétariat, un processus en trois étapes a été mis au point au niveau de la première ligne de défense pour recueillir des données sur les risques et fournir des informations sur les mesures d'atténuation prises par les différentes équipes et les différents niveaux de responsabilité. L'équipe Risque et conformité joue un rôle de supervision tout au long du processus dans le cadre de son rôle de deuxième ligne de défense, tandis que les fonctions d'audit interne et externe de la Banque mondiale en tant qu'hôte administratif du Secrétariat jouent le rôle de troisième ligne de défense. Ce type modèle à trois lignes de défense est courant dans une structure organisationnelle classique.

4.5.5 L'annexe 5 examine également les rôles de la direction et des organes directeurs du GPE, qui sont les principaux acteurs bénéficiant des lignes de défense et sont les mieux placés pour s'assurer que le modèle à trois lignes de défense trouve son expression dans les processus de gestion et de contrôle des risques de l'organisation. Ils sont collectivement responsables de la fixation des objectifs de l'organisation, de la définition de la stratégie visant à les atteindre, y compris l'énoncé de l'appétence au risque, et de l'établissement des structures de gouvernance, et fournissent à la fonction de gestion des risques les informations nécessaires pour élaborer les processus permettant de gérer et d'atténuer au mieux les risques. L'annexe 5 contient un projet de proposition relative à la répartition de la responsabilité de : 1) la prise de risque par la direction du Secrétariat du GPE ; et 2) la supervision des risques subsidiaires par les Comités.

5. ANNEXES

- Annexe 1 : Décision du Conseil afférente : Examen des Politiques et Pratiques du GPE en Matière de Risques
- Annexe 2: Proposition d'énoncé de l'appétence au risque
- Annexes 3a et 3b : Approche des indicateurs de risque et du risque-pays[5]
- Annexe 3c : Point sur le risque institutionnel : tableaux de calcul de la mise à jour du risque institutionnel[6]
- Annexe 4 : Point sur le risque institutionnel
- Annexe 5 : Modèle à trois lignes de défense

[5] Uniquement disponibles sur le site eTeam du Conseil
[6] Uniquement disponibles sur le site eTeam du Conseil

ANNEXE 1 : DECISION DU CONSEIL AFFERENTE

BOD/2018/12-07—<u>Examen des politiques et des pratiques en matière de risques</u> : Le Conseil d'administration :

1. Approuve la taxonomie des risques présentée à l'annexe 1 du document BOD/2018/12/DOC 06.
2. Demande au Secrétariat de finaliser l'énoncé de l'appétence au risque, le modèle de défense en trois lignes et la définition des principaux indicateurs de risque pour les soumettre à l'examen du Comité des finances et du risque et pour les recommander au Conseil en 2019.

ANNEXE 2 : PROPOSITION D'ÉNONCÉ DE L'APPÉTENCE AU RISQUE

Vision & Mission	**Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.** **Mobiliser les énergies à l'échelle mondiale et nationale pour offrir à tous une éducation et un apprentissage équitables et de qualité grâce à un partenariat inclusif, à la promotion de systèmes éducatifs efficients et efficaces et à l'accroissement du financement de l'éducation.**			
Buts	**1** **Des résultats d'apprentissage meilleurs et plus équitables**	**2** **Renforcement de l'équité, de l'égalité entre les sexes et de l'inclusion**	**3** **Des systèmes d'éducation efficaces et efficients**	**Liens avec la taxonomie des risques**
Énoncés de l'appétence au risque	• Le GPE reconnaît la nécessité de prendre des risques étant donné que sa mission consiste à mobiliser les énergies à l'échelle mondiale et nationale pour offrir à tous une éducation et un apprentissage équitables et de qualité. Le GPE s'est particulièrement engagé à concentrer ses ressources sur les enfants et les jeunes les plus marginalisés, notamment ceux qui vivent dans un pays fragile et/ou touché par un conflit. Le GPE estime qu'**une prise de risque considérable est justifiée pour atteindre ses buts dans les pays fragiles et/ou touchés par un conflit**, et il est prêt à accepter les éventuelles conséquences négatives de son action dans ces environnements. • Le GPE est conscient que son modèle opérationnel et sa gouvernance reposant sur le principe du partenariat comportent des risques. En particulier, il reconnaît la nécessité d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations du GPE. Le GPE a donc une **faible appétence au risque pour les comportements qui dérogent aux principes de responsabilité mutuelle et d'appropriation par les administrations nationales**. • Le GPE a choisi d'opérer dans les pays les plus pauvres, y compris les pays touchés par un conflit, ce qui rend son travail risqué par nature. De ce fait, le GPE souligne la nécessité de mettre en place des mesures qui préservent son intégrité, afin qu'il puisse obtenir les résultats voulus. Le GPE considère qu'un aspect important de sa marque de fabrique consiste à agir de façon intègre, professionnelle et transparente. Par conséquent, il a une **appétence au risque nulle en ce qui concerne la réalisation ou le soutien d'activités dont le niveau d'intégrité ne serait pas optimal**. • Le GPE reconnaît par ailleurs que des conflits d'intérêts non examinés et non résolus peuvent diminuer son efficacité et nuire à sa réputation. Sachant que ces conflits sont inhérents à son modèle, le GPE a une **faible appétence au risque en ce qui concerne les conflits d'intérêts non examinés et non**			Risque lié à la gouvernance Risque lié à la responsabilité mutuelle Risque pour la réputation

