7-8 JUIN 2023

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

BRUSSELS, BELGIUM	BOD/2023/06 DOC 04	POUR AVIS

POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

N.B. : Conformément à la politique de transparence du GPE, les documents ne sont rendus publics qu'après avoir été évalués par l'instance de gouvernance compétente. Les responsables de la gouvernance sont autorisés à les distribuer à leurs groupes constitutifs à des fins de consultation, à l'exception des documents confidentiels.

Principaux points à examiner :

• Le comité des finances et du risque (FRC) a examiné la mise à jour sur les risques d'entreprise lors de sa réunion d'avril 2023. Le Comité s'est dit préoccupé par les risques associés au déploiement du modèle opérationnel et aux retards dans les décaissements, soulignant la nécessité d'améliorations et de simplifications supplémentaires. Les membres ont posé des questions sur les risques liés aux ressources humaines, compte tenu de la rotation élevée du personnel et des écarts de salaire entre le personnel basé à Washington D.C. et en Europe.

• Les membres du FRC ont également noté l'importance de prendre en compte les risques associés au déshébergement potentiel du GPE de la Banque mondiale. Le Secrétariat a reconnu que s'il était décidé de quitter la Banque mondiale, le cadre de risque devrait être ajusté en conséquence.

Objectif

1. Le présent document dresse un état des lieux de la gestion des risques au sein du Partenariat en soulignant les risques qui pèsent le plus sur la capacité du GPE à atteindre ses buts et objectifs. Le Conseil est invité à examiner les informations fournies et à déterminer s'il existe d'autres préoccupations spécifiques aux risques, en particulier dans les domaines qui affectent la capacité du GPE à mettre en œuvre son plan stratégique.

Contexte

2. Le cadre de gestion des risques du GPE se veut un outil de gestion interne efficace qui aide les Comités et le Conseil dans la prise de décision stratégique. Le point semestriel sur le risque institutionnel analyse les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre du GPE 2025. Il s'appuie sur le précédent rapport présenté au conseil d'administration du GPE en décembre 2022 (BOD/2022/12 DOC 05). On trouvera en annexe des informations détaillées, notamment une analyse des principaux risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Dans la mesure du possible, des liens sont établis avec les conclusions du cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, le rapport sur les résultats et d'autres évaluations.

3. **La conjoncture économique mondiale reste difficile,** étant donné que les taux d'intérêt, l'inflation, les niveaux de la dette publique et les répercussions actuelles de l'invasion de l'Ukraine par la Russie pèsent lourdement sur l'aide au développement et les financements nationaux disponibles. **Dans ces conditions, et sachant que l'attention mondiale s'est portée sur d'autres secteurs tels que la santé et le climat, la capacité à faire de l'éducation une priorité reste un risque majeur pour l'ensemble du secteur alors même qu'il est confronté à une crise mondiale de l'apprentissage.**
4. **Il est donc plus important que jamais que l'architecture de l'aide à l'éducation puisse répondre collectivement aux besoins des pays partenaires pour soutenir la transformation de l'éducation.** À la demande du Conseil, le comité directeur de haut niveau de l'ODD 4 travaille actuellement sur cette question, et la Banque mondiale sur les dispositions institutionnelles du GPE, pour faire en sorte que le GPE soit pleinement en mesure de relever les défis et de s'adapter si nécessaire.
5. **Dans la conjoncture économique actuelle, la mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, représente un risque stratégique majeur.** Si les contributions des bailleurs de fonds ont augmenté de 85 millions de dollars depuis le Sommet mondial sur l'éducation de 2021, ces augmentations n'ont pas encore compensé la forte réduction de la contribution annoncée par un important bailleur à la fin de 2021. Le Secrétariat s'attend également à ce qu'au moins un autre bailleur ne soit pas en mesure d'honorer pleinement ses engagements et a constaté que certains bailleurs reportent de plusieurs années le versement de leur contribution. Le GPE demeure exposé au risque de change sur les contributions non libellées en dollars restant à recevoir. Compte tenu de la forte demande de financements du GPE, la mobilisation de ressources sera une priorité pour le Secrétariat. La finalisation d'un cadre de gestion des opérations de change, qui sera soumis à l'examen du Conseil en juin 2023, devrait permettre d'atténuer une partie du risque de change.
6. **L'un des principaux risques opérationnels est que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.** La demande de financements du GPE est élevée et il y a des signes d'accélération dans les dernières cohortes de pays bénéficiant d'un financement pour la transformation du système. Nous constatons une réduction du risque que les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou n'appliquent pas le modèle opérationnel, compte tenu de leur grande familiarité avec le modèle et des efforts soutenus de communication et de sensibilisation. Il n'en demeure pas moins que les pays mettent toujours plus longtemps que prévu pour achever la première phase du processus de transformation du système, qui comprend les facteurs d'habilitation, l'évaluation du GCTI, l'élaboration du Pacte de partenariat et l'approbation par le Conseil des paramètres stratégiques applicables aux financements du GPE. Des efforts considérables ont été

