5- 6 DÉCEMBRE 2023

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ZANZIBAR, TANZANIE | BOD/2023/12 DOC 07 | POUR AVIS

POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

N.B. Conformément à la Politique de transparence du GPE, les documents ne sont pas considérés comme des documents publics tant que l'instance de gouvernance compétente ne les a pas examinés. Il est entendu que les responsables de la gouvernance peuvent distribuer ces documents aux membres de leurs groupes constitutifs, à des fins de consultation, sauf s'il s'agit de documents confidentiels.

Principaux points à examiner :

• Le Comité des finances et du risque a examiné la mise à jour des risques institutionnels lors de sa réunion d'octobre 2023. Les membres ont noté que le temps nécessaire à la mise en œuvre de la première phase du modèle opérationnel visant à élaborer des accords de partenariat avait ralenti le rythme des approbations et des décaissements des subventions. Cela a été à son tour un facteur majeur pour maintenir d'autres risques élevés, tels que la démonstration des résultats, les dépenses de fonctionnement et la mobilisation des ressources, ce qui était important à la lumière de la forte demande de financement du GPE et d'un environnement économique mondial difficile.

• Le Comité a salué la mise en œuvre des adaptations opérationnelles en faveur de l'accès des pays partenaires aux fonds du GPE approuvées en juillet 2023, y compris les efforts autour du partage des connaissances. Il a noté l'explication du Secrétariat selon laquelle de nombreux pays avaient désormais surmonté les retards initiaux et que les approbations de subventions et les décaissements augmentaient. Les membres ont souligné qu'il était nécessaire de continuer à rechercher des opportunités pour simplifier les processus du GPE afin d'améliorer le rythme d'approbation et de décaissement des financements.

Objectif

1. Le Conseil d'administration est invité à examiner les informations fournies dans le point semestriel sur le risque institutionnel et à déterminer s'il existe d'autres préoccupations spécifiques aux risques qui pourraient affecter la capacité du GPE à mettre en œuvre le plan stratégique GPE 2025.

Contexte

1. Le cadre de gestion des risques du GPE se veut un outil de gestion interne efficace qui aide les Comités et le Conseil d'administration dans la prise de décision stratégique. Le présent rapport analyse les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre du GPE 2025. Il s'appuie sur le rapport précédent présenté au Conseil d'administration du GPE en juin 2023 (BOD/2023/06 DOC 04).
2. La conjoncture économique mondiale reste difficile, étant donné que les taux d'intérêt, l'inflation et les niveaux de la dette publique élevés pèsent lourdement sur l'aide au développement et les financements nationaux de l'éducation. 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.

3. Dans ce contexte, l'offre de fonds du GPE risque de ne pas pouvoir répondre à la demande. Les pays débloquent le fonds à effet multiplicateur à un rythme beaucoup plus rapide que prévu, tandis que l'absence de nouvelles annonces de contribution en 2023 pour l'Accélérateur de l'éducation des filles a désormais pour conséquence que la demande est supérieure aux contributions annoncées. Bien que l'augmentation de la demande soit positive, cela signifie que la mobilisation des ressources représente le risque stratégique le plus important.
4. Bien que la demande de financement du GPE soit importante, les pays éligibles au financement pour la transformation du système ont mis plus de temps que prévu à franchir la première étape du processus de requête qui s'achève par l'approbation des paramètres stratégiques. Par conséquent, le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu représente toujours le risque opérationnel le plus important. Un certain nombre de pays progressent désormais plus rapidement et la deuxième étape du processus, qui commence par l'approbation des paramètres stratégiques et se termine par l'approbation des financements, s'effectue généralement dans les délais prévus. Force est de constater que certains pays qui bénéficient d'importantes allocations indicatives ont accusé un certain retard en raison de l'instabilité, des conflits et des enjeux politiques (par exemple, le Niger, le Soudan, le Myanmar, l'Afghanistan et l'Ouganda).
5. L'approche qui consiste à « apprendre et s'adapter » a permis aux pays issus des cohortes ultérieures de progresser. Une autre série d'adaptations du modèle opérationnel, qui a été approuvée par le Conseil d'administration en juillet 2023, permettra, au fil du temps, d'optimiser davantage l'engagement du GPE au niveau des pays et de réduire les coûts de transaction. Cela s'effectuera tout en conservant l'objectif du GPE de tirer parti de la transformation du système menée par les pays et de la soutenir grâce à une réforme prioritaire, notamment un dialogue politique inclusif, l'appropriation par les pays, la responsabilité mutuelle et l'intégration systématique des questions de genres. Pour ce faire, l'engagement collectif et les compétences de tous les partenaires seront nécessaires.
6. Bien que le risque relatif à la performance des financements reste élevé, des progrès ont été réalisés dans ce domaine et le nombre de financements dont l'exécution est en bonne voie a augmenté. Bon nombre des financements qui n'étaient pas en bonne voie ont rencontré des problèmes qui ont retardé leur mise en œuvre dès le début du programme, mais celle-ci s'est accélérée au cours de cet exercice. La mise en œuvre a généralement entraîné une plus grande utilisation des fonds, mais en raison des retards initiaux, le taux d'utilisation global est resté insuffisant dans certains contextes, bien que la mise en œuvre du programme soit désormais en bonne voie.
7. Les délais plus longs pour obtenir l'approbation des nouveaux financements dans le cadre du GPE 2025, en plus des retards précédents pour un certain nombre de

financements déjà approuvés, continuent d'avoir une incidence sur les approbations et les décaissements, qui sont de plus en plus souvent reportés. Cela a une incidence sur les risques liés aux dépenses de fonctionnement du GPE, qui continuent de dépasser le plafond recommandé de 7 %. Les dépenses de fonctionnement devraient à nouveau se situer dans la fourchette cible au cours des exercices 2024 à 2026, au fur et à mesure que les approbations et les décaissements augmentent, ce qui permettra de maintenir les coûts cumulés dans la fourchette pour la période couverte par le plan stratégique.

8. La situation financière globale du GPE s'est légèrement améliorée au cours des six derniers mois, étant donné que le taux de change ne s'est pas détérioré et que les retours sur investissements du Fonds du GPE ont été importants et plus élevés que prévu. La mise en œuvre du cadre de gestion du risque de change approuvé par le Conseil d'administration permettra d'atténuer davantage le risque.
9. À la suite de la réunion du Conseil d'administration sur les dispositions institutionnelles qui s'est tenue en janvier 2023, le Secrétariat du GPE et la Banque mondiale ont poursuivi leurs efforts, et des progrès ont été accomplis dans les trois axes de travail suivants : l'obtention de frais de recouvrement raisonnables pour les coûts d'hébergement ; la capacité à obtenir un soutien de la part de bailleurs de fonds non souverains ; et un accord pour étudier les possibilités de renforcer les systèmes nationaux. Il sera rendu compte des progrès accomplis dans ces domaines au Conseil d'administration en décembre 2023 qui jugera si ces derniers ont été suffisants pour que le Secrétariat reste hébergé par la Banque mondiale.
10. Vous trouverez des informations détaillées dans **l'annexe : Point semestriel sur le risque institutionnel – octobre 2023.**

POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

Octobre 2023

GPE Transformer l'éducation

Point semestriel sur le risque institutionnel – octobre 2023

Introduction

1. 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 rapport précédent présenté au Conseil d'administration du GPE en juin 2023 (BOD/2023/06 DOC 04). 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 et/ou revues.
2. Le rapport 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 impacts des facteurs externes et leurs répercussions sur les opérations du GPE.
3. La note est basée sur une échelle élaborée selon la méthodologie approuvée par le Conseil en 2019 (risque très faible, faible, modéré, élevé, très élevé) à la suite d'une évaluation quantitative et qualitative. Une évaluation des impacts (c'est-à-dire une 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.
4. La partie principale du rapport expose les principaux constats et tendances, en mettant l'accent sur les risques de gestion qui ressortent plus particulièrement et les points à surveiller pour la suite. Elle fait également le point sur les domaines de risque examinés dans le précédent rapport. L'annexe 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.

Principaux constats et tendances

I) L'exposition au risque stratégique demeure modérée

5. **La mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, demeure le risque stratégique le plus important (risque très élevé).** L'objectif d'augmenter les engagements des bailleurs de fonds pour atteindre 5 milliards de dollars reste un énorme défi, lequel est exacerbé par les pressions exercées sur les

budgets de l'aide internationale dans une conjoncture économique marquée par des taux d'intérêt élevés, une inflation de base tenace, 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. La priorité accordée par certains bailleurs de fonds à la santé et au climat se traduira sans doute par une diminution et/ou une réorientation de l'aide disponible pour l'éducation. Le risque de mobilisation des ressources est également exacerbé par le risque que les financements soient insuffisants pour répondre à la forte demande de financement au titre du fonds à effet multiplicateur et de l'Accélérateur de l'éducation des filles. La collecte de fonds pour l'Accélérateur de l'éducation des filles constitue une priorité dès lors que la demande est désormais supérieure à l'offre disponible, en raison du manque de nouvelles annonces de contribution en 2023. Les stratégies de sensibilisation auprès des bailleurs de fonds sont sans cesse adaptées, afin de diversifier le portefeuille de bailleurs et de maintenir le niveau actuel des promesses de contribution des bailleurs existants. Les efforts de collecte de fonds ciblent actuellement les bailleurs qui s'engagent annuellement, et d'autres bailleurs susceptibles de fournir des financements complémentaires de plus petite envergure. Dorénavant, les efforts de collecte de fonds chercheront également à atteindre des partenaires dans de nouveaux secteurs qui s'entrecroisent avec l'éducation, comme le climat par exemple.

