4-6 JUIN 2024 – RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION BERLIN, ALLEMAGNE

BOD/2024/06 DOC 06 – POUR AVIS

POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

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

Principaux points à examiner :

- Le Comité des finances et du risque a examiné la mise à jour des risques d'entreprise lors de sa réunion d'avril 2024. Il a noté les progrès réalisés, avec une réduction ou une tendance dans la bonne direction des niveaux de risques dans la plupart des domaines, mais a appelé à la vigilance pour les risques qui restent élevés, notamment en matière de mobilisation des ressources.
- Le Comité a pris note du travail de prévention des abus, du harcèlement et de l'exploitation sexuelle, mais a exprimé ses inquiétudes quant à une éventuelle sous-déclaration des cas par les agents partenaires. Il s'est félicité d'une discussion sur cette question lors de l'atelier des agents partenaires de mai.

Objectif

1. Le Conseil est invité à examiner le point semestriel sur le risque institutionnel et à déterminer s'il existe d'autres risques susceptibles d'affecter la capacité du GPE à mettre en œuvre son plan stratégique GPE 2025.

Contexte

2. Les perspectives géopolitiques et économiques mondiales sont encore sombres. De nombreux pays sont toujours confrontés à une faible croissance économique, une forte inflation et une dette publique importante dans l'ère post-pandémique, et sont contraints de redéfinir leurs priorités en matière de dépenses, ce qui exerce une pression sur le financement de l'éducation dans les pays partenaires et sur les budgets de l'aide internationale. Plusieurs grandes organisations internationales chercheront à reconstituer leurs fonds avant le GPE, ce qui augmentera la pression pesant sur les ressources limitées. La capacité à faire de l'éducation une priorité constitue toujours un risque majeur, alors même que le secteur est confronté à une crise mondiale de l'apprentissage.
3. Compte tenu de la forte demande de financements du GPE, la mobilisation des ressources reste le risque stratégique le plus important, qui est exacerbé par le risque d'un manque de fonds pour répondre à la demande soutenue de financements. Les objectifs de cofinancement dans le cadre du fonds à effet multiplicateur ont été dépassés bien avant la date prévue et, malgré l'allocation supplémentaire approuvée

par le Conseil d'administration en décembre 2023, les ressources disponibles ne peuvent plus satisfaire la demande. Bien que le succès du fonds à effet multiplicateur et la forte demande pour ce type de financement soient très positifs, le manque de financement exacerbe le risque d'atteinte à la réputation du GPE auprès des partenaires qui œuvrent pour débloquer des fonds. La demande a également dépassé l'offre pour l'Accélérateur de l'éducation des filles qui n'a pas encore atteint son objectif initial de collecte de fonds.

4. Le succès des financements innovants du GPE et la réelle demande pour ces mécanismes soulèvent des questions stratégiques pour le Conseil d'administration en ce qui concerne les allocations dans la prochaine stratégie du GPE, notamment celle de savoir si le GPE devrait investir beaucoup plus de ressources dans le financement à effet de levier et la mobilisation de ressources pour favoriser la transformation du système.
5. Alors que le risque lié à l'égalité des genres a diminué, puisque les questions de genres sont mieux intégrées systématiquement dans l'élaboration des financements, la priorité est désormais d'évaluer la façon dont les questions de genre sont intégrées efficacement durant la mise en œuvre et produisent des résultats.
6. Les risques liés à la responsabilité mutuelle ont augmenté. Le degré d'engagement des partenaires dans la réforme prioritaire aura probablement des répercussions sur sa mise en œuvre. Un effort constant de la part des organisations qui supervisent le processus est nécessaire pour maintenir l'engagement, ainsi qu'un leadership de la part des autorités publiques pour surveiller l'engagement. Les partenaires devraient également accorder une attention particulière au processus de suivi du pacte de partenariat, étant donné que l'examen de mi-parcours du pacte servira de base à la définition des paramètres stratégiques du cycle de financement ultérieur, tel que stipulé par le Conseil d'administration en juillet 2023.
7. À l'approche de la prochaine reconstitution des ressources, la priorité est toujours de démontrer les résultats et de faire valoir la valeur ajoutée du GPE en tant que catalyseur de la transformation du système afin de continuer à attirer et à accroître les engagements des bailleurs de fonds.
8. La vitesse à laquelle les pays partenaires préparent les requêtes de financement s'est considérablement améliorée. Les adaptations destinées à optimiser l'engagement du GPE au niveau des pays et à réduire les coûts de transaction s'avèrent efficaces, comme en témoigne le nombre record de paramètres stratégiques approuvés en 2023. Par conséquent, le nombre de financements approuvés devrait augmenter de manière considérable en 2024, puisqu'il a été prouvé que les requêtes de financement pouvaient être déposées dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques.

9. Le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées rapidement a diminué, et la trajectoire positive devrait se poursuivre à mesure que le nombre de financements approuvés augmentera au cours de l'exercice 2024, ce qui entraînera une hausse des décaissements. Le nombre record de manifestations d'intérêt qui ont été approuvées pour le fonds à effet multiplicateur en 2023 et l'utilisation accrue des financements pour le renforcement des capacités du système contribueront également à accroître le nombre de financements approuvés.
10. Bien que les décaissements soient désormais en hausse, comme l'atteste leur augmentation de plus de 35 % en 2023, les retards initiaux dans le processus d'approbation doivent être comblés. Par conséquent, il est difficile de maintenir le budget de fonctionnement du Secrétariat dans le plafond recommandé de 7 % du total des décaissements ou de maintenir le solde de trésorerie dans l'objectif de 12 à 15 mois pour la couverture des décaissements. Toutefois, des progrès sont actuellement réalisés dans ce domaine et le pourcentage de dépenses de fonctionnement pour l'exercice budgétaire actuel sera nettement inférieur à celui de l'exercice précédent en raison du contrôle budgétaire rigoureux et de la hausse des décaissements. Les niveaux globaux de trésorerie continueront à baisser en 2024 et 2025, dès lors que les décaissements sont supérieurs aux contributions.
11. La situation financière globale du GPE est difficile mais stable. Il n'y a pas eu de hausse ni de baisse importante des annonces de contributions des bailleurs de fonds. Les taux de change ont été relativement stables et les retours sur investissement restent élevés.
12. Vous trouverez des informations détaillées dans l'**Annexe A du Point semestriel sur le risque institutionnel de mai 2024.**