déployés pour rationaliser ces processus, mais il faut aller plus loin, et le Conseil les examinera en juin. Sur une note positive, une fois les paramètres stratégiques approuvés, la deuxième phase du processus, qui comprend la requête de financement et son approbation, se déroule dans les délais prévus.

7. **Le risque relatif à la performance des financements reste élevé : on constate un trop grand nombre de financements en retard dans le portefeuille du GPE 2020.** Certaines causes des retards sont temporaires (impact résiduel de la COVID-19 ou délais de mise en œuvre des nouveaux programmes) et devraient disparaître rapidement. D'autres retards, plus difficiles à combler, sont liés aux répercussions d'un conflit, d'une situation politique instable ou d'une catastrophe naturelle. L'application du cadre opérationnel modifié du GPE tel qu'approuvé par le Conseil en mai 2022 (BOD/NO/2022/05-04) a contribué à réduire les risques dans ce domaine.

8. En ce qui concerne les risques liés aux arrangements institutionnels actuels du GPE avec la Banque mondiale, le Conseil d'administration, dans sa décision BOD/2023/01-01, a reconnu que les arrangements institutionnels actuels présentaient des avantages, mais aussi la nécessité de changements. Comme mandaté par le Conseil d'administration, le PDG s'est engagé avec la Banque mondiale pour explorer plus avant les options concernant les frais de recouvrement des coûts d'hébergement et les instruments de collecte de fonds, la prochaine phase de travail comprenant la question de l'accès direct aux fonds du GPE. Le Conseil a également demandé au Comité directeur de haut niveau de l'ODD4 d'examiner l'appel à l'architecture d'aide à l'éducation pour renforcer son soutien au rôle des pays partenaires dans la prise en charge et la mise en œuvre de la transformation de l'éducation, et les implications connexes pour le GPE, et ce travail est en cours. Le chef de la direction fera rapport au Conseil d'administration sur les progrès en juin et le Conseil d'administration examinera tout changement potentiel aux arrangements institutionnels en décembre. Le cadre de risque peut nécessiter des mises à jour pour refléter les conclusions de ce processus.

9. **Le rythme d'approbation des nouveaux financements, combiné aux retards pris dans certains financements déjà approuvés, continue d'avoir un impact sur les approbations et les décaissements, qui seront de plus en plus retardés.** Cela augmente les risques liés aux dépenses de fonctionnement du GPE, qui dépasseront le plafond de 7 % à la fin de l'exercice 23, mais elles devraient se rétablir durant les exercices 24 à 26, de sorte que les coûts cumulés resteront dans la fourchette prévue pendant la période couverte par le plan stratégique.

10. Même si le GPE n'a pas de prise sur l'augmentation des risques dus à des facteurs externes, il peut se mettre dans la meilleure position possible pour en atténuer les effets, en continuant à promouvoir l'éducation et en concentrant ses efforts sur la bonne mise

en œuvre du modèle opérationnel et du portefeuille de financements actuel. L'équipe de direction du GPE veille à ce que le Secrétariat prenne les mesures en son pouvoir dans ces domaines, mais la réussite dépendra de l'engagement et des capacités de tous les partenaires.