6. **Par ailleurs, la situation financière globale du GPE s'est légèrement améliorée depuis le dernier point semestriel sur le risque institutionnel, compte tenu des solides retours sur investissement du Fonds du GPE et du fait que le taux de change ne s'est pas détérioré.** La mise en œuvre du cadre de gestion du risque de change (adopté par le Conseil d'administration en juin 2023) permettra d'assurer une protection contre les futures fluctuations des taux de change défavorables qui éroderont davantage la valeur des promesses de contribution libellées en dollars américains (se référer à la partie sur le *risque de change* ci-après). Pour préparer le terrain en vue de la prochaine reconstitution des ressources, le Secrétariat continue de travailler avec l'ensemble du secteur pour garantir que l'éducation devienne une priorité, tout en œuvrant au sein du Partenariat pour augmenter les décaissements et démontrer des résultats.
7. **Communiqué pour la première fois, le risque que les questions de genre ne soient pas intégrées systématiquement dans la mise en œuvre du GPE 2025 est élevé.** Compte tenu de la priorité accordée à l'intégration des questions de genre dans le GPE 2025, le Secrétariat a mis au point un indicateur permettant de déterminer si l'égalité des genres est suffisamment prise en compte à un stade précoce du processus de requête de financement, afin que les problèmes puissent être résolus avant que le financement ne soit approuvé. L'approche axée sur le risque lié à l'égalité des genres permet au Secrétariat d'accorder la priorité et de consacrer des ressources supplémentaires aux pays où des problèmes ont été détectés. Par exemple, les missions doivent s'engager

avec l'agent partenaire et les partenaires locaux pour s'assurer que les questions de genre sont intégrées dans l'ensemble du programme, au lieu d'être traitées séparément.

8. **La prise en compte des risques liés à l'égalité des genres nécessitera des interventions dans l'ensemble du partenariat, notamment pour mieux comprendre l'approche et les attentes.** Publié en septembre 2023, le document opérationnel intitulé « Aller plus loin ensemble : Le partenariat au service de l'égalité des genres » permettra d'atténuer les risques liés à l'égalité des genres. En particulier, le document met en évidence non seulement les mesures concrètes existantes menées dans le cadre de l'approche de transformation du système, mais il se penche également sur les rôles et les responsabilités des partenaires pour systématiser l'intégration des questions de genre en ayant recours à un modèle de responsabilité mutuelle. Il permettra au GPE d'adopter un langage commun pour aborder les questions d'égalité des genres au sein du partenariat en clarifiant les points d'entrée spécifiques en matière d'égalité des genres dans les processus du GPE, ainsi que les rôles et les responsabilités pour systématiser l'intégration des questions de genre dans l'ensemble du partenariat. Au cours de l'exercice 2023, le GPE a créé le pôle d'expertise sur le genre au sein du Secrétariat afin de mieux coordonner les efforts (c'est-à-dire en mobilisant des ressources supplémentaires, en assurant la formation du personnel et en explorant de nouvelles façons de garantir que les pays partenaires peuvent accéder à un soutien et à une expertise spécialisés). Bien que les effets ne puissent pas encore être mesurés, cela devrait permettre d'améliorer la manière dont l'objectif visant à « systématiser l'intégration des questions de genre » défini dans le GPE 2025 sera mis en œuvre dans le cadre de l'approche partenariale.
9. **Le risque relatif au financement national reste 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).** Selon le Rapport de suivi du financement de l'éducation 2022, la pandémie de COVID-19 est susceptible d'affecter la disponibilité des financements en faveur de l'éducation à long terme. Avant la pandémie, de nombreux pays ont vu leurs investissements dans l'éducation augmenter régulièrement. Il sera probablement difficile de pérenniser les progrès accomplis et encore plus de continuer à réduire l'écart entre les dépenses de financement nationales et les résultats, compte tenu de la pression économique qui pèse sur les pays. Par conséquent, le GPE 2025 aspire non seulement à augmenter le volume des allocations budgétaires nationales consacrées à l'enseignement, mais il attache aussi de plus en plus d'importance à l'amélioration de l'équité et de l'efficacité de ces allocations, afin de garantir qu'un minimum de ressources soient utilisées avec un maximum d'efficacité pour cibler les plus marginalisés. Le GPE soutient également des initiatives visant à élargir la marge de manœuvre budgétaire des pays partenaires, notamment grâce à son guichet de financement innovant Debt2Ed et au financement de l'Alliance TaxEd par l'intermédiaire de L'Éducation à voix haute. Le travail de plaidoyer du

GPE en faveur du financement national se poursuit avec l'appel à l'action des chefs d'État pour un meilleur financement de l'éducation dont le soutien a été réaffirmé par les chefs de gouvernement du Commonwealth lors de leur dernière réunion au Rwanda en juin 2022.

10. **En ce qui concerne les risques relatifs à la responsabilité mutuelle, ou le risque que les partenaires au niveau des pays ne tiennent pas leurs engagements figurant dans le pacte, le passage d'un niveau de risque très faible à un niveau de risque modéré s'explique par le fait qu'il existe de plus en plus de données pour établir le point de référence de l'indicateur.** Lorsqu'un plus grand nombre de pactes de partenariat seront conclus, il conviendra de se concentrer sur le suivi de la mise en œuvre des pactes de partenariat, notamment sur la façon dont les partenaires respectent leurs propres engagements.
11. **Les pactes de partenariat engagent les partenaires au niveau des pays à identifier et à mettre en œuvre une réforme susceptible de lever les obstacles et de susciter la transformation du système, créant ainsi un cadre de responsabilité mutuelle. Le risque relatif à la responsabilité mutuelle se concrétise lorsque les partenaires ne s'approprient pas suffisamment les domaines de réforme prioritaires identifiés.** L'appropriation dépend d'un objectif commun qui est pertinent pour les partenaires. Un défi majeur à cet égard est la tendance à focaliser l'attention sur les processus du GPE, plutôt que de les considérer comme un moyen de parvenir à une fin et de mettre l'objectif de la transformation du système au premier plan. La responsabilité mutuelle pour mettre en œuvre la transformation du système dans les pays partenaires nécessite l'engagement des membres du Conseil d'administration et du personnel impliqué dans les structures de gouvernance du GPE, afin de s'assurer que leurs homologues respectifs au niveau du pays connaissent leur rôle pour atteindre l'objectif commun de transformation du système. Par exemple, le Secrétariat a fait remarquer que même si l'intégration systématique des questions de genre est nettement mise en avant au niveau mondial, celle-ci n'est souvent pas suffisamment prise en compte par le personnel local des partenaires impliqués dans les structures de gouvernance du GPE. Afin d'atténuer ce risque particulier, les partenaires qui se trouvent au siège ont convoqué leur personnel local respectif à une réunion virtuelle pour discuter des expériences et des enjeux du modèle opérationnel du GPE en vue de tirer des enseignements et de progresser, ainsi que pour clarifier les attentes du personnel local à l'égard des processus du GPE. Le Secrétariat reconnaît qu'un autre moyen essentiel pour renforcer l'appropriation et donc la responsabilité mutuelle est de veiller à ce que le langage et la communication permettent aux partenaires de se concentrer sur l'objectif des processus du GPE, et qu'il est nécessaire de tirer des enseignements et de s'adapter pour garantir que les processus atteignent l'objectif visé.

II) L'exposition au risque opérationnel reste élevée

12. **Le risque opérationnel le plus important est toujours 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 (risque élevé).** Alors que la demande augmente et qu'un plus grand nombre de pays franchissent les étapes décisives du processus, les pays mettent plus de temps que prévu à franchir la première étape du processus de requête du financement pour la transformation du système qui s'achève par l'approbation des paramètres stratégiques. Par conséquent, seulement 56 % des financements du GPE 2025 ont été approuvés par rapport à l'objectif fixé pour juin 2023. Toutefois, il semble que certains pays issus des cohortes ultérieures progressent plus rapidement. En outre, la deuxième étape de l'approche de la transformation du système, qui commence par l'approbation des paramètres stratégiques et s'achève par l'approbation du financement, s'effectue généralement dans les délais prévus.

13. **En vue d'atténuer ces risques, une première série d'adaptations du modèle opérationnel ont été réalisées au cours de l'exercice 2023 en s'appuyant sur les enseignements tirés des cohortes 1 et 2.** Parmi les adaptations déjà apportées figurent : la sélection de l'agent partenaire au stade du projet de pacte de partenariat (au lieu d'attendre l'approbation du pacte) ; l'importance accrue accordée aux réunions de lancement avec l'agent partenaire sélectionné pour établir des calendriers conjoints ; la simplification des processus d'examen de la qualité pour les financements de moindre importance et la simplification des processus relatifs aux facteurs favorables, qui permet aux pays à partir de la cohorte 3 de soumettre plus tôt leurs dossiers relatifs aux facteurs favorables. D'autres adaptations ont été mises en place en février 2023, notamment la simplification des directives, l'amélioration de l'ordonnancement des tâches de travail et le renforcement de l'intégration systématique des questions de genre. Celles-ci s'appuient sur l'expérience acquise lors du déploiement du modèle dans plus de la moitié des pays partenaires du GPE et sur les commentaires du personnel, des partenaires du GPE et des membres du Conseil d'administration. Pour répondre aux appels lancés lors de la réunion du Conseil de décembre 2022 demandant au Secrétariat d'accélérer le déploiement tout en préservant l'objectif du modèle, le Secrétariat a organisé plusieurs ateliers régionaux. Les participants à ces ateliers ont démontré que la collaboration entre pairs permet de mieux comprendre le modèle et de mener des discussions fondées sur des données probantes au sujet de la sélection des réformes prioritaires. Dans le but de continuer à faire connaître le modèle du GPE, un cours d'apprentissage en ligne devrait être lancé dans le courant de l'année.

14. **En juillet 2023, le Conseil d'administration du GPE a approuvé une autre série d'adaptations du modèle opérationnel dans le but d'optimiser davantage son engagement et ses opérations au niveau des pays, et de réduire les coûts de**

transaction pour les partenaires et pour le Secrétariat, tout en conservant l'objectif du GPE de tirer parti de la transformation du système menée par les pays et de la soutenir. Ces adaptations consistent notamment à rendre l'examen du groupe consultatif technique indépendant (GCTI) facultatif pour certains pays, à supprimer la partie variable, à permettre aux pays de demander le versement intégral de leur allocation au titre du financement pour la transformation du système, à envisager le rôle de l'examen à mi-parcours dans l'allocation des financements futurs, et à allouer 2 millions de dollars pour soutenir les processus d'élaboration et d'examen des pactes de partenariat. Toutefois, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces adaptations. Le cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du GPE continuera à favoriser un apprentissage fondé sur des données probantes et des mesures correctives pour permettre d'atteindre l'objectif du partenariat qui vise à offrir une éducation de qualité à chaque fille et à chaque garçon.