Annexe A

Point semestriel sur le risque institutionnel – Mai 2024

Introduction

1. Le cadre de gestion des risques du GPE se veut un outil de gestion interne efficace qui aide le Comité des finances et du risque (FRC), ainsi que le Conseil d'administration, dans la prise de décision stratégique. Le point semestriel sur le risque institutionnel analyse les principaux risques qui pourraient affecter la mise en œuvre du plan stratégique GPE 2025. Il s'appuie sur le précédent rapport présenté au Conseil d'administration du GPE en décembre 2023. 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 point semestriel suit la structure de la taxonomie des risques qui comprend des indicateurs de risque, de contrôle et de performance du GPE 2025. Les indicateurs pertinents du GPE 2020 continuent aussi d'être suivis. Parallèlement aux données quantitatives, des informations qualitatives sont présentées afin de contextualiser l'analyse et de mieux refléter les niveaux de risque réels. L'évaluation qualitative vise en outre à prendre en compte les facteurs externes et leurs répercussions sur les opérations du GPE.
3. La note est basée sur une échelle détaillée dans la méthodologie approuvée par le Conseil en 2019 à la suite d'une évaluation quantitative et qualitative. Une évaluation des impacts (c.-à-d. 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. Le corps du rapport expose les principaux constats et tendances, en se focalisant sur les risques de gestion qui ressortent plus particulièrement et sur les questions à surveiller pour la suite. Il fait également le point sur les domaines de risque examinés dans le précédent rapport. Les annexes présentent des données et des informations détaillées, notamment les mesures d'atténuation.

Principaux constats et tendances

I) L'exposition au risque opérationnel demeure élevée

5. **La mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, demeure le risque stratégique le plus important, dès lors que la demande de fonds du GPE est soutenue (niveau de risque élevé).** Les difficultés rencontrées pour accroître les engagements des bailleurs de fonds et atteindre l'objectif de 5 milliards de dollars subsistent dans un monde en proie à de multiples crises, notamment aux conflits

armés et au changement climatique. Ces tensions sur la scène internationale, associées aux élections prévues dans 64 pays cette année, augmentent le risque de polarisation et d'insécurité. En même temps, les pays se heurtent aux conséquences d'une faible croissance économique, d'une forte inflation et d'une dette publique élevée dans une ère de postpandémie mondiale, et ont besoin de ressources supplémentaires pour pouvoir s'adapter au changement climatique, ce qui exerce une pression sur le financement de l'éducation dans les pays partenaires et sur les budgets de l'aide internationale. Certains bailleurs de fonds sont contraints de réaffecter leurs ressources vers les dépenses militaires et l'aide aux réfugiés. Les priorités concurrentes sont susceptibles de réduire davantage le volume de l'aide disponible pour l'éducation et/ou de la réorienter à un moment où de nombreuses organisations feront campagne pour obtenir des fonds. Le risque lié à la mobilisation de ressources est également exacerbé par le risque d'un manque de financement pour répondre à la demande du fonds à effet multiplicateur qui a dépassé ses objectifs de cofinancement définis dans le GPE 2025 et a reçu une allocation supplémentaire de la part du Conseil d'administration. La demande pour l'Accélérateur de l'éducation des filles a également dépassé l'offre et l'objectif initial de collecte de fonds fixé par le Conseil d'administration n'a pas encore été atteint.

6. **Dans ce contexte, le GPE adapte en permanence les stratégies de sensibilisation des bailleurs de fonds, en tenant compte des conjonctures politiques et économiques, afin de créer un environnement propice à l'obtention des promesses de contribution existantes et à la diversification du groupe de bailleurs de fonds.** À l'approche de la prochaine reconstitution des ressources, la priorité est toujours de démontrer les résultats à l'aide de données factuelles au niveau du système afin de continuer à attirer et à accroître l'engagement des bailleurs de fonds à financer les principaux programmes du GPE. Alors que les résultats au niveau des financements sont recueillis et démontrés en permanence, les données probantes au niveau du système seront étayées par les données recueillies dans le cadre de l'examen de mi-parcours, appliquant ainsi le principe de responsabilité mutuelle. Bien que le Secrétariat soit persuadé de sa capacité à démontrer les résultats dans les pays où les financements du GPE ont été mis en œuvre dès 2011, il est difficile de démontrer l'impact du GPE au niveau du secteur par rapport aux autres acteurs. Le GPE aspire également à tirer parti au maximum des possibilités pour collaborer et créer des synergies avec d'autres secteurs et acteurs complémentaires (cf. les initiatives d'appui technique). Une enveloppe de reconstitution des ressources échelonnée sur trois ans sera soumise au FRC en avril et au Conseil d'administration en juin 2024, et un groupe de travail au sein du Secrétariat est chargé de promouvoir le plaidoyer en faveur de l'investissement.

7. **Les objectifs de cofinancement ont été dépassés bien avant la date prévue, ce qui démontre le vif intérêt pour les mécanismes de financement innovants du GPE et leur fort potentiel de développement. Le risque réside désormais dans le financement de la demande et la gestion des attentes des partenaires et des nouveaux cofinanciers.** En décembre 2023, le Conseil d'administration du GPE a accepté d'augmenter l'enveloppe du fonds à effet multiplicateur de 755 millions à 950 millions de dollars pour la période de financement du GPE 2025. Malgré ce changement positif qui a été adopté lors de la réunion du Conseil de décembre 2023, le financement reste insuffisant pour répondre à la demande soutenue de fonds à effet multiplicateur. Le Conseil d'administration a également demandé d'accroître les contributions allouées à l'Accélérateur de l'éducation des filles. En effet, 179,5 millions de dollars ont été récoltés pour l'Accélérateur de l'éducation des filles, alors que l'objectif initial était de 250 millions de dollars. Tous les fonds disponibles ont été alloués. Six pays ont reçu l'approbation ou sont en train de demander l'approbation du Conseil d'administration pour accéder à un financement maximal de 115,6 millions de dollars, sous réserve de la confirmation par le Secrétariat des ressources disponibles pour l'Accélérateur de l'éducation des filles. Bien que la popularité de ces instruments soit très positive, l'incapacité à répondre à la demande exacerbe le risque d'atteinte à la réputation du GPE auprès des partenaires et des cofinanciers qui travaillent sans relâche pour débloquer des fonds, et le Secrétariat communique avec les partenaires concernés sur l'état du financement. Comme l'a demandé le Conseil, le Secrétariat propose de réaffecter potentiellement les ressources supplémentaires à l'Accélérateur de l'éducation des filles, ce qui sera examiné par le FRC et soumis à la décision du Conseil en juin 2024. Il examinera également les différentes options pour répondre à la demande du fonds à effet multiplicateur.