11. L'**annexe A** expose les principaux résultats et tendances constatés, l'accent étant mis sur les risques de gestion qui ressortent plus particulièrement et les questions à surveiller pour la suite. Elle fait également le point sur les domaines de risque examinés dans le précédent rapport. L'**annexe B** présente des données et des informations détaillées sur les indicateurs de risque, en les comparant aux données précédentes dans la mesure du possible et en indiquant la trajectoire observée. Depuis le dernier rapport sur les risques, le Secrétariat a continué d'affiner la liste d'indicateurs, en modifiant les méthodes en fonction des besoins et en ajoutant de nouveaux indicateurs sur l'égalité des genres et les risques informatiques. Le Secrétariat met au point de nouveaux indicateurs dans les domaines de risque encore non couverts (transformation du système, diversité, équité, inclusion, etc.). L'annexe B est disponible sur le portail de gouvernance.

Annexe A : Principaux constats et tendances

1. **Introduction :** Cette section suit la structure de la nouvelle taxonomie des risques qui comprend des indicateurs de risque, de contrôle et de performance du GPE 2025. Les indicateurs pertinents du GPE 2020 continuent aussi d'être suivis. Parallèlement aux données quantitatives, des informations qualitatives sont présentées afin de contextualiser l'analyse et de mieux refléter les niveaux de risque réels. L'évaluation qualitative vise en outre à prendre en compte les facteurs externes et leurs répercussions sur les opérations du GPE.
2. **Méthodologie :** La note est basée sur une échelle élaborée selon la méthodologie approuvée par le Conseil en 2019 (risque très faible, faible, modéré, élevé ou très élevé) à la suite d'une évaluation quantitative et qualitative. Une évaluation des impacts (estimation des conséquences en cas de matérialisation du risque) est fournie, ainsi que la trajectoire observée lorsque cela est possible. La note globale du risque dans chaque catégorie est le résultat d'une évaluation qualitative collective réalisée par les responsables chargés du risque au sein du Secrétariat.

I) L'exposition au risque stratégique est passée d'élevée à modérée

3. **La mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, représente un risque stratégique majeur.** Lors du Sommet mondial sur l'éducation en juillet 2021, le GPE a recueilli 4 milliards de dollars d'annonces de contribution, par rapport à un objectif de 5 milliards de dollars. La réduction de la contribution annoncée par un grand bailleur de fonds à la fin de 2021 a été partiellement compensée par de nouvelles contributions, mais l'objectif de 5 milliards de dollars reste un énorme défi. Les pressions exercées sur les budgets de l'aide internationale dans une conjoncture économique marquée par une forte inflation, des taux d'intérêt élevés, des niveaux de dette publique importants et, pour certains bailleurs de fonds, une pression accrue sur les dépenses de défense et la réaffectation des ressources vers le soutien à l'accueil des réfugiés de la guerre en Ukraine, compliquent encore la tâche. L'attention prioritaire accordée par certains bailleurs à la santé et au climat se traduira sans doute par une diminution et/ou une réorientation de l'aide disponible pour l'éducation. Des stratégies d'appel à de nouveaux bailleurs ont été élaborées pour atténuer ce risque, tout en adaptant les stratégies de sensibilisation des bailleurs existants à leur situation politique et économique pour maintenir le niveau actuel de leurs engagements. Au moins un autre bailleur risque de ne pas pouvoir verser la contribution annoncée. Il est donc essentiel de mettre en œuvre l'approche de la transformation du système et de maintenir un niveau élevé de décaissements pour démontrer l'existence d'un besoin.

4. Bien que les fluctuations des taux de change aient érodé la valeur des annonces de contribution en dollars, la pression exercée par ces taux a été un peu moins forte au cours des six derniers mois, le dollar s'étant affaibli et stabilisé. Toutefois, la devise américaine pourrait rapidement se raffermir à nouveau en cas de nouveaux chocs géopolitiques (voir ci-dessous la section sur le risque de change).