15. **Le défi pour le GPE est désormais d'accélérer la mise en œuvre de ces adaptations, sans compromettre les points forts de l'approche de la transformation du système, notamment le dialogue politique inclusif, l'appropriation par les pays, la responsabilité mutuelle et l'intégration systématique des questions de genre.** Outre le fait que le Secrétariat est mieux équipé pour mener à bien le plan stratégique GPE 2025 grâce à une formation intensive et à une plus grande expérience acquise, ces adaptations ont déjà contribué à réduire le risque que les partenaires ne soient pas en mesure de franchir les étapes clés de la requête de financement. Par ailleurs, il convient de noter que le risque que les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou n'appliquent pas l'approche de la transformation du système est réduit (c'est-à-dire que le risque est faible) compte tenu de leur plus grande familiarité avec l'approche et des efforts de communication et de sensibilisation. Comme pour tous les nouveaux processus opérationnels, l'approche de la transformation du système met du temps à honorer ses promesses, mais le rythme devrait continuer à s'accélérer, comme on peut déjà le constater dans les cohortes ultérieures.

16. **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, reste élevé, bien que des progrès considérables aient été réalisés.** Le pourcentage de financements en cours dont l'exécution est en bonne voie atteint 80 %, alors que ce taux s'élevait à 70 % il y a six mois, ce qui correspond à une évolution favorable. Bon nombre des financements qui n'étaient pas en bonne voie ont rencontré des problèmes qui ont retardé leur mise en œuvre dès le début du programme (par exemple, la fermeture des écoles en raison de la pandémie de COVID-19, un long processus d'approbation initiale, etc.), mais leur mise en œuvre s'est accélérée au cours de cet exercice. Ces retards peuvent également s'expliquer par des facteurs exogènes tels que les crises politiques, les changements de gouvernement et les catastrophes naturelles. Toutefois, si l'on prend

en compte l'utilisation et la mise en œuvre, 55 % des financements sont sur la bonne voie dans le cadre du GPE 2020. Cela s'explique par le fait que les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes ont généralement entraîné une plus grande utilisation des fonds au cours de l'année précédente, mais l'utilisation cumulée des fonds depuis le début du financement peut encore être insuffisante pour que les financements soient complétement évalués comme étant sur la bonne voie. Le risque reste donc élevé malgré les progrès accomplis. Le Secrétariat travaille activement avec les agents partenaires et les partenaires sur le terrain et au siège pour éliminer les points de blocage et résoudre les problèmes de mise en œuvre. Le Secrétariat s'entretient régulièrement avec les agents partenaires sur l'état du portefeuille et de l'utilisation des fonds, notamment sur les mesures prises pour résoudre les problèmes qui entraînent des retards de décaissements. Des mesures sont mises en place pour adapter le soutien à chaque pays et accélérer les financements qui posent problème, en accordant une attention particulière aux pays partenaires touchés par la fragilité et les conflits. La direction du GPE accorde un intérêt particulier à ces financements, notamment en organisant des missions dans les pays partenaires.

17. **Les délais plus longs pour obtenir l'approbation des financements, en plus des retards précédents pour un certain nombre de financements en cours, ont une incidence sur les taux de décaissement. Bien que les décaissements soient désormais en hausse, ils sont de plus en plus souvent reportés. Il est donc difficile de maintenir le budget de fonctionnement du Secrétariat dans la fourchette recommandée de 5 à 7 % du total des décaissements, ce qui a également des conséquences sur les résultats et les efforts de mobilisation des ressources**. Bien que le Secrétariat soit de plus en plus convaincu que la tendance est sur le point de s'inverser grâce à une longue liste de requêtes de financement et une demande accrue pour le fonds à effet multiplicateur et l'Accélérateur de l'éducation des filles, des efforts concertés de la part de tous les partenaires seront nécessaires pour pouvoir accélérer les progrès au niveau des approbations et des décaissements.

18. **En ce qui concerne la conformité de la gestion des financements, l'exposition au risque reste élevée mais s'améliore.** Le faible niveau de conformité est dû aux pourcentages très élevés de rapports d'audit et de rapports de fin d'exécution reçus en retard (respectivement 64 % et 33 %, contre 69 % et 50 % il y a six mois), alors que les retards dans la soumission des rapports sur l'état d'avancement sont beaucoup moins fréquents. Les données doivent toutefois être replacées dans leur contexte (échantillon de petite taille, rapports de l'année précédente toujours en retard en raison de problèmes contextuels dans un contexte particulier, etc.). La conformité des agents partenaires reste importante et le Secrétariat a déployé des ressources supplémentaires pour suivre de manière proactive la collecte des rapports. Les risques continueront d'être atténués en veillant à ce que les informations requises soient disponibles, par exemple lors des

réunions régulières sur le portefeuille des agents partenaires, pour éviter que les problèmes ne soient détectés trop tard à cause des retards dans la présentation des rapports.

19. **En ce qui concerne le risque de fraude et le détournement de fonds, celui-ci a diminué en passant d'un niveau élevé à modéré, étant donné que 80 % des cas de détournement de fonds sont traités de façon satisfaisante dans un délai approprié,** ce qui prouve que les agents partenaires ont effectué un meilleur suivi. Cependant, le Secrétariat reconnaît qu'il est possible que les cas ne soient pas tous signalés et qu'il est difficile de mener une enquête dans certains contextes.

20. **Le niveau de risque d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels (SEAH) a augmenté en passant de très faible à modéré à la suite d'une évaluation qualitative des risques.** La prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (PSEAH) constitue une responsabilité partagée et tous les partenaires du GPE doivent jouer un rôle actif en signalant et en traitant les cas de SEAH. Une société indépendante évalue tous les nouveaux agents partenaires du GPE au niveau de leurs normes en matière de PSEAH, et tous les agents partenaires existants font l'objet d'une évaluation spécifique en rapport avec leurs normes en matière de PSEAH. Sur les 15 évaluations réalisées auprès des agents partenaires existants, 12 ont été complétement terminées et les rapports ont été publiés. Pendant la mise en œuvre du financement, conformément à la politique du GPE en matière de PSEAH, les agents partenaires du GPE sont tenus de signaler, en temps opportun, toutes les allégations de SEAH crédibles au Secrétariat du GPE, conformément aux politiques et procédures de l'agent partenaire, ainsi que le résultat des enquêtes et les mesures correctives prises. Trois agents partenaires ne disposent actuellement pas de mécanismes permettant de signaler les cas individuels de SEAH, à savoir la Banque asiatique de développement (BAD), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et la Banque mondiale (BM). La BAD et le CRDI se sont engagés à mettre en place des mécanismes qui permettent de signaler les cas individuels de SEAH au GPE. La Banque mondiale a indiqué qu'elle ne pourra pas effectuer de modifications pour répondre aux exigences du GPE en matière de rapports sans enfreindre sa politique de confidentialité, c'est la raison pour laquelle la Banque mondiale n'a signalé aucun cas au GPE. Bien que le GPE soit convaincu que la Banque mondiale applique correctement ses politiques, directives et codes de conduite en matière de SEAH, son incapacité à divulguer des informations sur les cas qui impliquent des programmes du GPE génère un déficit d'information pour le GPE. Par conséquent, le Secrétariat a relevé le niveau de risque à modéré. Ce problème a été signalé au Comité exécutif.

III) Le risque relatif à la gestion du Fonds du GPE est passé de très élevé à élevé

21. **Bien que l'exposition au risque d'illiquidité soit passée de très élevée à élevée au cours des six derniers mois, le solde de trésorerie du GPE reste supérieur à l'objectif de 9 à 12 mois pour la couverture des décaissements.** Cela s'explique principalement par le report des décaissements, le nombre de nouveaux financements approuvés en 2023 ayant été inférieur aux prévisions. Le niveau élevé du solde de trésorerie est temporaire et ne cessera de diminuer tout au long de la période du plan stratégique qui s'achèvera en 2025. Si l'on continue à mettre l'accent sur l'augmentation des décaissements, les soldes de trésorerie devraient revenir à la normale au cours des dernières années de la période couverte par le plan stratégique. Force est de constater que les objectifs du GPE en matière de 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. Il convient également de noter que le solde de trésorerie plus élevé que prévu a permis de générer d'importants retours sur investissement, en particulier dans un contexte de taux d'intérêt élevés.

22. **Bien que l'exposition du GPE au risque de change reste élevée, le montant exposé a diminué et les taux de change ne se sont pas détériorés.** Le montant des contributions à recouvrer non libellées en dollars, en pourcentage du total des ressources de reconstitution pour 2025, a continué à diminuer à mesure que les bailleurs effectuent des paiements au Fonds du GPE, ce qui a réduit l'encours des fonds soumis à un risque de change supplémentaire. À l'heure actuelle, 56,5 % du total des promesses de contribution non honorées par les bailleurs de fonds sont libellées dans des devises autres que le dollar, contre 65,4 % il y a six mois. Toutefois, de légères variations du dollar peuvent avoir d'importantes répercussions positives ou négatives sur la situation financière globale du GPE, étant donné que la quasi-totalité des dépenses de financement sont libellées en dollars, mais que moins de la moitié des recettes restantes pour la période de reconstitution des ressources sont en dollars américains.

23. **Le Conseil d'administration a approuvé le cadre de gestion du risque de change élaboré par l'Administrateur de la Banque mondiale en juin 2023 (BOD/2023/06 DOC 07).** Des efforts ont été entrepris pour s'assurer que les bailleurs de fonds signent les accords de contribution modifiés. Même si la couverture du risque de change réduira une partie de l'exposition future, elle ne l'éliminera pas, à moins qu'un nombre beaucoup plus grand de bailleurs ne convertissent leurs promesses de contribution en accords de contribution pluriannuels dotés de calendriers de paiement définis qui permettront de réaliser une couverture. Le projet pilote de couverture du risque de change durera deux

ans et fera l'objet d'un examen 18 mois après son lancement, ce qui pourrait donner lieu à des adaptations.