8. **Le succès du portefeuille de financements innovants du GPE soulève des questions stratégiques pour le Conseil d'administration quant à la prochaine stratégie du GPE, ainsi qu'à son cadre de mobilisation et d'allocation de financements.** Il s'agit notamment de savoir si le GPE doit investir beaucoup plus de ressources dans le financement à effet de levier et s'il faut augmenter les fonds déployés en faveur des mécanismes visant à mobiliser des ressources pour l'éducation. L'allocation supplémentaire attribuée au fonds à effet multiplicateur est la preuve que l'instrument a réussi à produire un effet de levier et à augmenter de manière considérable le financement de l'éducation. En février 2024, le GPE a dépassé son objectif qui consiste à mobiliser trois milliards de dollars de cofinancement supplémentaires. Le mécanisme de financement innovant du GPE a également renforcé son leadership et son pouvoir de mobilisation, comme l'a confirmé une évaluation indépendante réalisée en juin 2023. Le Secrétariat se prépare pour le GPE 2030 et examine la meilleure façon d'optimiser les ressources de financement limitées dans un environnement où les bailleurs de fonds cherchent à maximiser le rendement des financements. À cette fin, un cabinet de conseil

externe a été engagé pour faciliter le travail. Des consultations auront lieu avec les parties prenantes en amont des réunions des Comités et du Conseil d'administration.

9. **Le risque que les questions de genres ne soient pas intégrées systématiquement durant la mise en œuvre du GPE 2025 est passé d'élevé à modéré. Pour accomplir des progrès dans la prise en compte du risque lié à l'égalité des genres, il est essentiel que l'ensemble du partenariat prenne des mesures pour réaliser les objectifs du GPE 2025.** Une meilleure communication sur l'approche du GPE en matière d'égalité des genres et les ressources ciblées au sein du Secrétariat (c.-à-d. le pôle d'expertise sur le genre) ont permis aux pays de mieux comprendre et d'intégrer l'égalité des genres dans l'élaboration des financements. Le rapport portant sur l'égalité des genres publié en septembre 2023 a soutenu cet effort en précisant les rôles et les responsabilités des partenaires et en établissant un langage commun pour discuter des questions de genre. Le rapport a également présenté les mesures concrètes déjà prises et les points d'entrée en matière d'égalité des genres dans les processus du GPE. Ainsi, les critères de sélection des agents partenaires comprennent désormais une expertise dans le domaine du genre, et de plus en plus de financements pour le renforcement des capacités du système (c.-à-d. dix à ce jour) sont utilisés pour soutenir les capacités dans le domaine de l'égalité des genres, générant souvent des données et des analyses solides sur l'égalité des genres. La plupart de ces financements proviennent de cohortes ultérieures, suite à la révision des facteurs favorables et des directives relatives au pacte de partenariat. L'intégration systématique des questions de genre implique de vérifier à chaque étape du pacte, de la préparation à sa mise en œuvre, que l'égalité des genres est prise en compte de manière appropriée. La priorité est désormais d'évaluer la façon dont les questions de genre sont intégrées efficacement durant la mise en œuvre et produisent des résultats, en reconnaissant que le changement est progressif et que le renforcement des capacités, de l'expertise et des données probantes prend du temps.

10. **Le risque lié au financement intérieur reste élevé étant donné que les dépenses publiques consacrées à l'éducation ne suffisent pas à combler les lacunes d'apprentissage accumulées pendant la pandémie, tandis que la proportion de l'aide au développement consacrée à l'éducation diminue au moment où elle est plus que jamais nécessaire.** Selon le rapport *Education Finance Watch 2023*, malgré la hausse remarquable des dépenses totales consacrées à l'éducation en valeur réelle dans les pays à faible revenu (PFR) au plus fort de la pandémie, celles-ci ne suffisent toujours pas à combler les lacunes d'apprentissage accumulées pendant la pandémie. Les dépenses consacrées à l'éducation en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) ont diminué dans tous les autres groupes de pays. Parallèlement, la part de l'aide au développement consacrée à l'éducation diminue et pourrait être dépensée plus efficacement. Celle-ci a diminué de 7 % entre 2020 et 2021 en raison d'une baisse de l'aide budgétaire générale, et

est ainsi revenue aux niveaux enregistrés avant la pandémie de COVID. Les PFR restent dépendants de l'aide pour financer la prestation de services d'éducation, qui représente 13 % de leurs dépenses totales d'éducation.

11. **Par conséquent, le GPE 2025 vise non seulement à accroître le volume, mais aussi à améliorer l'équité et l'efficacité des dépenses nationales consacrées à l'éducation afin de garantir que les ressources limitées soient optimisées en ciblant les plus marginalisés.** L'approche de transformation du système évalue le volume de financement national tôt et en amont dans l'évaluation des facteurs favorables et le pacte de partenariat, et les partenaires locaux et le Secrétariat effectuent un suivi continu du respect des engagements. Le Secrétariat fait remarquer que les financements complémentaires pour la transformation du système sont de plus en plus utilisés pour favoriser les progrès au niveau du financement national, dès lors que le Conseil a approuvé 30 déclencheurs liés au financement national pour accéder à un financement complémentaire d'un montant de 193,8 millions de dollars. Les financements complémentaires sont adaptés au contexte de chaque pays. Par exemple, en Sierra Leone, le décaissement de la moitié du financement complémentaire dépend d'une augmentation du taux d'exécution du budget alloué à l'éducation de 78 % actuellement à 85 % d'ici 2024. Le GPE soutient également des initiatives visant à augmenter la marge de manœuvre budgétaire pour l'éducation dans les pays partenaires (par exemple, Debt2Ed, l'Alliance TaxEd à travers L'Éducation à voix haute). Les activités de plaidoyer en faveur du financement national continuent d'apporter une plus grande visibilité à l'éducation en tant qu'investissement stratégique, en positionnant le GPE comme un partenaire clé dans le domaine du financement de l'éducation au plus haut niveau politique (par exemple, sa participation à la réunion de l'Union africaine en février 2024 et à la Conférence des ministres africains des Finances de la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies en mars 2024).