5. **Bien que le risque que les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou ne respectent pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système reste sous surveillance, des progrès ont été réalisés dans ce domaine et le niveau de risque a été ramené à « modéré ».** Au cours des six derniers mois, le Partenariat a continué à progresser dans sa compréhension du modèle opérationnel, notamment en ce qui concerne l'intégration de la dimension de genre. Depuis 2020, des webinaires sont organisés à l'intention des partenaires (bailleurs de fonds, agences multilatérales, organisations de la société civile, secteur privé et fondations) pour expliquer le modèle de fonctionnement du GPE et recevoir des informations en retour. Les activités de sensibilisation du Secrétariat et la publication d'un plus grand nombre d'orientations opérationnelles (en février 2023, notamment) ont contribué à une meilleure compréhension.

6. Au cours des six derniers mois, l'accent a été mis sur la simplification de l'approche de la transformation du système afin de réduire les coûts de transaction en tenant compte des enseignements tirés jusqu'à présent ainsi que des observations des partenaires et du Conseil sur la mise en œuvre de l'approche. D'autres adaptations sont nécessaires et ces propositions seront examinées par le Conseil en juin 2023, le GPE restant fidèle à sa volonté d'apprendre et de s'adapter.

7. **Le risque relatif au financement national demeure élevé compte tenu de l'impact de la conjoncture économique mondiale sur le budget des pays partenaires (forte inflation, taux d'intérêt élevés et renchérissement du service de la dette).** Le travail de plaidoyer en faveur du financement national se poursuit avec l'appel à l'action des Chefs d'État pour un meilleur financement de l'éducation, et le soutien réaffirmé par les Chefs de Gouvernement du Commonwealth réunis au Rwanda en juin 2022. Le Sommet sur la transformation de l'éducation convoqué par le Secrétaire général des Nations Unies a également attiré l'attention sur la question de l'éducation. Lors du sommet, il a été annoncé que le président ghanéen Akufo-Addo succédait au président Kenyatta en tant qu'ambassadeur de la déclaration sur le financement de l'éducation. En octobre 2022, 35 organisations et gouvernements ont lancé un appel à la présidence indonésienne du G20 pour qu'elle continue à privilégier le financement de l'éducation.

8. L'approche de la transformation du système fait une grande place au financement national de l'éducation. Selon cette approche, le volume, l'équité et l'efficacité du

financement national doivent être examinés en amont dans le cadre de l'évaluation des facteurs favorables et du pacte de partenariat, et le respect des engagements pris doit être suivi en permanence par le groupe local des partenaires de l'éducation et le Secrétariat. Il est également prévu d'utiliser le financement complémentaire pour la transformation du système (STG) comme moyen d'encourager les progrès si nécessaire. En outre, le GPE étudie des mécanismes d'allégement de la dette et autres mécanismes de financement novateurs pour le secteur de l'éducation, et il codirige le volet financement (FA3) du comité directeur de haut niveau de l'ODD 4.

II) L'exposition aux risques opérationnels demeure élevée

9. **Le principal risque opérationnel est que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.** Seulement 52 % des financements du GPE 2025 ont été approuvés par rapport à l'objectif fixé en décembre 2022[1]. **L**e risque est directement lié à l'existence de problèmes d'inefficacité ou de retard dans le déploiement du modèle opérationnel, ce qui empêche d'approuver et décaisser les financements dans les délais prévus pour faciliter la transformation du système. Ces risques tiennent essentiellement au fait que les pays mettent plus longtemps que prévu à franchir la première phase de l'approche de la transformation du système, qui culmine avec l'approbation des paramètres stratégiques par le Conseil. Des modifications ont été apportées et continuent de l'être en fonction des enseignements tirés. Il s'agit notamment de la simplification des processus relatifs aux facteurs favorables, qui aide les pays de la cohorte 3 (lancement en janvier 2022) à soumettre plus tôt leurs dossiers relatifs aux facteurs favorables. Outre le fait que le Secrétariat est mieux équipé pour mener à bien le GPE 2025 grâce à une formation intensive et à l'expérience acquise, ces initiatives devraient contribuer à réduire le risque, bien que d'autres modifications soient justifiées et seront examinées par le Conseil en juin 2023. Comme pour tous les nouveaux processus opérationnels, il a fallu un certain temps pour comprendre et mettre en œuvre le modèle opérationnel, mais le rythme devrait continue à s'accélérer, comme on peut le constater dans les cohortes ultérieures. Il serait donc utile de réfléchir aux moyens de gérer en douceur le passage d'un cycle de financement à l'autre tout en continuant à s'adapter et à apprendre.