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

24. **Même si les dépenses inscrites au budget du Secrétariat ne dépassent pas le montant approuvé par le Conseil, le risque que les dépenses de fonctionnement, exprimées en pourcentage du total des décaissements du GPE, dépassent la fourchette cible est élevé, principalement en raison des retards dans les processus de décaissement et d'approbation.** L'objectif du GPE est de maintenir ses dépenses de fonctionnement dans une fourchette de 5 à 7 % de ses décaissements. Bien que les dépenses ne dépassent pas le budget et que le Secrétariat ait réalisé d'importantes économies sur son budget en dépit des effets de l'inflation et d'un plus grand portefeuille de financements, la Banque mondiale a utilisé moins de fonds que prévu sur le portefeuille de financements du GPE 2020, ce qui a réduit les besoins de décaissement depuis 2022. Par ailleurs, les approbations ont pris plus de temps que prévu dans le cadre du GPE 2025, ce qui a également freiné les décaissements. De ce fait, les dépenses de fonctionnement cumulées de l'exercice 2021 à l'exercice 2023 s'élèvent à 7,5 % et dépassent ainsi le plafond recommandé de 7 %. Cette situation devrait être temporaire, dès lors que les décaissements affichent une tendance à la hausse et qu'il y a une longue liste de financements qui devraient être approuvés. Les discussions menées avec la Banque mondiale (en tant qu'hôte) sur les taux de recouvrement des coûts ont débouché sur une issue positive, puisqu'il a été convenu de réduire les frais généraux d'administration facturés par la Banque mondiale à 20,5 %, ce qui atténuera quelque peu les pressions exercées sur les dépenses de fonctionnement.

25. **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 reste modérée à la suite d'une évaluation qualitative.** Le niveau de risque a augmenté il y a six mois compte tenu du taux de rotation du personnel important à venir. En effet, plusieurs mandats de consultants à long terme (ETC) toucheront à leur fin et ne pourront pas être prolongés en vertu de la politique de la Banque mondiale. La Banque mondiale a modifié sa politique pour les contrats ETC qui peuvent désormais être renouvelés pour une durée maximale de trois ans. Toutefois, le niveau de risque lié aux ressources humaines reste modéré, dès lors que le problème des inégalités en matière de rémunération entre les bureaux de Washington et de Paris/Bruxelles persiste. Afin d'atténuer le risque que le taux de rotation devienne trop élevé chez le personnel basé en Europe, la direction du Secrétariat s'efforce de veiller à ce que le personnel du GPE soit toujours traité sur un pied d'égalité dans le cadre des

paramètres de la Banque mondiale. Le Secrétariat continue d'accroître le pourcentage relatif de son personnel basé en Europe. Depuis septembre 2023, la Banque mondiale a mis en place une politique qui impose à ses employés de retourner au bureau en présentiel quatre jours par semaine, ce qui pourrait également augmenter le risque de départ du personnel vers des entreprises offrant davantage de flexibilité à ses employés et ce risque devra être surveillé. Par ailleurs, une enquête menée auprès du personnel au troisième trimestre 2023 a démontré que plus de la moitié du personnel du Secrétariat déclarait faire des heures supplémentaires et que près d'un tiers se sentait souvent stressé au travail. Le personnel a rapporté qu'il devait accomplir de grosses quantités de travail dans des délais très courts. La direction du Secrétariat du GPE recherche actuellement des mesures pour y remédier, et reconnaît qu'il est nécessaire d'apporter un soutien opportun aux partenaires tout en gérant un budget serré. Le Secrétariat, qui reconnaît l'importance de disposer de bonnes capacités de gestion, s'efforce également de renforcer les compétences des responsables et des superviseurs. Cet effort, mené par la directrice générale, vise à donner aux chefs d'équipe les moyens de garantir l'excellence et l'efficacité de l'organisation.

26. **En ce qui concerne le risque que le Secrétariat du GPE ne travaille pas dans un environnement favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), l'exposition au risque est élevée.** Le groupe de coordination DEI du Secrétariat, composé de deux membres du personnel non-cadres élus par le personnel et de deux membres du personnel cadres nommés par la directrice générale, a été créé au cours de l'exercice 2023. C'est la première fois que ce genre de données sont communiquées en s'appuyant sur un indicateur qui a été élaboré par le groupe de coordination DEI dans le but de refléter l'engagement du Secrétariat à offrir un environnement de travail sûr, diversifié et stimulant. Le groupe DEI a commandé un examen des initiatives entreprises dans ce domaine au cours de l'exercice 2023 et a organisé des réunions avec le personnel, afin de faire remonter les préoccupations et les idées. Le groupe DEI élabore actuellement un plan actualisé pour l'exercice 2024, qui se concentre sur les mesures essentielles, ainsi que sur les responsabilités pour le mettre en œuvre. Une enquête, qui sera menée auprès du personnel vers la fin de l'exercice 2024, permettra de savoir si le programme de travail favorise un meilleur environnement au sein du Secrétariat en matière de DEI. Le groupe DEI examinera également la manière dont l'indicateur de risque du domaine 6 sur la sécurité peut être ventilé pour obtenir des informations plus précises.

27. **Pour ce qui est de l'environnement technologique du GPE, l'infrastructure du GPE n'est pas adaptée aux besoins opérationnels du GPE et nécessite des investissements importants et une forte expansion. Par conséquent, le risque pour les opérations institutionnelles est élevé, mais le Secrétariat est plus à même d'atténuer ce risque qu'il y a six mois.** Suite à un examen de l'architecture d'entreprise réalisé en 2022, le GPE a adopté un modèle hybride de services informatiques, afin de garantir une plus grande

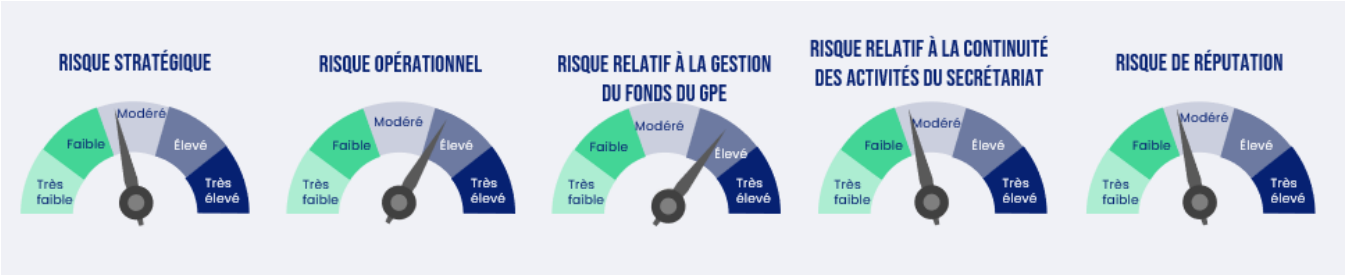
souplesse dans l'adoption de plateformes et de solutions informatiques modernes spécialement optimisées pour les organismes donateurs de taille moyenne ayant de solides antécédents en matière de plaidoyer et d'engagement auprès des pays. La mise en œuvre du modèle hybride de services informatiques devrait contribuer à réduire ce risque au fil du temps. Cela ne sera cependant pas sans risques, étant donné que les nouveaux systèmes informatiques seront fournis par des prestataires extérieurs et que le GPE sera le seul fonds d'intermédiation financière hébergé par la Banque mondiale à adopter un modèle informatique hybride. Parmi les mesures d'atténuation figurent des consultations approfondies avec la Banque mondiale et l'équipe des achats des solutions de technologies de l'information, ainsi que le recrutement d'un ancien responsable de solutions de technologies de l'information et d'un chef de projet en tant que consultant pour aider à résoudre les éventuels problèmes en matière de passation de marchés. Par ailleurs, le système existant est en passe d'être migré sur une nouvelle plateforme, afin de garantir son bon fonctionnement pendant la transition vers le nouveau système.

V) Le risque de réputation reste modéré

28. **Le risque lié à la réputation du GPE reste modéré à la suite d'une évaluation qualitative, dès lors que le plus grand risque pour la réputation du GPE porte sur son incapacité à atteindre ses buts et ses objectifs de manière efficace et efficiente.** La conjoncture financière est difficile et les bailleurs de fonds ont de nouvelles priorités (par exemple, la crise des réfugiés, le changement climatique, etc.), tandis que de nombreuses organisations tentent de mobiliser des fonds pour l'éducation qui sont en diminution. Dans ce contexte et avant la reconstitution des ressources, le risque est triple. Le GPE doit mettre en œuvre la série d'adaptations supplémentaires à l'approche de la transformation du système pour réaffirmer sa valeur ajoutée en tant que catalyseur de la transformation du système, tout en continuant d'accélérer les approbations dans le cadre du GPE 2025 et le décaissement des financements approuvés. Si les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes remettent en question 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 continuera à communiquer de façon proactive et à présenter le GPE de manière positive, afin d'améliorer sa réputation, ce qui atténuera ainsi les éventuels risques de réputation à l'avenir.

Annexes : Niveaux, notes et indicateurs détaillés de risque globaux

Annexe 1 : Niveaux de risque global par catégorie de risque



Annexe 2 : Niveaux de risque et notes de risque par catégorie et sous-catégorie et trajectoire au cours des six derniers mois

RISQUE STRATÉGIQUE	S1 23	S2 23	TRAJ
Catégorie générale	2,58	3,08	=
Risque relatif au financement – mobilisation de ressources	4,40*	4,00*	=
Risque relatif au financement – cofinancement	1,50*	1,50*	=
Risque relatif au financement national	4,00*	4,00*	=
Risque relatif à la responsabilité mutuelle	1,00	3,00	↗
Risque relatif à la gouvernance	2,00	2,00	=
Risque relatif à l'égalité des genres	s.o.	4,00	s.o.

RISQUE RELATIF À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT	S1 23	S2 23	TRAJ
Catégorie générale	2,99*	3,12	=
Risque relatif aux dépenses de fonctionnement	2,00	1,00	↘
Risque relatif aux ressources humaines	3,49*	3,49*	=
Risque informatique	3,49*	4,00	↗
Risque relatif à la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI)	s.o.	4,00	s.o.

La **trajectoire** (TRAJ) indique si le niveau de risque a augmenté (par ex., de faible à modéré), est resté identique (par ex., de faible à faible) ou a diminué (par ex., de élevé à modéré) par rapport à l'exercice précédent. La trajectoire ne prend pas en compte les changements de notes de risque (par ex., un changement de 1,6 à 2,3 indique que la note est « restée identique »).