12. **Les risques liés à la responsabilité mutuelle sont passés de modérés à élevés.** Une évaluation de 37 pactes de partenariat par rapport à l'engagement des partenaires à suivre les progrès de la réforme semble indiquer un niveau de risque modéré (à un point de pourcentage d'atteindre un risque faible), ce qui indique qu'il y a des bases solides favorisant la responsabilité mutuelle. Toutefois, un deuxième indicateur, suivi pour la première fois, basé sur une évaluation de neuf pactes de partenariat, a fait ressortir des faiblesses au niveau du processus de suivi des pactes, ce qui pourrait nuire à la responsabilité mutuelle pour faire avancer la réforme. Cette constatation rejoint les premiers enseignements tirés de la première phase de l'évaluation nationale et thématique. Les pactes de partenariat engagent les partenaires au niveau national à identifier et à mettre en œuvre des réformes susceptibles de supprimer les points de blocage et de générer la transformation du système, créant ainsi un cadre de

responsabilité mutuelle. Un suivi régulier permet aux pays de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'une réforme et d'apporter des modifications si nécessaire. Au fur et à mesure que les pactes de partenariat sont adoptés, l'accent est mis sur le suivi de la mise en œuvre et des engagements des partenaires. Cependant, malgré la petite taille de l'échantillon analysé, peu de pactes pilotes disposent de mécanismes de suivi solides. Le Secrétariat recommande d'accorder immédiatement une attention particulière au processus de suivi du pacte de partenariat, étant donné que l'examen de mi-parcours du pacte servira de base à la définition des paramètres stratégiques du cycle de financement ultérieur, tel que stipulé par le Conseil d'administration en juillet 2023.

13. **Un défi important et un risque potentiel pour la responsabilité mutuelle est l'accent mis sur les processus du GPE au lieu de les considérer comme un moyen de réaliser la transformation du système.** La décision du Conseil de juillet 2023 d'approuver le principe de l'apprentissage adaptatif pour assurer un processus continu d'amélioration d'une période de sa stratégie à la suivante signifie que la mise à jour de la stratégie ne modifie pas de manière significative le modèle opérationnel d'un cycle de financement à l'autre, ce qui offre aux pays partenaires la stabilité nécessaire pour mettre en œuvre des changements profonds. Alors que le GPE passe d'une période stratégique à l'autre, il est essentiel de mettre à jour la stratégie sans pour autant modifier le modèle opérationnel, afin de favoriser une compréhension commune de la transformation du système avec des responsabilités et des rôles précis, des boucles de rétroaction du niveau national au niveau mondial, ainsi qu'une responsabilité mutuelle pour les résultats. La responsabilité mutuelle exige également que les membres du Conseil d'administration et les participants aux structures de gouvernance du GPE s'engagent à travailler avec le Secrétariat, en veillant à ce que les homologues au niveau national comprennent leur rôle pour atteindre l'objectif commun de transformation du système du GPE. Le Secrétariat constate une meilleure compréhension de l'approche grâce à l'engagement positif des partenaires.

II) L'exposition au risque opérationnel demeure élevée

14. **Le risque lié au modèle opérationnel, ou le risque que les pays partenaires ne parviennent pas à franchir efficacement les étapes clés de l'approche de transformation du système, est passé d'élevé à modéré.** Entre juillet et décembre 2023, un nombre record de 22 paramètres stratégiques ont été approuvés, et cette tendance positive se poursuit actuellement. Les pays ont prouvé que les requêtes peuvent être déposées dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques, ce qui a permis aux pays dont les paramètres stratégiques ont été approuvés avant mai 2023 de

présenter des requêtes de financement avec succès. Le processus de requête de financement s'est nettement accéléré pour les cohortes 4 et 5. La première phase de la requête de financement (c.-à-d. le processus d'approbation des paramètres stratégiques) a été difficile et plus longue que prévu dans de nombreux pays, tandis que la deuxième phase (c.-à-d. le processus de sélection de l'agent partenaire, de préparation du financement, d'examen de la qualité et d'approbation) a respecté les délais prévus. Étant donné que 70 % des pays ont achevé la première phase, le risque prospectif dépend de la rapidité des progrès réalisés au cours de la deuxième phase. Le Secrétariat est convaincu que les requêtes de financement continueront à s'accélérer au cours de la deuxième phase de la requête de financement.

15. **Le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu est passé de très élevé à élevé, et la trajectoire positive devrait se poursuivre dès lors que le nombre de financements approuvés devrait nettement augmenter au cours de l'exercice 2025, ce qui entraînera une hausse des décaissements.** Le nombre record de paramètres stratégiques approuvés au cours des six derniers mois semble indiquer qu'un plus grand nombre de pays accèderont à leurs financements pour la transformation du système. Par ailleurs, le nombre record de manifestations d'intérêt qui ont été approuvées pour le fonds à effet multiplicateur en 2023 devrait susciter une hausse du nombre de requêtes en 2024. Les pays ont également davantage recours aux ressources du financement pour le renforcement des capacités du système, ce qui accroît l'accès à des financements supplémentaires en 2024. Par conséquent, le nombre de financements approuvés devrait enregistrer une hausse considérable en 2024. La tendance selon laquelle le nombre de financements approuvés était inférieur aux attentes, ce qui a eu des répercussions sur les décaissements durant les premières années du plan stratégique, a commencé à s'inverser, et le nombre de décaissements augmentera considérablement à l'avenir.