10. Bien que les délais soient plus longs que prévu, les premiers enseignements donnent à penser que l'approche favorise un dialogue politique inclusif, ce qui est très appréciable. En outre, le pacte de partenariat contribue à faire remonter les discussions clés plus en

[1] À noter toutefois que c'est la première fois que des données sont recueillies pour cet indicateur, compte tenu du temps nécessaire pour que les financements passent par les différentes étapes de la requête de financement, et que ce point de données était attendu.

amont que par le passé et favorise des débats beaucoup plus approfondis sur l'égalité des genres. Le pacte s'est également révélé prometteur pour ce qui est de réduire la fragmentation au niveau national - question particulièrement importante pour les pays partenaires - en rassemblant tous les partenaires autour de priorités fondées sur des données factuelles afin de renforcer durablement les systèmes éducatifs. Il s'agit maintenant pour le GPE de simplifier et d'accélérer le processus sans compromettre les points forts de l'approche de la transformation du système, à savoir : dialogue politique inclusif, appropriation par les pays, responsabilité mutuelle et prise en compte systématique de l'égalité des genres.

11. La deuxième phase de l'approche de la transformation du système, c'est-à-dire le processus de requête de financement proprement dit après l'approbation des paramètres stratégiques par le Conseil, est avance bien. La plupart des pays qui ont mené à bien cette phase l'ont fait dans les délais prévus. Parmi les modifications déjà apportées, on peut citer la sélection de l'agent partenaire au stade du projet de pacte de partenariat (au lieu d'attendre l'approbation du pacte) et la simplification des processus d'examen de la qualité pour les financements de moindre importance.

12. **Le risque relatif à la performance des financements, c'est-à-dire le risque que les financements actuels n'atteignent pas leurs objectifs dans les délais prévus, demeure élevé en raison du trop grand nombre de financements en retard dans le portefeuille actuel.** Le pourcentage de financements en cours dont l'exécution est en bonne voie s'élève à 70 %, soit une légère amélioration par rapport à la situation d'il y a six mois. Le temps nécessaire pour rattraper les retards de mise en œuvre dus à la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres facteurs exogènes tels que les crises politiques, les changements à la tête du gouvernement et les catastrophes naturelles, sont cités comme causes de ces retards. Le Secrétariat du GPE suit avec les agents partenaires l'état du portefeuille et l'utilisation des fonds, notamment les mesures prises pour s'attaquer aux causes des retards de décaissement (par exemple, démarrage lent, retards dans la vérification des résultats et dans l'exécution, difficultés d'adaptation en cas de crise). Des mesures sont mises en place pour adapter le soutien à chaque pays et accélérer les financements qui posent problème. La collaboration se poursuit avec les agents partenaires pour comprendre les points de blocage et faciliter les restructurations, avec notamment un accord approuvé par les GLPE pour changer d'agent partenaire si nécessaire.

13. **Le risque de retards dans le déploiement du modèle opérationnel et la multiplication des financements en retard ont un impact sur les approbations et les décaissements, qui sont de plus en plus décalés dans le temps. Il est donc difficile de maintenir le budget de fonctionnement du Secrétariat dans la fourchette de 5 à 7 % du total des décaissements, ce qui a également des conséquences sur les résultats et les efforts de**

mobilisation de ressources. Mais les problèmes de retard dans les approbations et les décaissements peuvent être réglés grâce à un effort concerté de tous les partenaires, et il convient de noter que les décaissements pour 2022, certes encore faibles, ont été très supérieurs aux estimations faites plus tôt dans l'année. Le Secrétariat anticipe en effet une longue liste de requêtes de financement à venir (même si le rythme n'est pas aussi rapide que souhaité). Par ailleurs, la Banque mondiale a confirmé que la plupart des retards dans son portefeuille de financements du GPE (qui représente la plus grande partie des fonds du GPE) étaient temporaires et principalement liés aux effets de la pandémie de COVID-19 et à certains financements approuvés relativement récemment qui demandent encore du temps dans certains cas pour passer à la mise en œuvre. La directrice générale du GPE est en contact direct avec la Banque mondiale au plus haut niveau sur le problème de la lenteur des décaissements.