	résolus. Par conséquent, il examine et cherche à résoudre de façon proactive tous les problèmes résultant d'un conflit d'intérêts, et il sait que cela lui permet de renforcer l'efficacité du Partenariat et la confiance des partenaires.			
Objectifs	**1** **Renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation**	**2** **Encourager la responsabilité mutuelle par une concertation inclusive sur l'action à mener**	**3** **Veiller à l'efficience et à l'efficacité de la mise en œuvre de l'aide du GPE**	**Liens avec la taxonomie des risques**
Appétence au risque Énoncés	• Le GPE a une **faible appétence au risque en ce qui concerne le financement de programmes qui ne permettent pas suffisamment d'atteindre ses objectifs d'équité, d'apprentissage et de renforcement des systèmes**. Il a également une **faible appétence au risque s'agissant du financement de programmes qui peuvent nuire involontairement aux bénéficiaires**[7]. Le GPE reconnaît la nécessité d'envisager ces appétences au risque et leurs implications sur les rôles et les responsabilités dans tout le Partenariat. Une faible appétence au risque fait que le Partenariat accepte les coûts de transaction que le processus d'examen de la qualité peut entraîner à la fois pour le Secrétariat et les partenaires nationaux. • Le GPE reconnaît que la réforme de l'éducation n'est pas un processus linéaire, mais plutôt un processus qui nécessite un bilan périodique, un suivi et d'éventuelles corrections de trajectoire. Le Partenariat encourage les programmes à mener des examens à mi-parcours et à faire les ajustements nécessaires pour obtenir des résultats, en plus de se doter, dès le départ, d'un calendrier réaliste. Il reconnaît que la reconduction de certains programmes offrirait un bon potentiel de réforme et de résultats dans le secteur, et que des ajustements peuvent être nécessaires en raison d'événements imprévus dans le contexte national. Parallèlement, **le GPE a une faible appétence au risque pour la reconduction de programmes qui résulterait de défaillances dans l'appui à la mise en œuvre, la supervision et la gestion des financements**. • Étant donné l'obligation du GPE d'administrer les ressources des bailleurs de fonds avec efficacité, le Partenariat entretient une **tolérance nulle en cas de détournement de fonds prouvé**. Dans de tels			Risque lié à la conception des ESPIG Risque de nuire Risque lié à l'accès au financement Risque lié à la performance des ESPIG Risque de fraude et de détournement de fonds

[7] « Ne pas nuire » est un principe que le GPE applique dans son action auprès des pays fragiles et/ou touchés par des conflits en assurant une analyse adéquate du contexte, une prise en compte des aspects liés au conflit et des mesures adaptées d'atténuation des risques dans les programmes.

	cas, le maintien de l'aide sera conditionné par la récupération des fonds et le renforcement des contrôles fiduciaires. Cependant, le Partenariat reconnaît que le fait d'exercer des activités dans les pays les plus pauvres, y compris dans des pays touchés par un conflit, implique de travailler dans des environnements où la probabilité de fraude ou de détournement de fonds est plus élevée qu'ailleurs. Le Partenariat s'engage à assurer l'adaptation contextuelle des dispositifs de supervision fiduciaire et leur bonne mise en œuvre. Il a donc une **faible appétence au risque en ce qui concerne les manquements des agents partenaires à assurer les contrôles et la supervision fiduciaire**, bien qu'il reconnaisse les risques inhérents à son modèle d'acheminement des fonds par des systèmes nationaux lorsque ceux-ci sont suffisamment solides.		
Objectifs	**4. Mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité**	**5. Renforcer le partenariat**	**Liens avec la taxonomie des risques**
Appétence au risque Énoncés	• Étant donné la nature du défi de l'éducation mondiale, le GPE a choisi de suivre une approche systémique pour le relever. Par conséquent, il donne la priorité aux travaux consacrés aux plans et analyses sectoriels de l'éducation pilotés par les pays, aux revues sectorielles conjointes et à l'augmentation du financement national de l'éducation. Le Partenariat reconnaît que cette approche est **incompatible avec la possibilité de connaître l'impact de chaque dollar qu'il dépense**. • Le GPE est une organisation qui a une culture de l'apprentissage et qui est prête à s'adapter et à évoluer à la lumière de nouvelles informations et innovations permettant de répondre aux défis mondiaux qu'elle tente de relever. Le Partenariat a une **appétence au risque importante en ce qui concerne l'échec de ses efforts visant à mettre en œuvre ces adaptations et ces innovations, y compris les mécanismes KIX et ASA**. Parallèlement, il s'engage à lancer des évaluations et à corriger la trajectoire, si cela est jugé nécessaire pour obtenir des résultats. • Étant donné que l'éducation mondiale est sous-financée, le GPE s'est fixé des objectifs de financement ambitieux pour pouvoir réaliser sa mission. Jusqu'à présent, le Partenariat a dépassé ses objectifs de financement en lien avec les financements nationaux et attiré des financements externes du secteur de l'éducation. Le Partenariat a une **faible appétence au risque de non-réalisation des objectifs de collecte de fonds** et s'engage par conséquent à s'assurer suffisamment de ressources pour répondre à cette appétence. • Le GPE est prêt à entreprendre des actions audacieuses pour produire fondamentalement et durablement de meilleurs résultats en matière d'apprentissage et d'équité, au bénéfice de 870 millions d'enfants et de		Risque lié au rapport coût-efficacité Risque lié au financement Risque lié à l'architecture de l'aide mondiale