L'**étoile** (*) figurant à côté de la note de risque indique quand le niveau de risque a été revu (c.-à-d. élevé ou diminué) à la suite d'une évaluation qualitative du risque, après l'évaluation quantitative.

RISQUE RELATIF À LA GESTION DU FONDS	S1 23	S2 23	TRAJ
Catégorie générale	4,50	4,00	↘
Risque d'illiquidité	5,00	4,00	↘
Risque de change	4,00	4,00	=

RISQUE OPÉRATIONNEL	S1 23	S2 23	TRAJ
Catégorie générale	3,50*	3,50*	=
Risque relatif au modèle opérationnel	4,49*	3,70	=
Risque relatif à l'accès à des financements – approbations	5,00*	5,00	=
Risque relatif à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur	1,49	1,49	=
Risque relatif à l'alignement	s.o.	s.o.	s.o.
Risque relatif à l'accès à des financements – optimisation des ressources	4,00	4,00	=
Risque relatif à la performance des financements	4,49*	4,00*	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	4,00*	4,00*	=
Risque de fraude et de détournements de fonds	4,49*	3,00	↘
Risque de SEAH	1,00	3,00*	↗
Risque relatif aux programmes d'appui du GPE	1,00	1,00	=

RISQUE DE RÉPUTATION	S1 23	S2 23	TRAJ
Catégorie globale (risque hybride, aucun sous-risque)	2,75*	2,50	=

Très faible (0/1-1.49)	Faible (1.50-2.49)	Modéré (2.50-3.49)	Élevé (3.50-4.49)	Très élevé (4.50-5)

Annexe 3 : Informations détaillées sur les indicateurs de risque, par catégorie de risque

Risque stratégique pour le GPE : le risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses buts et objectifs.			
	**Principaux risques :** **1. Mobilisation des ressources ou le risque que les contributions au GPE soient insuffisantes (risque élevé).** **2. Risque relatif à l'égalité des genres ou le risque que les questions de genre ne soient pas intégrées systématiquement durant la mise en œuvre du GPE 2025 (risque élevé).**		
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)**	**Contexte et contre-mesures spécifiques**
1. Risque relatif au financement - mobilisation de ressources : risque que les contributions au GPE soient insuffisantes, ce qui empêcherait le GPE de financer ses programmes.	• Montant total des annonces de contribution par rapport à l'objectif de 5 milliards de dollars : **4,051 milliards de dollars sur un objectif de 5 milliards de dollars, soit 81 %** (en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contribution ont été formulées)	• **Risque élevé** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	La situation financière globale du GPE s'est légèrement améliorée depuis le dernier point semestriel sur le risque institutionnel, étant donné que la pression exercée sur les taux de change a été moins forte et que les retours sur investissement du Fonds du GPE ont été positifs. La mise en œuvre du cadre de gestion du risque de change (adopté par le Conseil d'administration en 2023) atténuera davantage le problème des fluctuations des taux de change qui a érodé la valeur des promesses de contribution libellées en dollars américains depuis la reconstitution des ressources. L'objectif d'augmenter les engagements des bailleurs de fonds pour atteindre 5 milliards de dollars reste un énorme défi, dès lors que les promesses des bailleurs de fonds ont peu évolué (juste quelques légères augmentations de la part de l'Allemagne et du Japon). Bien que les allocations indicatives prévues et annoncées pour les pays ne soient pas menacées, il existe un risque élevé que les financements soient insuffisants pour répondre à la demande de financement au titre du fonds à effet multiplicateur et de l'Accélérateur de l'éducation des filles.

	• Données pour S1 2023 : 4,051 milliards de dollars, soit 81 %.		
2. Risque relatif au financement – cofinancement : risque que les objectifs de cofinancement ne soient pas atteints, ce qui empêcherait le GPE de cofinancer ses programmes.	• Pourcentage du total des cofinancements mobilisés chaque année par rapport à l'objectif : **1 712 millions de dollars sur un objectif de 625 millions de dollars, soit 184 %** • Données pour S1 2023 : 1 003 millions de dollars, soit 173 %	• **Risque faible** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↔	Les objectifs de cofinancement restent très en avance par rapport au calendrier. Il y a une forte demande et un intérêt accru pour les financements au titre du fonds à effet multiplicateur et pour diversifier les cofinanceurs. Un soutien technique plus approfondi dans le domaine des financements innovants est dispensé en fonction des engagements des pays partenaires, afin de s'assurer que ces derniers peuvent tirer parti de leur financement au titre du fonds à effet multiplicateur de manière opportuniste et dans les délais impartis. Un soutien technique complémentaire est également fourni aux partenaires de cofinancement nouveaux et non traditionnels. Avec la liste de projets déjà bien établie (par exemple, les manifestations d'intérêt pour le fonds à effet multiplicateur), les résultats sont susceptibles de ralentir quelque peu dans les prochains rapports à mesure que les objectifs augmentent, tandis que le défi consistera plutôt à financer la demande de cofinancement et à mesurer l'impact du cofinancement. Par conséquent, le niveau de risque a été ajusté et est passé de très faible à faible pour tenir compte des défis à venir. À l'avenir, la priorité sera de continuer à diversifier le cofinancement au-delà des partenaires habituels, notamment avec les acteurs du changement climatique, et de veiller à ce que le cofinancement soit axé sur l'obtention de résultats.
3. Risque relatif au financement national : risque que les pays partenaires ne progressent pas vers les objectifs du GPE en termes de volume du financement	• Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des objectifs du GPE pour le volume du financement national : **27 %**	• **Risque élevé** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative des risques) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	D'après les données, aucune évolution à la hausse ou à la baisse n'est nettement visible, dès lors qu'il faut plusieurs années pour observer les tendances du financement de l'éducation. Cependant, compte tenu de l'impact de la conjoncture économique mondiale sur les budgets nationaux des pays partenaires (forte inflation, taux d'intérêt élevés, renchérissement du service de la dette) dans un monde post-pandémique, il est clair que le financement national de l'éducation s'en ressent. Le niveau de risque perçu dans l'évaluation reste élevé. Dans le cadre du déploiement continu de la stratégie et de l'approche de

national pendant la mise en œuvre.	• Données pour S1 2023 : 29 %		transformation du système, le volume du financement national est examiné en amont dans l'évaluation des facteurs favorables et le pacte de partenariat, et le respect des engagements pris est suivi en permanence par les partenaires locaux et le Secrétariat. Le GPE 2025 offre également la possibilité d'utiliser le financement complémentaire pour la transformation du système comme moyen d'encourager les progrès si nécessaire.
4. Risque relatif à la responsabilité mutuelle : risque que les partenaires au niveau des pays ne tiennent pas les engagements inscrits dans leur pacte, ce qui empêcherait le GPE de mobiliser des partenaires et des ressources au niveau mondial et national pour obtenir des résultats durables.	• Pourcentage de pactes de partenariat qui contiennent des engagements spécifiques des partenaires au niveau du pays ou un mécanisme de suivi pour évaluer les progrès dans le domaine de réforme prioritaire : **88 %** • Données pour S1 2023 : 100%	• **Risque modéré** • Impact modéré • Trajectoire : ↑	L'exposition au risque doit être examinée en tenant compte des données désormais disponibles pour établir le point de référence, comme ce qui a été prévu lors de la conception de l'indicateur. Avec l'augmentation du nombre de pays pris en compte pour l'évaluation (soit 17 pays pour ce cycle contre 9 pays il y a six mois), l'augmentation du niveau du risque ne reflète pas une baisse du niveau de responsabilité des partenaires vis-à-vis de leurs engagements, mais établit plutôt la base de référence qu'il conviendra de suivre au fil du temps. L'évaluation confirme que les fondements et les pratiques en matière de responsabilité mutuelle se développent régulièrement. En effet, 88 % des pactes de partenariat ont clairement défini les contributions des partenaires au domaine de réforme prioritaire (c'est-à-dire que les jalons communs et les modalités de suivi sont précisés). Toutefois, plus d'un an après l'endossement de leur pacte de partenariat, la moitié des pays pilotes ne disposent d'aucune preuve de suivi du pacte, ou d'une preuve inférieure à celle initialement prévue. L'effort porte à présent sur le suivi de la mise en œuvre des pactes, afin de s'assurer que les partenaires respectent leurs engagements.
5. Risque relatif à la gouvernance (niveau mondial) : risque que les systèmes utilisés par le GPE pour prendre et appliquer les décisions en vue de	• Pourcentage des membres du Conseil d'administration qui sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Le Conseil d'administration dispose des	• **Risque faible** (basé sur une évaluation qualitative des risques) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	En l'absence d'enquête auprès du Conseil d'administration, une évaluation qualitative a été réalisée, compte tenu du fait que les membres du Conseil d'administration demandent peu d'informations complémentaires avant les réunions du Conseil d'administration et qu'environ 99 % des décisions soumises au Conseil d'administration sont approuvées, ce qui signifie que le Conseil d'administration reçoit les informations dont il a besoin pour fonctionner de manière stratégique et dans le meilleur intérêt du GPE. Le Secrétariat est prêt à accueillir les

la réalisation de ses buts et objectifs ne soient pas adaptés au but visé.	informations dont il a besoin pour fonctionner à un niveau stratégique et dans le meilleur intérêt du GPE » : **s.o.** • Données pour S1 2023 : s.o.		changements à venir dans la composition des membres du Conseil d'administration qui s'effectueront dans le cadre du cycle de gouvernance régulier, et cherche à obtenir l'approbation des mises à jour de la politique de gouvernance lorsqu'elles sont jugées utiles pour permettre aux Comités et au Conseil d'administration de prendre des décisions rapides.
6. Risque relatif à l'égalité des genres : risque que l'égalité des genres ne soit pas intégrée systématiquement dans la mise en œuvre du modèle opérationnel du GPE 2025.	• Pourcentage de programmes ayant intégré systématiquement l'égalité des genres dans leur conception à un niveau satisfaisant ou très satisfaisant à l'étape 1 du rapport d'examen de la qualité : **60 %** • Données pour S1 2023 : s.o.	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : s.o.	C'est la première fois que des données relatives à cet indicateur de risque sont recueillies et communiquées. Compte tenu de la priorité accordée à l'intégration des questions de genre dans le GPE 2025, l'indicateur a été établi à un niveau très sensible (c'est-à-dire qu'un risque élevé est déclenché à 60 %). Le niveau de risque élevé confirme que l'indicateur de risque est fixé au bon niveau pour détecter les problèmes de genre à un stade précoce du processus de requête de financement (c.-à-d. à la première étape du rapport d'examen de la qualité), afin que les problèmes puissent être résolus avant que le financement ne soit approuvé. Le Secrétariat met actuellement au point un indicateur complémentaire destiné à évaluer l'effet de levier du GPE sur le genre avant l'approbation. Sur les 11 pays évalués à la première étape du rapport d'examen de la qualité en juillet 2023, sept ont été considérés comme étant sur la bonne voie et quatre comme étant en retard. Pour ces pays, l'agent partenaire, les partenaires et le Secrétariat du GPE doivent s'engager à apporter un soutien supplémentaire dans le domaine de l'égalité des genres, afin de garantir que tous les programmes respectent les normes en matière d'égalité des genres avant d'être approuvés.