14. **En ce qui concerne la conformité de la gestion des financements, l'exposition au risque est passée de très élevée à élevée après une évaluation qualitative.** Bien que le pourcentage de rapports d'audit et d'achèvement reçus en retard (respectivement 69 % et 50 %) reste très élevé, les données doivent être replacées dans leur contexte en tenant compte de la taille des échantillons pour la collecte des données, de la durée du retard et de l'impact potentiel, ce qui suggère un niveau de risque moins élevé. Le Secrétariat a renforcé le suivi de la présentation des rapports aux dates prévues et met en place un outil qui facilitera ce suivi et sera intégré à l'outil de gestion des financements en ligne en 2023. Il continuera de s'employer à réduire les risques en s'assurant que les informations voulues sont disponibles, par exemple lors des réunions sur le portefeuille, pour éviter que les problèmes ne soient détectés trop tard à cause de retards dans la présentation des rapports.

15. **L'exposition au risque de fraude et de détournement de fonds est demeurée élevée, 74,5 % des cas de détournement étant traités de façon satisfaisante dans un délai approprié.** Il est toutefois important de replacer les données dans leur contexte : sur les sept cas signalés, trois étaient déjà clôturés au moment de la publication du rapport de décembre, et deux autres l'ont été depuis. Sur les deux cas considérés comme n'ayant pas encore été traités de manière satisfaisante, les problèmes soulevés ne devraient pas être importants. Le Secrétariat continue de veiller à ce que les agents partenaires aient mis en place les mesures et les procédures voulues pour éviter ou détecter les détournements et pour garantir le remboursement le cas échéant (par exemple, en examinant les normes appliquées par les agents partenaires lors de l'accréditation, en concluant des accords entre le GPE et tous les agents partenaires sur les procédures financières et en encourageant la signature d'accords contractuels sur l'utilisation des fonds entre les agents partenaires et les pays partenaires du GPE). Le Secrétariat vérifie que les agents partenaires sont en mesure d'atténuer le risque fiduciaire lors du

processus d'examen de la qualité, et il examine tous les rapports présentés, en effectuant au besoin un suivi pour s'assurer que les problèmes importants sont traités de façon satisfaisante. Il a des contacts réguliers avec les agents partenaires et rend compte au FRC et au Conseil de tous les cas crédibles de détournement.

16. **Une attention particulière est accordée au risque de genre, ou au risque que l'égalité des genres ne soit pas systématiquement prise en compte dans la mise en œuvre du modèle opérationnel du GPE 2025.** Bien que les données concrètes de l'approche de la transformation du système soient encore en cours de traitement, les 13 pays qui ont élaboré leur pacte de partenariat en 2022 ont tous examiné comment leur choix d'une réforme prioritaire de l'éducation ferait progresser l'égalité des genres. Le GPE en apprend également davantage sur la manière d'améliorer son soutien aux pays qui cherchent à mieux appréhender les difficultés liées à l'inégalité entre les genres. Lors de l'élaboration de leurs pactes de partenariat, les pays ont rappelé la nécessité d'obtenir des données plus complètes et de meilleure qualité sur la nature des inégalités dans les systèmes éducatifs. En réponse à ces demandes et à d'autres, le GPE a créé un pôle dédié aux questions de genre au sein du Secrétariat afin de mieux coordonner les efforts faits pour mobiliser des ressources supplémentaires, assurer la formation du personnel et explorer de nouvelles façons de garantir que les pays partenaires puissent avoir accès à une aide et à des compétences spécialisées. Une mise à jour sur le genre sera désormais inscrite à l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil du GPE et des données seront collectées pour l'indicateur de risque à partir du deuxième semestre 2023.