	jeunes dans 89 pays. Reconnaissant que ces problèmes nécessitent un effort concerté avec les partenaires, le GPE a une **faible appétence au risque de non-harmonisation et de non-complémentarité de l'architecture de l'aide à l'éducation**. En conséquence, le Partenariat s'engage à investir du temps pour coordonner et harmoniser l'appui à un niveau technique et il s'engage à poursuivre l'harmonisation entre les organisations actives dans le secteur de l'éducation à un niveau politique. **<u>Instruments permettant au Secrétariat de réaliser la vision et la mission du GPE :</u>** • Le GPE reconnaît la nécessité d'avoir son propre secrétariat professionnel, en appui au travail du Partenariat, et de s'assurer qu'il fonctionne de façon aussi efficace et efficiente que possible. Par conséquent, **le GPE a une faible appétence au risque en ce qui concerne les risques liés à la continuité opérationnelle du Secrétariat, car ils pourraient compromettre la conduite des opérations et limiter la capacité du Partenariat à réaliser sa mission.** Parallèlement à ce besoin d'efficience dans les opérations du Secrétariat, **le GPE présente une faible appétence au risque pour des charges d'exploitation qui dépassent 5 à 7 % des charges totales.**	Risque lié à la continuité des opérations Risque lié aux charges d'exploitation

ANNEXE 4 : POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL, PRÉPARÉ EN UTILISANT LA NOUVELLE TAXONOMIE DES RISQUES

Catégorie du risque stratégique

Risque subsidiaire 1.3 : Risque lié à la responsabilité mutuelle – Risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.

Niveau de risque actuel : Non disponible (indicateurs de risque en attente des résultats de l'EPR)	**Appétence au risque :** En préparation, en attente des résultats de l'EPR.
Niveau de risque antérieur : Le risque résiduel lié aux rôles, responsabilités et obligations de rendre des comptes au niveau des pays était élevé.	
Point sur les mesures d'atténuation : L'un des axes d'intervention de l'Étude pour un partenariat efficace s'est concentré sur le renforcement du partenariat et du dialogue sur les politiques publiques au niveau des pays. Concernant la responsabilité mutuelle, les recommandations du groupe de travail sont les suivantes : Lignes directrices et outils simples et souples pour améliorer le partenariat et l'auto-évaluation périodique des GLPE, liés au cadre de résultats du plan stratégique. Les mesures d'atténuation de ce risque seront mises à jour lorsque le GPC aura décidé de la voie à suivre, en avril 2019.	

Risque subsidiaire 1.4 : Risque lié à l'impact – Risque de ne pas pouvoir obtenir des résultats.

Niveau de risque actuel : Modéré	**Appétence au risque :** Le GPE a choisi de suivre une approche systémique pour relever le défi de l'éducation mondiale. Le Partenariat reconnaît que cette approche est incompatible avec la possibilité de connaître l'impact de chaque dollar qu'il dépense.
Niveau de risque antérieur : Dans le dernier point sur les risques, le risque résiduel concernant la qualité des données sur les PSE était élevé (risque que le Partenariat soit incapable de recueillir des données fiables pour assurer le suivi et faire la preuve de la performance des plans sectoriels de l'éducation).	
Point sur les mesures d'atténuation : Dans le cadre du processus d'examen de la qualité des ESPIG, le Secrétariat évalue la disponibilité de données sur l'éducation, qui est un prérequis d'allocation de financement. Les PDP qui ne satisfont pas au critère de référence, soit au moins 10 des 12 principaux indicateurs internationaux du secteur de l'éducation communiqués à l'ISU, doivent être dotés d'une stratégie pour améliorer la disponibilité des données et utiliser l'ESPIG pour l'élaborer en l'absence d'autres financements. Sur les 37 ESPIG en cours/attente pendant l'exercice 18, 29 (19 dans les PFC) ciblaient les SIGE des pays. Sur les huit financements en attente qui seront en cours pendant l'exercice 19, cinq couvriront les SIGE : Cap-Vert, Comores, Gambie, Guinée-Bissau, Somaliland. Pour l'exercice en cours, le Secrétariat a déjà informé les pays suivants qu'ils ne répondent pas au critère fixé : Rwanda, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Djibouti. Le Secrétariat travaille avec les PDP à l'élaboration d'une stratégie visant à améliorer la disponibilité de données dans le cadre de leurs prochains ESPIG.	

Les mesures d'atténuation du Secrétariat comprennent également : la collaboration avec l'ISU pour améliorer la qualité des données ; le lancement de la composante du KIX sur les données pour tirer parti des compétences et des ressources des partenaires, notamment dans le cadre de la Table ronde sur les données de l'éducation ; la publication des actes de la conférence internationale sur les SIGE ; l'intégration des conclusions de cette conférence dans la composante du KIX sur les données ; et la réalisation d'une analyse approfondie pour comprendre les causes du faible volume de données communiquées à l'ISU.

Catégorie du risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale

Niveau de risque actuel : Non disponible (indicateurs de risque en préparation)	**Appétence au risque :** Faible appétence au risque de non-harmonisation et de non-complémentarité de l'architecture de l'aide à l'éducation.
Niveau de risque antérieur : Dans le dernier point sur les risques, le risque résiduel lié à la complémentarité et à l'harmonisation avec l'IFFEd a été jugé critique.	

Point sur les mesures d'atténuation :

Le Secrétariat du GPE poursuit ses efforts pour travailler en étroite collaboration avec l'ECW par l'intermédiaire de son comité exécutif et de diverses équipes de projets. Le Secrétariat du GPE s'efforce de nouer le dialogue avec ses homologues du Secrétariat de l'ECW sur les questions concernant les pays et la communication. Le directeur de l'ECW et la directrice générale du GPE se sont entretenus et prévoient une nouvelle réunion pour renforcer leur coopération, et des améliorations pourront être apportées dans plusieurs domaines.