Risque opérationnel pour le GPE : le risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs dans les pays.			
 **Principaux risques :** **1. Le risque relatif à l'accès au financement et aux approbations, ou le risque 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 (risque très élevé).** **2. Le risque relatif au modèle opérationnel, ou le risque que les partenaires ne soient pas en mesure de franchir efficacement les étapes essentielles de l'approche de la transformation du système (risque élevé).**			
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)**	**Contexte et contre-mesures spécifiques**
1. Risque relatif au modèle opérationnel : risque que les partenaires ne parviennent pas à progresser efficacement tout le long des étapes clés de l'approche de la transformation du système.	• Pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois suivant la date de début de la cohorte (y compris les pays pilotes) : **67 %** (données pour S1 2023 : s.o.) *La répartition est la suivante* : a) pourcentage de requêtes sur le point d'obtenir l'approbation de leurs paramètres stratégiques dans les 16 mois suivant la date de début de la cohorte : **45 %** (données pour S1 2023 : 2 % dans les 10 mois) b) pourcentage de requêtes sur le point d'achever leur processus de sélection de l'agent partenaire, de préparation du financement, d'examen de la qualité et d'approbation dans les 8 mois suivant l'approbation des	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↓	L'indicateur global a été ajusté de 18 à 24 mois, afin de refléter un objectif plus réaliste pour franchir les différentes étapes de l'approche de la transformation du système. Les 24 mois sont divisés en deux étapes, à savoir : le temps nécessaire pour faire approuver les paramètres stratégiques (de 10 à 16 mois) et le temps nécessaire pour faire approuver les requêtes de financement (8 mois). Les sous-indicateurs montrent que la partie qui concerne l'octroi de financement progresse bien (risque faible), tandis que la première étape, qui consiste à faire approuver les paramètres stratégiques, reste plus difficile (risque très élevé). Des adaptations ont été apportées au modèle opérationnel au cours de l'exercice 2023, en s'appuyant sur l'expérience et les enseignements tirés des cohortes 1 et 2 (par exemple, sélection de l'agent partenaire au stade du projet de pacte de partenariat, l'importance accrue accordée aux réunions de lancement avec l'agent partenaire sélectionné pour établir des calendriers conjoints, la simplification des processus d'examen de la qualité pour les financements les plus modestes). Le Conseil d'administration a approuvé une autre série d'adaptations

	paramètres stratégiques : **81 %** (données pour S1 2023 : 80 %)		du modèle opérationnel en juillet 2023, qui est sur le point d'être mise en œuvre. Ces adaptations consistent notamment à rendre le groupe consultatif technique indépendant facultatif pour certains pays, à supprimer la part variable, à permettre aux pays de demander le versement intégral de leur allocation au titre du financement pour la transformation du système, à faciliter l'accès au financement pour le renforcement des capacités du système et à faciliter l'accès au financement pour soutenir le processus d'élaboration du pacte de partenariat. Bien qu'il soit encore trop tôt pour constater des résultats, ces adaptations devraient permettre de réduire davantage les coûts de transaction.
2. Risque relatif à l'accès à des financements – approbations : risque que les contributions au GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.	• Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 par rapport à l'objectif : **349,2 millions de dollars sur un objectif de 623,8 millions de dollars, soit 56 %** Données pour S2 2022 : 52 % (196,8 millions de dollars sur un objectif de 380,7 millions de dollars)	• **Risque très élevé** • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	Corrélé au « Risque relatif au modèle opérationnel » cité ci-dessus, il s'agit également d'une conséquence de celui-ci. Le risque est jugé très élevé étant donné que le processus de requête de financement dure plus longtemps que prévu pour la plupart des pays, en particulier la première étape qui consiste à faire approuver les paramètres stratégiques, comme précisé ci-dessus. Les diverses adaptations de l'approche de la transformation du système adoptées par le Conseil en juillet 2023 devraient permettre de rationaliser les opérations et d'accélérer les approbations (cf. ci-dessus). Toutefois, le risque relatif à l'accès à des financements est également compromis en raison de la conjoncture politique actuelle dans plusieurs pays, ce qui signifie qu'il sera certainement impossible que le gouvernement accède à un financement. Le Secrétariat a atténué ce risque en mettant en œuvre le cadre opérationnel pour les pays fragiles et touchés par un conflit. Par exemple, la coopération avec les gouvernements d'Afghanistan, du Myanmar, du Soudan et du Niger a été interrompue en raison de conjonctures politiques difficiles. L'approche de la transformation du

			système étant fondée sur la collaboration avec le gouvernement dans le domaine de l'éducation, celle-ci ne peut plus être appliquée. Dans ce genre de situation, le Secrétariat travaille avec les partenaires de développement pour continuer à soutenir l'éducation par d'autres moyens. Par ailleurs, cela prendra du temps pour élaborer d'autres modalités de financement dans le cadre du GPE 2025. En Ouganda, il a été décidé d'interrompre tous les nouveaux financements publics (vous trouverez la déclaration du Groupe de la Banque mondiale ici).
3. Risque relatif à l'accès à des financements – fonds à effet multiplicateur : risque que les partenaires ne sollicitent pas ou ne soient pas en mesure de solliciter un financement au titre du Fonds à effet multiplicateur du GPE, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.	• Pourcentage du montant annuel alloué au titre du fonds à effet multiplicateur (= manifestation d'intérêt approuvée) par rapport à l'objectif : **428,8 millions de dollars sur un objectif de 281 millions de dollars, soit 152,6 %** • Données pour S1 2023 : 239,25 millions de dollars ou 127,6 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	Corrélé au « Risque relatif au financement - cofinancement » cité dans la catégorie des risques stratégiques ci-dessus. La demande de financements au titre du fonds à effet multiplicateur reste forte. Les résultats exceptionnels du fonds à effet multiplicateur doivent toutefois être replacés dans leur contexte, étant donné que le Secrétariat du GPE avait alloué certaines manifestations d'intérêt reçues à la fin du GPE 2020 à la reconstitution des ressources de 2025, c'est la raison pour laquelle l'objectif a largement été dépassé dès le début. À l'avenir, les résultats devraient ralentir quelque peu, à mesure que les objectifs augmenteront au cours des années restantes, tandis que le défi consistera plutôt à financer la demande pour le fonds à effet multiplicateur et à mesurer l'impact des financements au titre du fonds à effet multiplicateur. Le Secrétariat continuera à diversifier les cofinancements, à renforcer les partenariats et la mobilisation de ressources avec des partenaires non traditionnels, ainsi qu'à expérimenter des approches et des applications innovantes.
4. Risque relatif à l'alignement : risque que les	• Pourcentage des financements pour la transformation du système	s.o.	En 2022, le Secrétariat a proposé une méthodologie pour cet indicateur qui repose sur la possibilité d'identifier et de quantifier un prédicteur ou une prévision de l'alignement des

financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouvernementaux pour la mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction.	en cours qui suivent une modalité alignée : **s. o.** (les données seront recueillies au S1 2024) • Données pour S1 2023 : s.o.		financements du GPE dans les pays partenaires dans le cadre du processus du nouveau modèle opérationnel, puis de déterminer dans quelle mesure cette prévision était « en bonne voie ». Dans l'analyse du déploiement du modèle opérationnel GPE 2025, des lacunes ont été identifiées qui compromettent l'effet de levier sur un meilleur alignement et empêchent d'identifier un prédicteur quantifiable dans le processus (c'est-à-dire grâce à l'analyse des facteurs favorables, au rapport du groupe consultatif technique indépendant ou au pacte de partenariat). Le Secrétariat a l'intention de revoir la méthodologie afin de s'assurer que les possibilités d'alignement entre les pays partenaires puissent être détectées, quantifiées et suivies.
5. Risque relatif à l'accès à des financements – optimisation des ressources : risque que les investissements du GPE n'assurent pas une bonne optimisation des ressources.	• Coûts d'administration du portefeuille de financements en cours à la fin de l'exercice* : **10,1 %** • Données pour S1 2023 : 10,4 % --- • Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : **7,5 %** • Données pour S1 2023 : 7,6 % * Les coûts d'administration du portefeuille de financements en cours correspondent à toutes les commissions de l'agent partenaire, toutes les allocations de supervision et tous les frais de gestion en pourcentage du montant total du portefeuille de financements en cours.	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	Les coûts de gestion et d'administration des financements sont suivis de près : un plafond maximum de 7 % a été établi pour la commission de l'agent partenaire, et les coûts de supervision/gestion directe sont examinés en détail avant que chaque financement ne soit approuvé dans le cadre du processus d'examen de la qualité. Les coûts ont légèrement baissé, passant de 10,4 % à 10,1 %, dès lors que quelques financements de grande envergure ont été mis en œuvre à moindres coûts au cours de l'exercice. Un contrôle rigoureux des dépenses administratives imputées par les agents partenaires a permis de réduire les coûts administratifs des financements. De plus, il est important de replacer cette valeur dans son contexte : elle ne reflète pas nécessairement une mauvaise optimisation des ressources dans les investissements du GPE, mais plutôt l'appétence au risque du GPE à travailler dans des pays partenaires touchés par la fragilité et les conflits. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, les retards d'approbation et de décaissement font qu'elles seront difficiles à maintenir dans la fourchette de 5 à 7 % du total des transferts du Fonds du