16. **Le risque que les partenaires ne franchissent pas efficacement les étapes clés de l'approche de transformation du système a été effectivement atténué par les mesures adoptées par le Secrétariat pour rationaliser les processus, permettant ainsi de progresser plus rapidement dans le processus de requête de financement.** Des adaptations opérationnelles ont été apportées au début de l'exercice 2023 en s'appuyant sur les enseignements tirés des deux premières cohortes. D'autres adaptations apportées en février 2023 impliquaient de simplifier les directives, d'améliorer le séquencement des activités et de renforcer l'intégration systématique des questions de genre. En juillet 2023, le Conseil du GPE a approuvé des adaptations supplémentaires dans le but d'optimiser l'engagement et les opérations au niveau des pays, de réduire les coûts de transaction et de préserver l'objectif du GPE en matière de transformation du système menée par les pays. Le GPE a accéléré son apprentissage et ses adaptations tout au long de l'année 2023, en s'appuyant sur des données probantes et des expériences pour simplifier les

opérations et mieux soutenir les pays partenaires. L'un des principaux enseignements tirés est que la sélection de réformes prioritaires ambitieuses, mais surtout *pratiques*, est le meilleur moyen de cibler le soutien et d'accélérer l'amélioration des systèmes éducatifs. Réunir des pairs issus de différents pays et des experts régionaux a joué un rôle déterminant pour promouvoir l'établissement de priorités fondées sur des données probantes. Les commentaires recueillis lors des ateliers montrent que la collaboration entre pairs permet d'améliorer la compréhension du modèle ainsi que les discussions fondées sur des données probantes portant sur les réformes prioritaires. Il est indéniable que les adaptations apportées au modèle opérationnel ont eu des répercussions positives sur le processus de requête de financement qui s'est accéléré pour les cohortes 4 et 5. L'approche de transformation du système représente un changement important de paradigme et de mentalité, et le Secrétariat est convaincu que cette approche tiendra ses promesses.

17. **Le risque lié à l'alignement est considéré comme modéré. La méthodologie de deux nouveaux indicateurs a été perfectionnée pour pouvoir mieux suivre les possibilités d'alignement et mieux mesurer l'influence du GPE.** Les pays partenaires du GPE éprouvent des difficultés en raison de la fragmentation de l'aide extérieure à l'éducation, qui se caractérise par de multiples projets menés en marge des systèmes nationaux et des financements nationaux, ce qui entraîne des coûts de transaction élevés et des risques pour les systèmes nationaux tout en ayant une incidence sur la coordination, la responsabilité, la prévisibilité et la durabilité. Pour remédier aux lacunes et aux obstacles en matière d'alignement, le GPE a précisé son approche conceptuelle. À l'avenir, le Secrétariat réexaminera son processus d'examen de la qualité afin de réduire les coûts de transaction et de le rendre plus réaliste et adapté aux possibilités et aux problèmes d'alignement sur les systèmes nationaux. Au niveau national, l'enjeu sera d'élaborer une méthodologie pour effectuer une étude exploratoire de l'alignement et d'offrir un soutien pour favoriser le changement et faciliter le dialogue entre les professionnels (par exemple, des partenariats de formation avec des agents partenaires).

18. **Le risque lié à la performance des financements, c'est-à-dire le risque que les financements n'atteignent pas les résultats escomptés dans les délais prévus, reste élevé, malgré les progrès soutenus et la tendance à l'amélioration.** Actuellement, 88 % des financements en cours dans le cadre du GPE 2020 sont en bonne voie d'exécution, contre 80 % il y a six mois, ce qui témoigne d'une amélioration. Des interventions positives menées au niveau des pays ont permis à plusieurs financements qui étaient initialement en retard d'accélérer leur mise en œuvre ou de résoudre les problèmes, notamment grâce à des restructurations. D'autres financements ont rencontré des difficultés qui ont retardé leur mise en œuvre dès le début du programme (tels que la fermeture des écoles liée à la pandémie de COVID-19, les longs délais d'approbation initiale), mais ils ont repris leur rythme de mise en œuvre durant cet exercice. Les retards sont également dus à des

facteurs exogènes tels que les crises politiques, les changements à la tête du gouvernement et les catastrophes naturelles. Toutefois, malgré les progrès réalisés dans la mise en œuvre, qui se sont traduits par une plus grande utilisation des fonds, certains programmes sous-utilisent encore leurs fonds. Le Secrétariat travaille avec les agents partenaires pour déterminer si des mesures supplémentaires doivent être prises pour accélérer les dépenses des programmes qui accusent un retard. Dans certains pays, la mise en œuvre continue d'être affectée par l'instabilité institutionnelle.

19. **Les retards dans le processus d'approbation des nouveaux financements, associés à d'autres retards précédents pour un certain nombre de financements en cours, ont eu des conséquences négatives sur le taux de décaissement, ce qui a eu des répercussions négatives sur d'autres risques.** Bien que les décaissements soient désormais en hausse, ces derniers sont reportés en raison des retards initiaux. Par conséquent, il est difficile de maintenir le budget de fonctionnement du Secrétariat dans le plafond recommandé de 7 % du total des décaissements et de maintenir le solde de trésorerie dans l'objectif de 12 à 15 mois pour la couverture des décaissements. Toutefois, la tendance commence à s'inverser : le budget de fonctionnement s'est stabilisé et se rapproche du plafond fixé à 7 % à mesure que les décaissements devraient augmenter et qu'un contrôle budgétaire rigoureux est maintenu. Le Secrétariat est convaincu que le solide portefeuille de projets en attente continuera à avoir une incidence positive sur les décaissements et à réduire les niveaux de trésorerie. Cela nécessite un effort concerté de la part de tous les partenaires pour accélérer les progrès en matière d'approbations et de mise en œuvre des programmes, ce qui s'avère essentiel pour stimuler les décaissements.
20. **L'exposition au risque de non-conformité de la gestion du financement est passée d'élevée à modérée après une évaluation qualitative.** Bien que la conformité des agents partenaires soit d'une importance cruciale, le niveau de risque a été revu à la baisse après l'évaluation pour refléter le fait que les retards dans la soumission des rapports sur l'avancement de la mise en œuvre et des rapports de fin d'exécution sont souvent minimes et sans conséquence pour les opérations. Par exemple, sur les six rapports de fin d'exécution retardés, trois ont été soumis dans le mois suivant le délai, un dans les deux mois et les autres après trois mois. Le pourcentage de rapports d'audit reçus en retard (72 %) est à l'origine de l'exposition globale au risque. Le Secrétariat a pris des mesures pour améliorer le processus de présentation des rapports d'audit, notamment en mettant à jour les politiques et les procédures du GPE dans ce domaine, afin de mentionner explicitement l'obligation de réaliser des audits annuels et d'en rendre compte au Secrétariat. Les agents partenaires sont sensibilisés, et le respect des politiques du GPE sera discuté lors d'un atelier prévu en mai 2024.
21. **Le risque de fraude et de détournement de fonds est passé de modéré à faible après une évaluation qualitative, étant donné que les agents partenaires traitent**