Concernant l'IFFEd, le Secrétariat du GPE ne participe pas aux travaux de conception technique en cours, mais reste en contact avec la Commission de l'éducation pour être informé des progrès réalisés. Compte tenu de la nature de l'IFFEd en tant que mécanisme de financement des BMD, principalement dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, l'évaluation par le Secrétariat des risques liés à l'harmonisation et à la complémentarité est faible. Le Secrétariat est prêt à collaborer avec la Commission et à la soutenir selon les besoins.

Comme l'a demandé le Conseil en décembre, le Secrétariat étudie avec le Groupe de travail du Conseil et la Banque mondiale le concept de famille de fonds. Les discussions sur l'architecture de l'éducation se poursuivent à l'initiative des partenaires, et certaines sont prévues en marge des réunions de printemps de la Banque mondiale. Le Secrétariat du GPE est heureux d'y participer lorsqu'il y est invité, et tout travail ultérieur sur la famille de fonds devrait tenir compte des progrès réalisés sur ces questions.

Catégorie du risque opérationnel

Risque subsidiaire 4.1 : Accès au financement – Risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire des requêtes de financement auprès du GPE.

Niveau de risque actuel : Modéré	*Appétence au risque : sans objet*
Niveau de risque antérieur :	

Le risque résiduel concernant le modèle de financement du GPE était élevé (risque de perturbation des processus au niveau des pays en raison de problèmes dans la mise en œuvre du modèle de financement du GPE).	

Point sur les mesures d'atténuation :

Les recommandations du groupe de travail sont de simplifier et d'adapter le processus de requête en fonction de l'agent partenaire et du contexte. Le GPC se demandera également si des adaptations spécifiques au processus des PSE et à la part variable devraient être adoptées dans des cas précis à court terme. Des précisions seront fournies après la réunion du GPC.

La dotation en personnel du Secrétariat et les solutions stratégiques à l'incapacité d'accepter de nouveaux pays doivent être examinées par le Conseil d'administration.

Risque subsidiaire 4.4 : 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 sont pas développés en permanence pour la financer.

Niveau de risque actuel : Modéré	**Appétence au risque :** Faible appétence au risque de non-mobilisation des financements nationaux.
Niveau de risque antérieur : Dans le dernier point sur les risques, le risque résiduel que certains PDP ne tiennent pas leurs promesses de contribution actuelles était élevé, et le risque que les pays en développement partenaires du GPE qui présentent une requête de financement pour la mise en œuvre d'un ESPIG ne parviennent pas à porter ou à maintenir leur financement intérieur de l'éducation à au moins 20 % du total de leurs dépenses publiques était également élevé.	

Point sur les mesures d'atténuation :

12 pays ont reçu une allocation totale de 101 millions de dollars au titre du Fonds à effet multiplicateur, ce qui a permis de mobiliser environ 446 millions de dollars de cofinancement, soit un ratio d'environ 1/4,4 de financement sectoriel additionnel débloqué grâce à ce Fonds. Le Secrétariat prévoit également de mettre en œuvre en 2019 et 2020, à titre expérimental et dans certains pays, des plaidoyers pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC), ce qui le positionnerait comme un intermédiaire entre d'éventuels programmes non financés, identifiés dans le cadre du processus de planification, et les contributeurs externes (bailleurs de fonds, etc.) ou internes (fondations locales, etc.). Le nombre de plaidoyers sera toutefois fort limité en raison des faibles capacités actuellement disponibles au sein du Secrétariat.

Les principaux outils dont dispose le Secrétariat pour atténuer ce risque sont les suivants : i) réduire les coûts de transaction des requêtes, et ainsi faciliter des cofinancements supplémentaires ; ii) continuer de chercher à lever des fonds supplémentaires auprès des PDP pour les plans sectoriels par le biais du modèle de financement. Le mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale pourrait contribuer à atténuer ce risque. Globalement, le Partenariat doit envisager de nouveaux mécanismes pour aider les pays à mobiliser davantage de fonds pour l'éducation.

Risque subsidiaire 4.6 : Risque lié à la performance des ESPIG – Risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés.

Niveau de risque actuel : Élevé	**Appétence au risque :** *En cours de rédaction*
Niveau de risque antérieur : Dans le dernier point sur les risques, les risques résiduels concernant le calendrier de mise en œuvre des programmes et la gestion des financements étaient élevés (risque que les objectifs de financement ne soient pas atteints dans les délais de mise en œuvre prévus ; risque pour le GPE que les financements peu performants ne soient pas tous identifiés et corrigés dans les meilleurs délais).	
Point sur les mesures d'atténuation : L'un des axes d'intervention de l'Étude pour un partenariat efficace s'est concentré sur la clarification des responsabilités des gouvernements, des agents partenaires, du Secrétariat et du GPC concernant les ESPIG et leur mise en œuvre. Le rôle des différents partenaires dans le renforcement des capacités gouvernementales devra être accru, notamment lorsque le gouvernement a du mal à mettre en œuvre un financement. D'après l'analyse des retards de mise en œuvre, une attention accrue devrait être portée aux retards potentiels dans la conception des programmes grâce à l'assurance de la qualité. Les responsables régionaux continueront de suivre la mise en œuvre dans leurs portefeuilles et de collaborer avec les agents partenaires pour régler les problèmes. Des estimations plus réalistes de la durée des projets sont également nécessaires pour s'assurer que les calendriers de mise en œuvre soient réalistes.	