III) Le risque relatif à la gestion du Fonds du GPE reste très élevé

17. **Le principal risque dans cette catégorie est le risque d'illiquidité, qui est resté très élevé au cours des six derniers mois, comme le précédent rapport sur les risques l'avait anticipé.** Le solde de trésorerie du GPE est temporairement supérieur à l'objectif de 9 à 12 mois pour la couverture des décaissements. Cela s'explique principalement par le report prévu des décaissements, les nouveaux financements approuvés en 2022 ayant été inférieurs aux prévisions. Si la politique de gestion de la couverture du risque de change est approuvée par le Conseil en juin 2023, le solde de trésorerie recommandé augmentera à 12-15 mois de décaissements, étant donné la nécessité de détenir davantage de liquidités comme garantie. Si l'on continue à mettre l'accent sur l'augmentation des décaissements, les soldes de trésorerie devraient revenir à la normale les dernières années de la période couverte par le plan stratégique. Force est de reconnaître que les objectifs du GPE en ce qui concerne les réserves de trésorerie sont très ambitieux par rapport à des fonds comparables qui ont tendance à conserver plusieurs années de couverture des décaissements en liquidités.

18. **L'exposition du GPE au risque de change est passée de « très élevée » à « élevée » car le montant des contributions non libellées en dollars pas encore versées et non couvertes contre le risque de change, en pourcentage du total des ressources de reconstitution pour 2025, continue de diminuer** à mesure que les bailleurs effectuent des paiements au Fonds du GPE, ce qui réduit les fonds en attente soumis à un risque de change supplémentaire. Si l'on considère que 65,4 % du total des promesses de contribution non honorées sont encore libellées dans des monnaies autres que le dollar, ce risque reste préoccupant. De faibles variations du dollar peuvent avoir d'importantes répercussions - positives ou négatives - sur la situation financière globale.

19. **L'une des solutions pour réduire cette volatilité à l'avenir est la couverture du risque de change.** Le Conseil du GPE a approuvé le dispositif pilote de gestion du risque de change en juin 2022 (BOD/2022/06-04) et la Banque mondiale a maintenant élaboré les détails opérationnels qui seront examinés par le FRC en avril 2023 et présentés au Conseil en juin 2023 pour décision, l'objectif étant de mettre en place le dispositif peu de temps après cette décision. Le projet pilote durera deux ans et fera l'objet d'un examen 18 mois après son lancement, ce qui pourrait donner lieu à des modifications.

IV) Le risque lié à la continuité des activités du GPE reste modéré

20. **Le risque que les dépenses de fonctionnement dépassent la fourchette cible reste élevé en raison de l'augmentation des frais d'hébergement et des retards de décaissement dans certains grands programmes.** L'objectif du GPE est de maintenir ses dépenses de fonctionnement dans une fourchette de 5 à 7 % de ses décaissements. Le Secrétariat a réalisé d'importantes économies sur son budget de fonctionnement au cours de l'exercice 22 et continue d'en faire au cours de l'exercice 23, notamment sur les frais de personnel, mais la Banque mondiale a utilisé moins de fonds que prévu sur son actuel portefeuille de financements du GPE, ce qui a réduit les besoins de décaissement en 2022. De ce fait, les dépenses de fonctionnement cumulées pour l'exercice 21, l'exercice 22 et les six premiers mois de l'exercice 23 s'élèvent à 7,6 % et, compte tenu des demandes adressées au Secrétariat et du rythme de croissance des décaissements, les dépenses resteront supérieures à la fourchette pendant l'exercice 23 mais le dépassement commencera à diminuer d'ici à la fin de l'exercice 24. Les discussions avec la Banque mondiale sur les taux de recouvrement des coûts devraient se conclure sous peu et un résultat positif atténuerait quelque peu les pressions exercées sur cet indicateur**.**

21. **En ce qui concerne le risque lié aux ressources humaines, à savoir le risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent avoir des conséquences négatives sur les opérations, l'exposition au risque a augmenté pour passer du niveau « faible » il y a six**