			GPE en 2023. Les dépenses du GPE restent néanmoins en dessous du budget approuvé par le Conseil d'administration et les retards dans les décaissements sont temporaires, puisque les décaissements augmenteront au cours du GPE 2025. Par ailleurs, à l'issue de négociations entre la Banque mondiale et le Secrétariat, les frais généraux appliqués aux dépenses de fonctionnement du GPE par la Banque mondiale (en tant qu'hôte) ont été réduits pour s'élever à 20,5 %, ce qui permettra de ramener les dépenses de fonctionnement en dessous de la fourchette cible.
6. Risque relatif à la performance des financements : risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés dans les délais prévus.	• Pourcentage de financements au titre de la transformation du système et du fonds à effet multiplicateur mis en œuvre avant la date d'approbation prévue (nouveau manuel opérationnel) : **s.o.** • Données pour S1 2023 : s.o. --- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution (GPE 2020) : **80 %** • Données pour S1 2023 : 70 %	• **Risque élevé** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative des risques) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	Cet indicateur porte sur les financements en cours de mise en œuvre (par opposition aux financements en cours de mise en œuvre et d'utilisation). Le pourcentage de financements en cours de mise en œuvre dans le cadre du GPE 2020 a augmenté de 10 points de pourcentage par rapport à il y a six mois. Bon nombre des financements qui n'étaient pas en bonne voie ont rencontré des problèmes qui ont retardé leur mise en œuvre dès le début du programme (par exemple, la fermeture des écoles en raison de la pandémie de COVID-19, un long processus d'approbation du gouvernement, etc.), mais leur mise en œuvre s'est accélérée au cours de cet exercice. Toutefois, si l'on prend en compte l'utilisation en même temps que la mise en œuvre, seulement 55 % des financements sont sur la bonne voie dans le cadre du GPE 2020. Cela s'explique par le fait que les progrès réalisés dans la mise en œuvre ont généralement entraîné une plus grande utilisation des fonds, mais que l'utilisation n'est pas suffisante pour rattraper le retard et permettre aux financements d'être sur la bonne voie. Par conséquent, le risque reste élevé malgré les progrès réalisés. Le Secrétariat travaille activement avec les agents partenaires et les partenaires sur le terrain et au siège pour éliminer les points de blocage et résoudre les problèmes de

			mise en œuvre. Le Secrétariat s'entretient régulièrement avec les agents partenaires sur l'utilisation, notamment sur les mesures prises pour résoudre les problèmes qui entraînent des retards de décaissement (tels qu'un démarrage lent, une vérification tardive des résultats, une mise en œuvre retardée, et un manque de capacité à s'adapter à l'environnement de crise).
7. Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de non-respect des politiques et procédures de gestion des financements.	• Pourcentage de rapports relatifs aux financements (avancement, fin d'exécution, audit) reçus en retard : **36 %** • Données pour S1 2023 : 42,5 %	• **Risque élevé** (diminué à la suite d'une évaluation qualitative des risques) • Impact modéré • Trajectoire : ↔	Bien que l'exposition au risque reste élevée, les progrès réalisés dans ce domaine doivent être soulignés, puisque le nombre de rapports relatifs aux financements reçus en retard a diminué de 6,6 points de pourcentage par rapport à il y a six mois. La proportion très élevée de rapports d'audit et de rapports de fin d'exécution reçus en retard (respectivement 64 % et 33 %, contre 69 % et 50 % il y a six mois) fait grimper le pourcentage global, alors que les retards dans la soumission des rapports sur l'état d'avancement sont beaucoup moins fréquents (c'est-à-dire que le risque est faible). Les données doivent toutefois être replacées dans leur contexte (échantillon de petite taille, rapport de l'année précédente toujours en retard en raison de problèmes contextuels dans un pays particulier, etc.). La conformité des agents partenaires reste très importante pour le Secrétariat, c'est la raison pour laquelle des ressources supplémentaires ont été déployées et les processus de suivi ont été renforcés pour s'occuper de la collecte des rapports en retard (par exemple, des rappels sont envoyés à l'avance aux agents partenaires pour qu'ils soumettent leurs rapports).
8. Risque de fraude et de détournements de fonds : risque de pertes dues à	• Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : **80 %** • Données pour S1 2023 : 71,4 %	• **Risque modéré** • Impact faible • Trajectoire : ↓	En août 2023, un seul cas particulier a été décelé, à savoir un cas de fraude et de détournements de fonds qui est ouvert depuis 2018. L'exposition au risque a diminué dans ce domaine, ce qui montre que la stratégie de gestion préventive des risques mise en œuvre par le Secrétariat du

des fraudes ou des détournements de fonds dans les programmes financés par le GPE.			GPE est efficace pour réduire l'exposition au risque de fraude et de détournement de fonds. Cette stratégie consiste notamment à : 1) garantir que les agents partenaires disposent de politiques et de procédures solides pour prévenir les détournements de fonds (et, le cas échéant, les détecter et garantir le remboursement) ; 2) examiner le risque fiduciaire au cours du processus de revue de la qualité ; 3) examiner les rapports sur l'état d'avancement et les rapports d'audit annuels ; 4) s'entretenir régulièrement avec les agents partenaires sur le sujet ; et 5) rendre compte aux Comités et au Conseil d'administration de tous les cas de détournements crédibles jusqu'à ce que le remboursement soit effectué ou que l'affaire soit résolue d'une autre manière et que des enseignements en soient tirés. Cependant, le Secrétariat reconnaît qu'il est possible que les cas ne soient pas tous signalés et qu'il est difficile de mener une enquête dans certains contextes.
9. Risque d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels (SEAH) : risque que les responsables de la gouvernance du GPE, le personnel et tous les partenaires participant à la mise en œuvre des financements ne soient pas en mesure de	• Pourcentage de cas de SEAH sur lesquels des informations sont fournies par les agents partenaires pour permettre au Secrétariat du GPE de suivre ces affaires et de rendre des comptes au Conseil en conséquence : **100 %** (Cette évaluation s'appuie sur deux affaires en cours. La dernière mise à jour dans tous les cas a été envoyée au Conseil en janvier 2023, et un nouveau cas a été signalé au Conseil en avril 2023). • Données pour S1 2023 : 100 %	• **Risque modéré** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative des risques) • Impact très élevé • Trajectoire : ↑	Pendant la mise en œuvre du financement, conformément à la politique du GPE en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH), les agents partenaires du GPE sont tenus de signaler, en temps opportun, toutes les allégations de SEAH crédibles au Secrétariat du GPE, conformément aux politiques et procédures de l'agent partenaire, ainsi que les résultats des enquêtes et les mesures correctives prises. Suite à l'évaluation des agents partenaires existants, trois agents partenaires (à savoir, la Banque asiatique de développement (BAD), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et la Banque mondiale (BM)) ne disposent actuellement pas de mécanismes qui leur permette de signaler les cas individuels de SEAH, comme l'exige la politique en matière de PSEAH. La BAD et le CRDI se sont engagés à mettre en place des mécanismes

prévenir, gérer et régler les cas de SEAH, si jamais il s'en produisait lors de la mise en œuvre des programmes du GPE.			qui permettront de signaler les cas individuels de SEAH au GPE. La Banque mondiale a indiqué qu'elle ne pourra pas effectuer de modifications pour répondre aux exigences du GPE en matière de rapports sans enfreindre sa politique de confidentialité, c'est la raison pour laquelle la Banque mondiale n'a signalé aucun cas au GPE. Bien que le GPE soit convaincu que la Banque mondiale applique correctement ses politiques, directives et codes de conduite en matière de SEAH, son incapacité à divulguer des informations sur les cas qui impliquent des programmes du GPE génère un déficit d'information pour le GPE. Par conséquent, le niveau de risque est passé à modéré et ce problème a été signalé au Comité exécutif.
10. Risque relatif aux programmes d'appui du GPE : risque que le GPE ne soit pas en mesure de combiner expertise, innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs.	• Pourcentage total des objectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute atteints au cours du dernier exercice : **100 %** • Données pour S1 2023 : 97,5 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	Approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2022, la proposition de nouveaux financements vise à renforcer les liens entre le KIX, L'Éducation à voix haute et le GPE 2025 jusqu'à la mi-2027. Les agents partenaires respectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute entretiennent des échanges réguliers, afin de fournir des premières indications sur la probabilité de ne pas atteindre les principaux indicateurs de performance pour les périodes de référence à venir. Un dialogue régulier et systématique avec les agents partenaires du KIX et de L'Éducation à voix haute permet d'identifier les risques et de mettre au point conjointement des mesures d'atténuation. Resserrer délibérément les liens entre L'Éducation à voix haute et le KIX au niveau national permet de transmettre l'expertise, l'innovation et les connaissances pertinentes à différents groupes de parties prenantes, afin de renforcer un dialogue politique inclusif et fondé sur des données probantes. De même, des relations de plus en plus systématiques entre les chargés de liaison du GPE et les partenaires régionaux du KIX, les partenaires nationaux de L'Éducation à voix haute et

			l'agence de coordination, ainsi que des concertations régulières entre les équipes pays du GPE, les partenaires du KIX et de L'Éducation à voix haute, et leurs agents partenaires respectifs permettent d'approfondir l'alignement sur les processus et les financements du GPE et à garantir que les responsables et les décideurs politiques dans le pays s'entendent et s'inspirent des deux programmes.

Risque relatif à la gestion du Fonds du GPE : le risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE.



Principaux risques :
1. Risque d'illiquidité lié à l'impact des taux de change et à la pression attendue sur les annonces de contribution (risque élevé).
2. Risque de change et vulnérabilité persistante de la situation financière du GPE à d'importantes fluctuations des taux de change (risque élevé).

Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
1. Risque d'illiquidité : risque que le GPE ne soit pas en mesure d'honorer les obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance, ou qu'à cause d'un niveau élevé de fonds disponibles, il soit plus difficile de	• Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette cible : **17,5 mois de décaissements prévus en trésorerie** • Données pour S1 2023 : 20 mois de décaissements prévus en trésorerie	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↓	Bien que l'exposition au risque d'illiquidité soit passée de très élevée à élevée au cours des six derniers mois, le solde de trésorerie du GPE reste supérieur à l'objectif de 9 à 12 mois pour la couverture des décaissements, en raison de décaissements moins importants que prévu au début de l'année 2023 et des approbations des nouveaux financements plus lentes que prévu. Le niveau plus élevé du solde de trésorerie est temporaire et diminuera tout au long de la période du plan stratégique qui s'achèvera en 2025, à mesure que les décaissements augmenteront fortement. L'objectif sera revu à la hausse, étant donné que le GPE doit s'assurer qu'il y a suffisamment de garanties pour couvrir les contrats de couverture de change en

convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.			vertu du cadre de gestion du risque de change qui a été approuvé par le Conseil d'administration en juin 2023.
2. Risque de change : risque financier qui existe lorsque la valeur d'importants volumes d'annonces de contribution des bailleurs de fonds du GPE est susceptible de changer en raison de fluctuations des taux de change, entraînant des incertitudes plus fortes pour la planification financière et une éventuelle réduction des fonds disponibles.	• Valeur des contributions non libellées en dollars pas encore versées et non couvertes contre le risque de change, en pourcentage du montant total des contributions annoncées au titre de la reconstitution : **56,5 %** • Données pour S1 2023 : 65,4 %	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	La situation financière globale du GPE s'est améliorée depuis juin 2023, étant donné que la pression exercée sur les taux de change a été moins forte. À mesure que les bailleurs de fonds effectuent des paiements au Fonds du GPE, l'encours des fonds soumis à un risque de change supplémentaire diminue. Le Conseil d'administration a approuvé le cadre de gestion du risque de change en juin 2023. Des efforts ont été entrepris pour s'assurer que les bailleurs de fonds signent les accords de contribution modifiés avec une clause stipulant que le fonds du GPE sera responsable des paiements et des coûts associés à la couverture de change. Bien que cette mesure réduise encore l'exposition au risque, elle ne l'éliminera pas complètement, à moins qu'un nombre beaucoup plus important de bailleurs convertissent leurs promesses de contribution en accords de contribution pluriannuels dotés de calendriers de paiement définis.

Le risque relatif à la continuité des activités du Secrétariat du GPE : le risque que le Secrétariat ne soit pas en mesure de s'acquitter de ses fonctions opérationnelles essentielles.



Principaux risques :
Le risque relatif aux technologies de l'information, qui découle du fait que l'infrastructure informatique du GPE n'est pas adaptée et qu'elle nécessite des investissements importants et une forte expansion pour permettre au Secrétariat d'exercer ses fonctions opérationnelles essentielles (risque élevé).

Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
1. Risque relatif aux dépenses de fonctionnement : risque de décalage entre les dépenses de fonctionnement du GPE et les besoins.	• Dépenses réelles du Secrétariat par rapport aux dépenses prévues (en pourcentage) : **93,5 %** • Données présentées pour S1 2023 : 86 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↓	Les dépenses n'ont pas dépassé le budget approuvé par le Conseil d'administration pour l'exercice budgétaire. Un exercice annuel de budgétisation solide garantit que les budgets sont alignés sur le programme de travail et sont aussi précis que possible. Les responsables du budget effectuent un examen mensuel des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues et la direction du GPE effectue un examen trimestriel du programme de travail, ce qui permet au Secrétariat de suivre les dépenses, de réallouer des fonds si nécessaire et d'assurer un contrôle rigoureux des coûts.
2. Risque relatif aux ressources humaines : risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent	• Effectifs actuels du personnel (hors consultants sous contrat de courte durée (STC) ou de longue durée (ETC)) en pourcentage du nombre total de postes approuvés : **88 %** • Données pour S1 2023 : 95,6 %	• **Risque modéré** (élevé à la suite d'une évaluation qualitative des risques) • Impact modéré à élevé • Trajectoire : ↔	Il y a six mois, le niveau de risque était modéré compte tenu du taux de rotation du personnel important à venir en raison de la fin obligatoire de plusieurs contrats d'ETC qui ne pouvaient pas être prolongés en vertu de la politique de la Banque mondiale en vigueur à l'égard de ces contrats. La Banque mondiale a modifié sa politique pour les contrats ETC qui peuvent désormais être renouvelés pour une durée maximale de trois ans. Ainsi, le nombre de départs d'ETC a diminué et est passé de 12 à 7 en 2023. Toutefois, l'exposition au risque reste modérée, dès lors que le problème des inégalités en matière de rémunération entre les

avoir un effet négatif sur les opérations.			bureaux de Washington et de Paris/Bruxelles persiste en vertu de la politique de rémunération de la Banque mondiale. Pour atténuer le risque que le taux de rotation devienne trop élevé chez le personnel basé en Europe, la direction du Secrétariat veille à ce que le personnel du GPE soit toujours traité sur un pied d'égalité dans les paramètres de la Banque mondiale. Le Secrétariat continue d'accroître le pourcentage relatif de son personnel basé en Europe. La Banque mondiale a mis en place une politique qui a été annoncée en juillet 2023 et impose à ses employés de retourner au bureau en présentiel quatre jours par semaine, ce qui pourrait également augmenter les départs du personnel vers des entreprises offrant davantage de flexibilité à ses employés et ce risque devra être surveillé. De nombreux fonctionnaires ont également signalé les longues heures de travail et le niveau de stress élevé compte tenu de la lourde charge de travail, et l'équipe de direction s'efforce activement d'y remédier malgré un budget serré et la nécessité de soutenir les pays partenaires.
3. Risque informatique : risque que les systèmes informatiques du GPE ne soient pas adaptés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (côté mise en œuvre/ côté offre).	• Les systèmes informatiques du GPE soutiennent efficacement les objectifs du GPE : **Incidence négative majeure mais gérable sur les processus opérationnels du GPE en raison de l'indisponibilité des systèmes informatiques, car les systèmes peuvent empêcher d'atteindre les objectifs opérationnels.**	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	Compte tenu de la croissance du GPE, l'infrastructure informatique actuelle n'est pas adaptée et nécessite des investissements importants et une forte expansion accompagnés d'un budget pluriannuel. Pour garantir une plus grande souplesse dans l'adoption de plateformes et de solutions informatiques modernes, le projet de transition vers le modèle hybride de services informatiques a été lancé en décembre 2022. Une équipe de projet au niveau opérationnel et une équipe de supervision de haut niveau ont été mises en place au début de l'année 2023. Au cours des six derniers mois, le GPE a entamé des consultations avec la Banque mondiale et l'équipe des achats des solutions de technologies de l'information et a recruté un ancien responsable de solutions de technologies de l'information et un chef de projet en tant que consultant pour l'aider à résoudre les éventuels problèmes en matière de

	• Données pour S1 2023 : identiques		passation de marchés. Par ailleurs, le système existant, GPE Exchange, est en passe d'être migré sur une nouvelle plateforme afin de garantir son bon fonctionnement pendant la transition vers le nouveau système.
4. Risque relatif à la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI) : risque que le Secrétariat du GPE ne travaille pas dans un environnement favorisant la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI).	• Nombre de domaines relatifs à la diversité, l'égalité et l'inclusion (sur six) dans lesquels le Secrétariat du GPE obtient des résultats inférieurs au seuil de référence, selon la dernière enquête menée auprès du personnel : **3 domaines sur 6, dont la diversité, l'équité 2 et la peur de s'exprimer.** • Données pour S1 2023 : s.o.	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : s.o.	Le groupe de coordination DEI, composé de deux membres du personnel non-cadres élus par le personnel et de deux membres du personnel cadres nommés par la directrice générale, a été créé au cours de l'exercice 2023. Le groupe a développé la méthodologie qui s'articule autour de l'indicateur DEI dans les six domaines suivants : la **diversité** (le GPE favorise un environnement dans lequel des individus issus de milieux différents peuvent réussir) ; l'**équité 1** (je suis traité.e avec respect et dignité au sein du Secrétariat du GPE) ; l'**équité 2** (je dois dissimuler ou contrôler une partie de ma personnalité pour réussir au travail) ; l'**inclusivité** (au cours de l'année dernière, mon équipe a pris des mesures pour favoriser un environnement plus inclusif) ; la **peur de s'exprimer** (je peux m'exprimer ouvertement sans crainte, même si mes idées diffèrent de celles de mon supérieur et de mes collègues) ; et la **sécurité** (je n'ai pas été personnellement victime de harcèlement sexuel ou d'autres formes de harcèlement au sein du Secrétariat du GPE au cours des 12 derniers mois). C'est la première fois que ce genre de données sont communiquées. Le niveau de risque a été évalué comme étant élevé, compte tenu du fait que le GPE devrait avoir une faible tolérance au risque dans ce domaine. Le groupe DEI a commandé un examen des initiatives entreprises au cours de l'exercice 2023 afin d'orienter le prochain programme de travail en matière de DEI.

Risque de réputation pour le GPE : risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature.



Principaux risques : néant

Le risque de réputation est un risque hybride : il nécessite une gestion particulière, étant donné que la réputation est façonnée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et que tous les risques peuvent nuire à terme à la réputation du GPE.

Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
Risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature.	• Pourcentage de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : **10 %** • Données pour S1 2023 : 10 % --- • Pourcentage de couverture négative dans les réseaux sociaux : **13 %** • Données pour S1 2023 : 16 % *Il convient de noter que ces indicateurs mesurent un sentiment qui est un indicateur imparfait dès lors que les messages ou les tweets qui mentionnent les enjeux de l'éducation (c'est-à-dire les déplacements, la pandémie de COVID, le mariage des enfants) sont généralement comptabilisés par les algorithmes comme négatifs, même si le message lui-même ne l'est pas.	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	Sachant que le risque de réputation dépend en grande partie de la bonne gestion de tous les autres risques susmentionnés, le Secrétariat ne manquera pas une occasion de communiquer de façon proactive sur la réputation du GPE et de l'améliorer, en ayant recours à 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. Si la probabilité que le risque de réputation survienne est faible, son ampleur, si elle survient, est plus élevée. Toute atteinte à la réputation est susceptible d'avoir un véritable impact sur la capacité du GPE à mobiliser des fonds.

CONTACT

information@globalpartnership.org

BUREAUX

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

Paris
66 Avenue d'léna
75116 Paris
France

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

GPE Transformer l'éducation