Catégorie du risque pour la continuité des opérations

Risque subsidiaire 7.7 : Risque lié aux nouveaux projets ou stratégies – Risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies.

Niveau de risque actuel : Non disponible (indicateurs de risque en préparation)	*Appétence au risque : sans objet*
Niveau de risque antérieur : Dans le dernier point sur les risques, les risques résiduels liés à la mise en œuvre de la Stratégie de collaboration avec les fondations et à l'absence de Stratégie de collaboration avec le secteur privé étaient élevés.	
Point sur les mesures d'atténuation : **<u>Stratégie de collaboration avec les fondations privées</u> :** La mise en œuvre de la Stratégie de collaboration avec les fondations privées, approuvée par le Conseil, accuse du retard car aucun effectif n'y avait été affecté. La personne précédemment responsable de l'élaboration de la stratégie a été entièrement affectée à d'autres travaux prioritaires. La responsabilité des relations avec la communauté philanthropique, groupes constitutifs compris, et de la conduite de la stratégie a été transférée à la nouvelle équipe chargée du secteur privé et des fondations au sein du service des relations extérieures, qui est en cours de dotation en personnel. Un effectif y a été spécifiquement affecté, un poste chargé des fondations privées a été créé et une offre a été faite à un excellent candidat. Le plan de travail pour les six prochains mois se concentrera sur la mise à jour de	

l'inventaire du secteur, en soutenant le travail avec les bailleurs et les partenaires existants des fondations et, après ce nouvel inventaire, un nombre limité de fondations seront contactées au sujet du travail thématique technique du GPE, notamment par le biais du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX).

Des risques pèsent sur la mise en œuvre, notamment le manque de capacités, la faiblesse des relations du GPE avec le groupe constitutif des fondations privées, le manque persistant de moyens concrets de collaborer à court terme avec les fondations, et les conflits de priorités au sein de la petite équipe du secteur privé et des fondations. Un poste spécifiquement chargé des fondations, capable d'entretenir les relations nécessaires et de mettre en œuvre un plan de travail assorti d'échéances et de jalons, permettra d'atténuer certains de ces risques.

Stratégie de collaboration avec le secteur privé :

La finalisation de la Stratégie de collaboration avec le secteur privé a pris plus de temps que prévu. Son examen par le Conseil du GPE était initialement prévu pour décembre dernier. Mais le Comité des stratégies et de l'impact a demandé que des travaux supplémentaires soient effectués sur plusieurs questions et a établi un groupe de travail devant coopérer avec le Secrétariat sur ces questions. Ces travaux supplémentaires ont été effectués entre décembre 2018 et février 2019. Le SIC s'est réuni fin février et a approuvé la stratégie révisée, dans l'attente de modifications mineures, et a défini une politique concernant l'utilisation des fonds du GPE pour financer la prestation de services d'éducation privés. La stratégie sera examinée par le Conseil en juin 2019. Le SIC a pris note de l'importance des effectifs et du budget présentés avec la stratégie, compte tenu des modestes rendements financiers prévus pour les trois premières années. Cette question devrait être abordée par le Conseil dans le cadre de son examen de la stratégie et de la proposition de budget et de plan de travail annuels du Secrétariat. En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, nous avons actuellement 30 % d'un chef d'équipe, un expert-conseil senior à long terme et un consultant en recherche à court terme. Ces maigres ressources limiteront le travail pouvant être effectué par le GPE et sont insuffisantes pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie.

Plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) et Fonds à effet multiplicateur :

À ce jour, 12 pays ont reçu une allocation totale de 101 millions de dollars au titre du Fonds à effet multiplicateur, qui ont permis de mobiliser environ 446 millions de dollars de cofinancement. Comme mentionné concernant le risque 4.1. *Accès au financement*, la dotation en personnel du Secrétariat et les solutions stratégiques à l'incapacité d'accepter de nouveaux pays doivent être examinées par le Conseil d'administration. Concernant le plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC), l'objectif du Secrétariat était de mettre à l'essai quatre approches en 2019 et 2020. Des retards sont toutefois prévus, car la mise en œuvre et les essais relèvent d'un cadre supérieur et aucun effectif supplémentaire n'est disponible pour appuyer ce travail.

Plaidoyer et responsabilité sociale :

Les objectifs du mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) ont été affinés et améliorés sur une période de deux ans, et sont donc bien définis. De plus, une firme a été embauchée pour assurer une bonne communication au sujet de l'ASA, couvrant notamment son image et ses messages. Oxfam veillera également à ce qu'une série complète de lignes directrices décrivant en détail les objectifs de l'ASA et les indicateurs de son cadre de résultats soient disponibles afin de clairement définir les objectifs du projet. Oxfam IBIS a prévu d'abondantes ressources humaines dans sa proposition, dont quatre unités de gestion régionales, compte tenu de l'appui à la mise en œuvre requis pour un aussi

vaste portefeuille de petits financements. Avec cette capacité en place, le Secrétariat du GPE devrait être en mesure d'appuyer la supervision du programme et son intégration avec les autres axes d'intervention en utilisant le personnel existant et des mécanismes tels que le groupe de coordination conjoint KIX-ASA, etc. Toutefois, en cas de risque lié à l'insuffisance des capacités de mise en œuvre, le processus ASA prévoit un examen annuel de gestion évolutive pour ajuster les caractéristiques du programme, et de futures demandes de personnel supplémentaire pourraient être faites au besoin pour le Secrétariat ou Oxfam IBIS.