mois au niveau « modéré » à l'issue de l'évaluation qualitative. Le risque lié aux ressources humaines reste faible du point de vue de la conception du processus, avec une équipe de secrétariat entièrement constituée et opérationnelle, mais de nombreux membres du personnel du GPE arriveront à la fin de leur mandat de consultant à long terme (ETC) au cours de l'année 2023, et ceux recrutés pour deux ou trois ans ne pourront pas prolonger leur mandat en vertu de la politique de la Banque mondiale. La perte de personnel qualifié et l'effort fait pour remplacer ces personnes et former de nouveaux collègues augmenteront le risque lié aux ressources humaines. Entre autres mesures d'atténuation, il est prévu de renforcer l'équipe des ressources humaines et d'y intégrer de nouveaux ETC afin de permettre un transfert efficace des compétences. En outre, il existe des écarts salariaux croissants au Secrétariat du GPE pour le personnel exerçant les mêmes fonctions. Les agents basés à Paris et à Bruxelles ont reçu un salaire inférieur après leur transfert de Washington et leur salaire a nettement moins augmenté au cours des dernières années que celui de leurs collègues en poste à Washington.

22. En ce qui concerne la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) au sein du Secrétariat, un groupe DEI a été constitué en janvier 2023 à la suite des travaux d'un groupe de travail interne sur la diversité et l'inclusion. Le groupe dirige le processus d'élaboration d'un indicateur de risque qui reflète l'engagement du Secrétariat à offrir un cadre de travail sûr, diversifié et stimulant. Cet indicateur devrait être finalisé au cours du premier semestre 2023, et des données ultérieures seront recueillies et communiquées.

23. **Pour ce qui est de l'environnement technologique du GPE, le risque est modéré du fait que l'infrastructure informatique du GPE n'est pas adaptée aux besoins professionnels et qu'elle nécessite des investissements importants et une forte expansion.** Jusqu'au précédent rapport sur les risques, ce domaine de risque était axé sur la mise en œuvre de la stratégie informatique et le risque le plus important était que les besoins croissants du GPE ne correspondent pas entièrement aux exigences et priorités de la Banque mondiale en matière d'informatique. Suite à un examen de l'architecture d'entreprise réalisé par la Banque mondiale en novembre 2022, le GPE a adopté un modèle hybride de services informatiques pour laisser une plus grande souplesse dans l'adoption de plateformes et de solutions informatiques modernes expressément optimisées pour les organismes donateurs de taille moyenne ayant de solides antécédents en matière de plaidoyer et d'engagement auprès des pays. La mise en œuvre du modèle hybride devrait contribuer à réduire ce risque au fil du temps. Cela n'est cependant pas sans risques car les nouveaux systèmes informatiques seront fournis par des prestataires extérieurs et le GPE sera le seul fonds d'intermédiation financière hébergé par la Banque mondiale à adopter un modèle informatique hybride. Les mesures d'atténuation comprennent un groupe de pilotage de haut niveau présidé par le directeur des opérations et un groupe de travail informatique intersectoriel.

V) Le risque de réputation reste modéré

24. **Le risque pour la réputation du GPE est modéré, en raison de la densité de l'écosystème mondial de l'éducation, où de nombreuses organisations sollicitent les mêmes sources de financement. Bien qu'une atteinte à la réputation du GPE soit peu probable, cela pourrait avoir un impact sur sa capacité de mobilisation de fonds. Le principal risque pour la réputation du GPE concerne son aptitude à atteindre ses buts et objectifs de manière efficace et efficiente.** Le risque est double : il s'agit de mettre en œuvre la stratégie et le modèle opérationnel du GPE 2025 tout en accélérant le décaissement des financements approuvés. En outre, il est essentiel de poursuivre les travaux visant à assouplir le modèle opérationnel et à accroître les décaissements dans le cadre du GPE 2025 pour faire en sorte que les résultats obtenus démontrent le besoin d'investissements supplémentaires. Si les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes avaient des doutes sur la capacité du GPE à accomplir sa mission, son influence sur les politiques publiques risquerait de diminuer et la mobilisation de ressources pourrait s'en ressentir. Sachant que le risque de réputation dépend en grande partie de la bonne gestion des autres risques, le Secrétariat ne manquera pas une occasion de mieux faire connaître l'action et l'impact du GPE par des interventions stratégiques de son équipe dirigeante auprès des instances politiques et forums d'action clés ainsi que dans les médias, les réseaux sociaux et les plateformes de communication du GPE. Une communication dynamique et une présentation positive du GPE contribueront à améliorer la réputation du partenariat, et à atténuer ainsi d'éventuels risques pour sa réputation.