rapidement les cas de détournement de fonds et les constatations de l'audit externe. Tous les problèmes importants d'audit identifiés au cours de l'exercice précédent ont été traités de manière satisfaisante dans un délai approprié. Sur les cinq cas de détournement de fonds signalés au Conseil d'administration en décembre 2023, un seul cas était aberrant, car il était ouvert depuis 2020. Par ailleurs, l'examen des rapports d'audit externe effectué par le Secrétariat au cours de l'exercice actuel n'a révélé aucun problème qui présente un risque élevé. Le faible niveau de risque témoigne de l'efficacité de la stratégie de gestion préventive des risques mise en place par le Secrétariat du GPE dans le but d'atténuer le risque. Toutefois, le Secrétariat reconnaît qu'il est possible que certains cas ne soient pas signalés et qu'il est difficile dans certaines situations de récupérer les fonds détournés.

22. **Le niveau de risque lié à la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH) reste modéré après une évaluation qualitative des risques visant à mettre en évidence le risque de sous-signalement.** La mise en place de la politique de PSEAH du GPE a montré que les agents partenaires disposent de plusieurs moyens pour lutter contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels dans le cadre des programmes financés par le GPE et pour signaler les cas au GPE, comme l'exige la politique de PSEAH. Actuellement, trois agents partenaires ne disposent pas de mécanismes permettant de signaler les cas individuels d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels (SEAH), comme l'exige la politique. La Banque asiatique de développement et le Centre de recherches pour le développement international se sont engagés à mettre en place des mécanismes permettant de signaler les cas individuels de SEAH. Cependant, la Banque mondiale a déclaré qu'elle ne pouvait pas se conformer aux exigences du GPE en matière de rapports sans violer ses politiques de confidentialité des données ni ses principes de protection des survivants, c'est la raison pour laquelle la Banque mondiale n'a pas signalé de cas au GPE. Bien que le GPE soit convaincu que la Banque mondiale applique correctement ses politiques de PSEAH, le manque d'informations sur les cas potentiels du GPE crée des lacunes en matière de communication d'informations. La Banque mondiale et le Secrétariat du GPE entretiennent un dialogue constructif. En février 2024, il n'y avait aucun cas de SEAH recensé. Le Secrétariat reste vigilant quant au risque de sous-signalement. Par conséquent, l'exposition au risque reste modérée. Les risques liés au sous-signalement seront discutés lors d'un prochain atelier avec les agents partenaires du GPE.

23. **Le risque lié au soutien du GPE pour renforcer les capacités, qui implique d'associer l'expertise, l'innovation et les connaissances pour aider les pays partenaires à améliorer leurs systèmes éducatifs, reste très faible.** Initialement axé sur le partage de connaissances et d'innovations et sur L'Éducation à voix haute, le risque comprendra à l'avenir les initiatives d'appui technique du GPE. Celles-ci consistent à apporter l'expertise, les outils et des solutions ciblés pour renforcer la capacité des pays partenaires à

transformer leurs systèmes éducatifs. Ces initiatives ont le potentiel de relever d'importants défis intersectoriels qui nuisent à un apprentissage équitable des enfants, tels que le changement climatique, la malnutrition, la violence en milieu scolaire, la discrimination fondée sur le genre et la fracture numérique. Le potentiel de déploiement de l'appui technique dépend de la possibilité de recevoir un financement spécifique du fonds du GPE ou d'être soutenu par un cofinancement ou d'autres instruments. Par ailleurs, le déploiement dépendra de la capacité à mobiliser des financements auprès de nouveaux partenaires (par exemple, les fonds pour le climat, le secteur privé).

III) L'exposition au risque lié à la gestion du fonds du GPE est passée d'élevée à modérée

24. **L'exposition au risque d'illiquidité est modérée après l'ajustement de la fourchette cible des décaissements pour pouvoir disposer d'une garantie suffisante pour les contrats de couverture de change en vertu du cadre de gestion du risque de change.** Le solde de trésorerie du GPE reste supérieur au nouvel objectif de 12 à 15 mois pour la couverture des décaissements, malgré la hausse importante des décaissements enregistrée en 2023 par rapport à 2022. Bien que l'important volume de contributions des bailleurs de fonds reçues dans le Fonds du GPE en 2023 soit positif, celui-ci augmente temporairement le solde de trésorerie. Le solde de trésorerie plus élevé devrait diminuer dès lors que les décaissements ont commencé à augmenter de manière considérable et qu'un nombre moins important de contributions de bailleurs de fonds sont attendues. Le solde de trésorerie a généré un retour sur investissement plus important que prévu, en particulier dans un contexte où les taux d'intérêt sont élevés.

25. **L'exposition du GPE au risque de change est passée d'élevée à modérée au cours des six derniers mois étant donné que le montant exposé au risque de change et les fluctuations des taux de change ont diminué.** Les contributions non libellées en dollars pas encore versées, en pourcentage du total des ressources de reconstitution pour le GPE 2025, ont continué à diminuer à mesure que les bailleurs effectuaient des versements au Fonds du GPE, ce qui réduit les fonds en attente soumis à un risque de change supplémentaire. Sur la base de la valeur actuelle de la reconstitution des ressources totale, 40,1 % du total des promesses de contribution des bailleurs de fonds sont libellées dans d'autres devises que le dollar, contre 56,5 % il y a six mois. La situation financière globale du GPE est restée stable au cours des six derniers mois grâce aux taux de change qui ont subi moins de pression. Toutefois, les faibles fluctuations du dollar peuvent encore avoir une incidence importante, étant donné que presque toutes les dépenses de financement sont libellées en dollars, mais que 90 % des contributions pas encore versées pour la période de reconstitution des ressources sont libellées dans d'autres devises que le dollar. Le cadre de gestion du risque de change devrait permettre d'atténuer ce risque et le dispositif pilote devrait débuter une fois que toutes les révisions des accords de

contribution des bailleurs auront été signées. Des efforts continus sont actuellement déployés pour obtenir toutes les signatures. Si le dispositif de couverture du risque de change diminuera le risque futur, celui-ci ne l'éliminera pas pour autant, à moins que le nombre de bailleurs de fonds qui convertissent leurs promesses de contribution en accords de contribution pluriannuels avec des calendriers de paiement définis augmente de manière considérable.