Échange de connaissances et d'innovations :

Le mécanisme KIX comporte plusieurs éléments mobiles liés aux activités d'échange de connaissances et aux financements et comprend plusieurs partenaires d'exécution. Un plan de travail détaillé, élaboré conjointement par l'agent partenaire et le Secrétariat du GPE et supervisé par deux postes à plein temps au sein de ce dernier, décrit les processus à suivre pour établir les différentes composantes au cours des 12 prochains mois, y compris le recrutement de partenaires techniques, la création de communautés régionales d'échange de connaissances et l'octroi de financements mondiaux et régionaux. Des risques de mise en œuvre, décrits dans la proposition de l'agent partenaire, existent et seront atténués grâce à la dotation rapide en personnel de l'équipe KIX de l'agent partenaire, à une communication claire avec les PDP et l'ensemble du partenariat, à une solide coordination au sein du Secrétariat du GPE et à une surveillance continue par un comité.

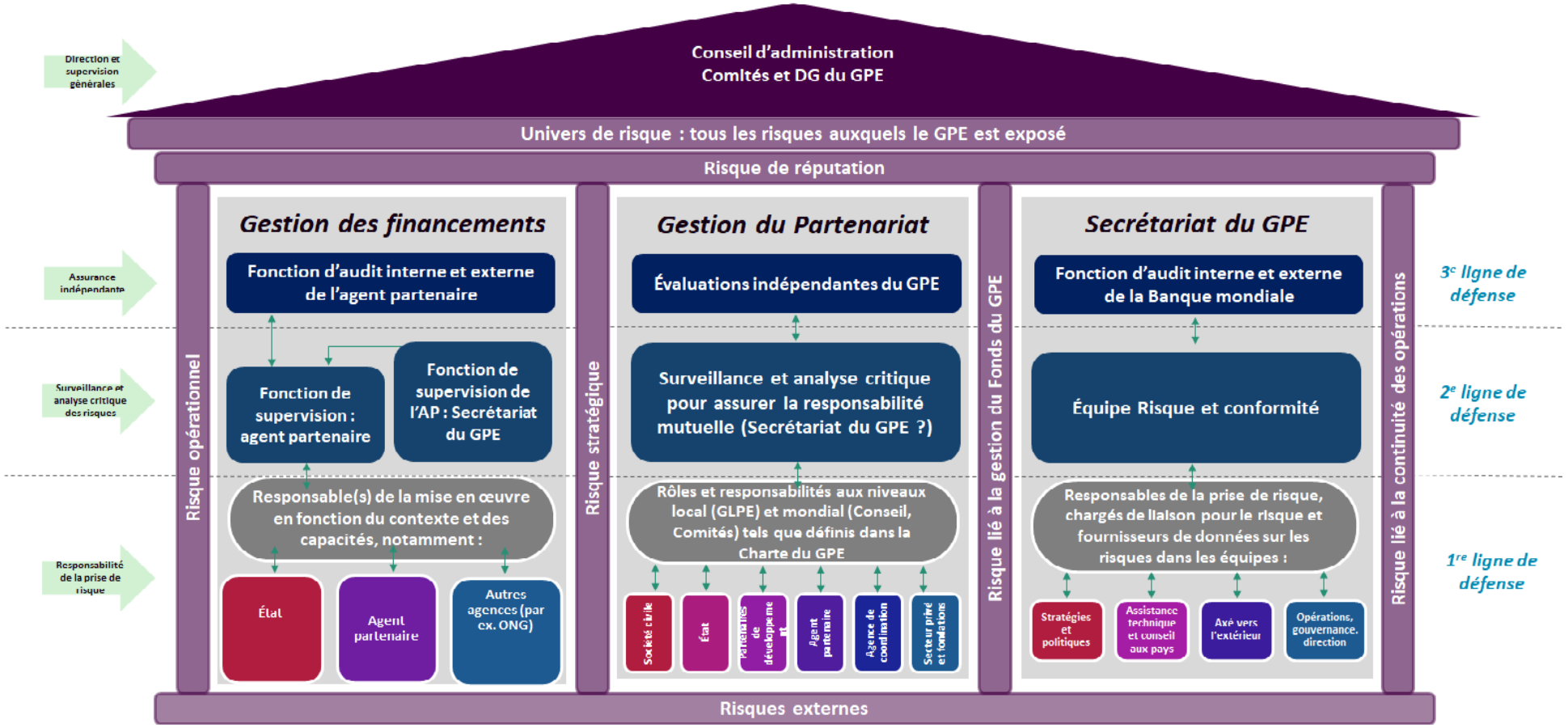
Stratégie en matière de genre :

Conformément à la Politique et à la Stratégie du GPE en matière d'égalité des sexes, des activités conjointes d'intégration des questions de genre ont été menées et ont permis d'identifier un certain nombre de points de levier du cadre opérationnel où la prise en compte du genre pourrait être renforcée pour faciliter l'obtention de meilleurs résultats dans la réalisation des objectifs politiques. Ces actions ont été intégrées dans le plan de travail indicatif présenté dans le projet de rapport annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie 2019 du GPE en matière d'égalité des sexes, qui sera soumis au SIC pour examen et avis lors de sa réunion de mai.