IV) Le risqué lié à la continuité des activités du GPE demeure modéré

26. **Les dépenses inscrites au budget du Secrétariat se situent dans les limites du montant approuvé par le Conseil, et le risque que les dépenses de fonctionnement dépassent la fourchette cible en pourcentage du total des décaissements du Fonds du GPE est passé d'élevé à modéré.** L'objectif du GPE est de maintenir ses dépenses de fonctionnement dans la limite de 7 % du total des décaissements du Fonds du GPE. Grâce à l'augmentation des décaissements, le pourcentage des dépenses de fonctionnement s'est rapproché du plafond cible de 7 %, malgré l'inflation qui persiste et l'application des frais d'hébergement de 20,5 % sur les dépenses directement imputables au Secrétariat. Les dépenses de fonctionnement se sont stabilisées sur une base cumulative et le pourcentage de dépenses de fonctionnement pour l'exercice 2024 sera inférieur à celui de l'exercice 2023. Le nouveau plan triennal de dotation en personnel et l'enveloppe budgétaire du GPE pour la période qui s'étend de juillet 2024 à juin 2027 seront examinés par le FRC en avril 2024, et la direction prépare ce plan en veillant à ne pas dépasser la limite de 7 % du total des décaissements.

27. **L'exposition au risque lié aux ressources humaines reste modérée. En vue d'atténuer les risques liés aux changements organisationnels entrepris pour soutenir l'approche de transformation du système, le Secrétariat a élaboré des plans solides de gestion des risques et du changement.** Ces plans permettront de réorganiser efficacement les processus du GPE. Une revue du personnel est en cours pour déterminer le budget alloué au personnel sur trois ans et sera présentée au FRC en avril 2024. Cette revue a pour objectif de générer des gains d'efficacité, de réduire les coûts et de fournir les ressources humaines nécessaires pour répondre à la demande croissante de fonds du GPE et gérer un portefeuille de financements plus complexes. Les changements organisationnels se concentreront sur les processus et les rôles en rapport avec les pays, dans le but de renforcer les capacités dans une structure matricielle régionale. Cela facilitera le processus décisionnel grâce à des rôles plus clairs, des limites et moins de fragmentation. Le GPE dispose d'un plan d'atténuation des risques exhaustif pour garantir une transition harmonieuse, qui implique notamment de recruter quatre nouveaux directeurs. Ces postes permettront de redistribuer stratégiquement les responsabilités en rapport avec les pays en vue d'optimiser l'efficacité. Le GPE a également établi un plan de gestion du

changement exhaustif afin d'aider le personnel à s'adapter aux changements opérationnels nécessaires. La revue du personnel a pour objectif de prévoir précisément les effectifs prévus pour les trois prochaines années dans tous les bureaux du GPE, en particulier dans les autres bureaux que le siège.

28. **L'environnement technologique du GPE présente un risque élevé du fait que ses systèmes actuels présentent certaines lacunes qui empêcheront le GPE d'atteindre ses objectifs dans les prochaines années.** Toutefois, le Secrétariat est bien placé pour atténuer ce risque grâce au projet de transformation numérique du GPE destiné à investir dans des solutions informatiques modernes et intégrées pour réaliser des gains d'efficacité et innover afin de rester compétitif dans le secteur. Le projet progresse comme prévu et a entamé la phase de passation des marchés avec les fournisseurs. Suite à un examen de l'architecture d'entreprise, le GPE a adopté un modèle hybride unique de services informatiques pour bénéficier d'une plus grande souplesse dans l'adoption de plateformes et de solutions informatiques modernes adaptées aux besoins des organismes donateurs de taille moyenne ayant de solides antécédents en matière de plaidoyer et d'engagement auprès des pays. Le projet, qui a été lancé en décembre 2022 avec un budget pluriannuel, devrait permettre de réduire ce risque au fil du temps, mais il devrait également entraîner de nouveaux risques puisque les nouveaux systèmes informatiques seront mis en place par des prestataires externes. Le GPE est le seul fonds d'intermédiation financière hébergé par la Banque mondiale qui dispose d'un modèle informatique hybride. Les mesures d'atténuation sont axées sur le processus de passation de marchés en cours pour identifier un fournisseur doté d'une expérience dans le domaine de la gestion des financements et des opérations, en impliquant la Banque mondiale et le GPE pour garantir une compatibilité technologique et opérationnelle. Le système existant a été migré avec succès vers une nouvelle plateforme en janvier 2024, en assurant une exploitation efficace pendant la transition vers le nouveau système.

29. **Bien que l'exposition au risque lié à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) reste élevée, les mesures prises pour améliorer la DEI au sein du Secrétariat devraient permettre d'atténuer ce risque à l'avenir.** Le groupe dédié à la coordination de la DEI a continué à faire avancer les priorités dans ce domaine après que la directrice générale a approuvé le pacte relatif à la DEI. Le Secrétariat collabore avec le bureau de l'éthique professionnelle de la Banque mondiale pour veiller à ce que le personnel soit informé des services disponibles.

V) Le risque lié à la réputation demeure modéré

30. **Le risque de réputation du GPE est modéré et le principal risque pour la réputation du GPE dépend de son aptitude à atteindre ses buts et objectifs de manière efficace et efficiente et, en fin de compte, à démontrer sa valeur ajoutée en tant que catalyseur de la transformation du système.** Bien que le succès du fonds à effet multiplicateur et de

l'Accélérateur de l'éducation des filles et la forte demande pour ce type de financement soient positifs, l'incapacité à satisfaire pleinement cette demande peut nuire à la réputation du GPE auprès des partenaires et des cofinanciers. Avant la reconstitution des ressources, le GPE est confronté à un triple risque : il s'agit d'augmenter le nombre de financements approuvés dans le cadre de GPE 2025 tout en accélérant le décaissement des financements déjà approuvés et en démontrant les résultats de l'approche de transformation du système pour confirmer sa valeur ajoutée. Si les bailleurs de fonds remettent en question la capacité du GPE à accomplir sa mission, la mobilisation de ressources pourrait en pâtir et son influence sur les politiques risquerait de diminuer. La direction est persuadée que le GPE est capable d'atteindre ses objectifs et souligne que le rythme d'approbation des financements s'est accéléré et qu'un nombre record de financements devrait être approuvé en 2024. Bien que la probabilité que le risque de réputation survienne soit faible, son impact potentiel est important et pourrait nuire à la mobilisation de fonds.