Le projet de rapport annuel passe en revue les conclusions du rapport de résultats de 2019 ainsi que d'autres travaux analytiques produits au cours de l'année et décrit les progrès accomplis vers la réalisation des domaines de résultats de la Stratégie en matière d'égalité des sexes, en notant qu'à trois mois de la fin de l'exercice en cours, les progrès sont généralement satisfaisants. Le projet de rapport cite l'examen du portefeuille de 2018, selon lequel 31 des 37 ESPIG en cours ou en attente au cours de l'exercice 18 comprennent des initiatives en faveur de l'égalité des sexes – soit 18 sur 22 ESPIG dans les pays fragiles et touchés par un conflit et 13 sur 15 dans les autres pays (p. 41). La Stratégie du GPE en matière d'égalité des sexes prenant fin en 2020, le rapport recommande également l'intégration d'objectifs stratégiques dans ce domaine dans le plan stratégique du GPE 2025, plutôt que l'élaboration d'une nouvelle stratégie indépendante en matière de genre.

ANNEXE 5 : MODÈLE À TROIS LIGNES DE DÉFENSE

Architecture générale :



Zoom sur les trois piliers :

Domaines dans lesquels des précisions sont nécessaires.

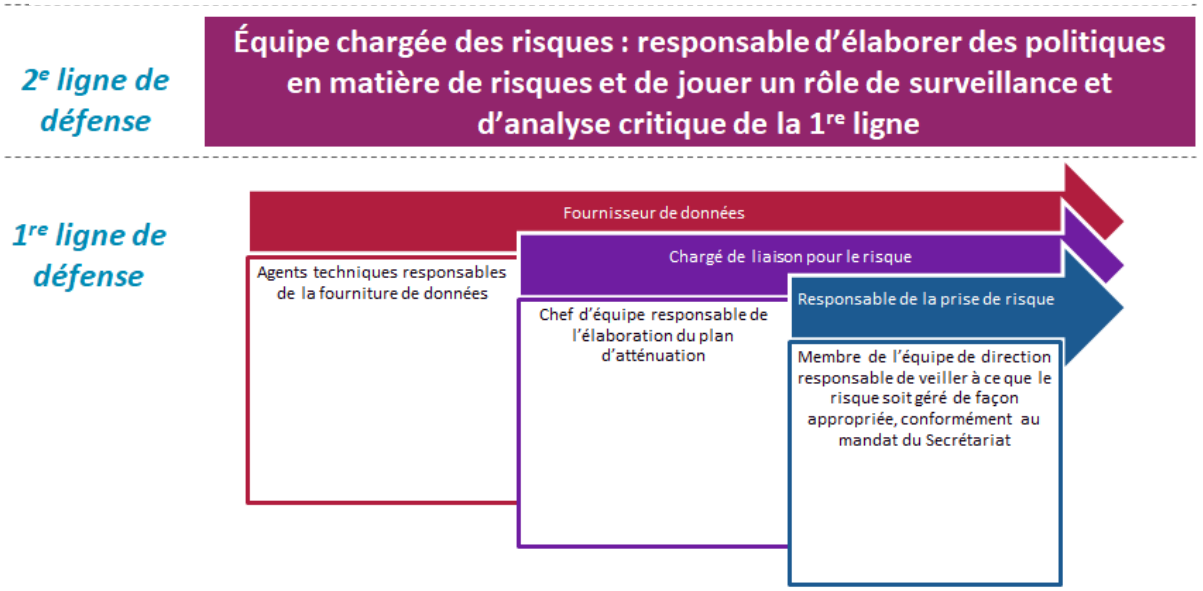
<u>Répartition de la responsabilité de la prise de risque par la direction du Secrétariat du GPE et de la supervision par les Comités</u>

Le tableau ci-dessous vise à clarifier : i) la responsabilité de la prise de risque au sein du Secrétariat ; et ii) la répartition de la supervision des risques par les Comités.

En ce qui concerne la responsabilité de la prise de risque au sein du Secrétariat, un processus en trois étapes a été mis au point au niveau de la première ligne de défense pour recueillir des données sur les risques, fournir des informations sur les mesures d'atténuation et assurer la cohérence. Ce processus est le suivant :

1. **Principal fournisseur de données :** Personne (généralement un agent technique) responsable de fournir les données les plus récentes disponibles pour les différents indicateurs de risque pour chaque période de déclaration (biannuelle).
2. **Chargé de liaison pour le risque :** personne (généralement un chef d'équipe) responsable de la rédaction du plan d'atténuation pour chaque risque subsidiaire.
3. **Responsable de la prise de risque** : personne (généralement un membre de l'équipe de direction) responsable de veiller à ce que le risque soit géré de façon appropriée, conformément au mandat du Secrétariat. Plusieurs membres du personnel peuvent assumer la responsabilité directe ou la supervision des activités de gestion de

Figure 4 : Responsabilité de la prise de risque au sein du Secrétariat du GPE



chaque risque identifié et collaborer avec le responsable de la prise de risque à ses efforts de gestion des risques. Le responsable de la prise de risque assume la responsabilité des plans d'atténuation mis en œuvre pour gérer ce risque subsidiaire.

L'équipe Risque et conformité joue un rôle de supervision tout au long du processus dans le cadre de son rôle de deuxième ligne de défense. Elle peut aider les principaux fournisseurs de données et les chargés de liaison pour le risque à mener à bien l'exercice. Elle peut modifier, à la demande du gestionnaire, les données fournies par le principal fournisseur de données et adapter l'échelle de chaque indicateur lorsque cela est jugé nécessaire. Un résumé est présenté à la figure 2.

Catégorie de risque	Risque subsidiaire	Comité chargé de la surveillance[8]
Risque stratégique Risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses buts et objectifs.	**1.1 Risque lié au financement** *Risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas les objectifs.*	Comité des finances et du risque
	1.2 Risque lié à la gouvernance (mondial) *Risque que les systèmes par lesquels le GPE prend et applique des décisions pour atteindre son objectif ne soient pas adaptés aux fins recherchées.*	Comité de gouvernance et d'éthique
	1.3 Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau du pays) *Risque que les partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte de leurs engagements.*	Comité des financements et performances
	1.4 Risque lié à l'impact *Risque de ne pas pouvoir obtenir des résultats.*	Comité des stratégies et de l'impact
	1.5 Risque lié au rapport coût-efficacité *Risque que les investissements du GPE ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité.*	Comité des finances et du risque

[8] Bien que la surveillance d'une catégorie de risques subsidiaires soit assurée par un seul comité, l'analyse des risques d'une catégorie pourrait être présentée à d'autres Comités pour information.

Risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale Risque que l'architecture de l'éducation ne soit ni correctement définie ni complémentaire.	**Sans objet** *Le risque lié à l'architecture fragmentée de l'aide mondiale appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.*	Comité de coordination
Risque pour la réputation Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut d'une organisation.	**Sans objet** *Le risque pour la réputation appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.*	Comité des finances et du risque
Risque opérationnel Risque que le GPE ne soit pas capable d'atteindre ses objectifs nationaux.	**4.1 Risque lié à l'accès au financement** *Risque que les partenaires n'introduisent pas ou ne soient pas capables d'introduire de requêtes de financement auprès du GPE.*	Comité des financements et performances
	4.2 Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE *Risque que le GPE ne soutienne pas des plans sectoriels endossés par les pays, basés sur des données probantes et axés sur l'équité, l'efficience et l'apprentissage.*	Comité des financements et performances
	4.3 Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels *Risque que le GPE ne soutienne pas une amélioration de la concertation sectorielle et du suivi de la mise en œuvre du plan sectoriel.*	Comité des financements et performances
	4.4 Risque lié au financement du plan sectoriel *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.*	Comité des financements et performances
	4.5 Risque lié à la conception des ESPIG	Comité des financements et performances

	Risque d'approuver des programmes qui ne soutiennent pas l'équité, l'efficience et l'apprentissage de façon efficace et efficiente.	
	4.6 Risque lié à la performance des ESPIG *Risque que les ESPIG n'obtiennent pas de résultats dans les délais fixés.*	Comité des financements et performances
	4.7 Risque de nuire *Risque que les interventions nuisent involontairement aux bénéficiaires et/ou aux populations marginalisées ciblées.*	Comité des financements et performances
	4.8 Risque de fraude et de détournement de fonds *Risque de pertes liées à la fraude ou au détournement de fonds dans les programmes financés par le GPE.*	Comité des finances et du risque
	4.9 Risque de non-conformité de la gestion du financement *Risque de violation des politiques et procédures relatives à la gestion des financements.*	Comité des finances et du risque
Risque-pays Risque de facteurs exogènes dans l'environnement national nuisant à la planification et à la mise en œuvre dans le secteur.	**Sans objet** *Le risque-pays appartient à la catégorie des risques externes/contextuels.*	Sans objet
Risque lié à la gestion du Fonds du GPE Risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE.	**6.1 Risque d'illiquidité** *Risque que le Secrétariat ne soit pas capable de veiller à ce que toutes les obligations de paiement soient honorées à la date de leur échéance.*	Comité des finances et du risque
	6.2 Risque lié au traitement des transactions *Risque que les insuffisances du traitement des transactions et les lacunes des processus ou contrôles internes retardent les transactions.*	
	6.3 Risque de change	

	Risque financier existant lorsqu'une transaction financière est libellée dans une devise autre que celle de la devise de référence du GPE.	
	6.4 Risque d'investissement *Risque de pertes par rapport à la rentabilité des investissements attendue.*	
Risque lié à la continuité des opérations Risque que le Secrétariat ne soit pas capable d'exécuter ses fonctions opérationnelles essentielles.	**7.1 Risque lié aux charges d'exploitation** *Risque que les charges d'exploitation du GPE ne soient pas alignées sur les besoins.*	Comité des finances et du risque
	7.2 Risque lié aux ressources humaines (RH) *Risque que le Secrétariat dispose de ressources humaines inadéquates.*	Comité des finances et du risque
	7.3 Risque informatique *Risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques affectent les objectifs de l'institution ou du projet, la continuité du service, les résultats finaux, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure.*	Comité des finances et du risque
	7.4 Risque lié au lieu de travail *Risque que les dangers sur le lieu de travail aient un impact négatif sur la conduite des opérations.*	Comité des finances et du risque
	7.5 Risque lié aux fournisseurs et aux prestataires de services *Risque que les fournisseurs et les prestataires de service ne soient pas capables de tenir leurs engagements, ce qui compromettrait la conduite des opérations.*	Comité des finances et du risque
	7.6 Risque lié aux processus intégrés *Risque que l'absence de processus, systèmes et outils intégrés ou leur mauvaise utilisation compromettent la conduite des opérations.*	Comité des finances et du risque
	7.7 Risque pour les nouveaux projets ou stratégies Risque que le Secrétariat ne soit pas capable de concevoir et de mettre en œuvre de façon efficace les nouveaux projets et stratégies.	Comité des stratégies et de l'impact

	7.8 Risque de non-conformité du Secrétariat *Risque de violation des politiques et procédures administratives propres à l'hôte/administrateur ou au Secrétariat.*	Comité des finances et du risque