Annexes : Niveaux de risque, notes et indicateurs

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 observée au cours des six derniers mois

RISQUE STRATÉGIQUE	S2 2	S1 24	TRAJ
Catégorie globale	3,08	2,83	=
Risque lié au financement - mobilisation de ressources	4,00*	4,00*	=
Risque lié au financement - cofinancements	1,50*	1,00	↘
Risque lié au financement national	4,00*	4,00*	=
Risque lié à la responsabilité mutuelle	3,00	4,00*	↗
Risque lié à la gouvernance	2,00	1,00	↘
Risque lié à l'égalité des genres	4,00	3,00*	↘

RISQUE LIÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT	S2 23	S1 24	TRAJ
Catégorie globale	3,12	2,62	=
Risque lié aux dépenses de fonctionnement	1,00	1,00	=
Risque lié aux ressources humaines (RH)	3,49*	2,50*	=
Risque informatique	4,00	3,50	=
Risque lié à la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI)	4,00	3,50	=

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

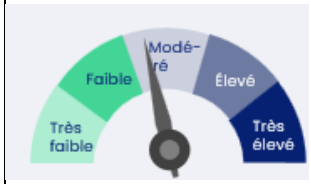
RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS	S2 23	S1 24	TRAJ
Catégorie globale	4,00	3,00	↘
Risque d'illiquidité	4,00	3,00	↘
Risque de change	4,00	3,00	↘

RISQUE OPÉRATIONNEL	S2 23	S1 24	TRAJ
Catégorie globale	3,50*	3,50*	=
Risque lié au modèle opérationnel	3,70	3,49*	↘
Risque lié à l'accès à des financements - approbations	5,00	4,40	↘
Risque lié à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur	1,49	1,49	=
Risque lié à l'alignement	s.o.	2,50*	s.o.
Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources	4,00	3,49*	↘
Risque lié à la performance des financements	4,00*	3,70	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	4,00*	3,49*	↘
Risque de fraude et de détournements de fonds	3,00	2,49*	↘
Risque de SEAH	3,00*	3,00*	=
Risque lié aux programmes d'appui du GPE	1,00	1,30	=

RISQUE DE RÉPUTATION	S2 23	S1 24	TRAJ
Catégorie globale (risque hybride, aucun risque subsidiaire)	2,50	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) Risque lié au financement et à la mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes (risque élevé)** **2) Risque lié à la responsabilité mutuelle, ou le risque que les partenaires locaux ne respectent pas les engagements pris dans leur pacte de partenariat (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 lié au financement – mobilisation de ressources : risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à financer ses programmes.	• Montant total des annonces de contributions par rapport à l'objectif de 5 milliards d'USD : **4,052 milliards d'USD sur un objectif de 5 milliards d'USD, soit 81 %** (en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contributions ont été formulées). • Données pour S2 2023 : 4,051	• **Risque élevé** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• La conjoncture financière reste difficile, les bailleurs de fonds ayant de nouvelles priorités (par exemple, les dépenses militaires, le changement climatique, les réfugiés, etc.). Les priorités concurrentes des bailleurs sont susceptibles de réduire davantage le volume de l'aide disponible pour l'éducation et/ou de la réorienter vers un autre secteur. • Les annonces de contributions des bailleurs de fonds ont connu quelques évolutions favorables. Le GPE s'est félicité de l'annonce d'une contribution de 134 millions d'euros du Danemark pour la période 2022-2025 et d'une promesse de 3 millions d'euros du Japon pour aider les enfants victimes du cyclone au Mozambique à retourner à l'école. Les commissions des crédits de la Chambre des représentants et du Sénat américains ont proposé de maintenir le financement du GPE à 130 millions d'USD, malgré les nombreux appels pour réduire les dépenses. • Si la forte demande de cofinancements est positive, celle-ci exacerbe le risque lié à la mobilisation de ressources et soulève des questions sur l'orientation stratégique à long terme du GPE, notamment celle de savoir si le GPE devrait investir beaucoup plus de ressources dans le financement à effet de levier dans le cadre de sa prochaine reconstitution des ressources.

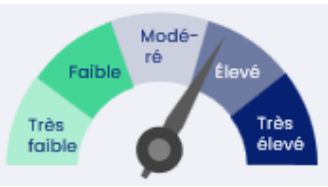
	milliards d'USD, soit 81 %		
2. Risque lié au financement – cofinancements : risque que les objectifs de cofinancement ne soient pas atteints, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à cofinancer ses programmes.	• Pourcentage du total des cofinancements mobilisés chaque année civile par rapport à l'objectif : **2 256 milliards d'USD contre un objectif de 1 250 milliards d'USD, soit 180 %.** • Données pour S2 2023 : 1 712 milliards d'USD, soit 184 %.	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↓	• Les objectifs de cofinancement ont été atteints bien avant la date prévue, avec un vif intérêt et une forte demande pour le fonds à effet multiplicateur et la diversification des cofinanciers, ce qui montre le succès de ces initiatives et leur potentiel de déploiement, et soulève des questions sur les orientations stratégiques du GPE 2030 et le futur cadre de mobilisation et d'allocation de financements. • Un soutien technique plus approfondi en matière de financement innovant est désormais fourni lors de l'engagement des pays afin de garantir que les pays partenaires puissent tirer parti de leur financement au titre du fonds à effet multiplicateur de manière opportuniste et opportune. De nouvelles initiatives de fonds à effet multiplicateur ont été approuvées par le Conseil (par exemple, SmartEd, Debt2Ed) et lancées avec des engagements ciblés visant à élargir les opportunités. Diversifier le cofinancement au-delà des partenaires habituels constitue une priorité (par exemple, les acteurs du changement climatique). • Le défi consiste désormais à financer la demande soutenue de cofinancements et à répondre aux attentes. Bien que la demande plus élevée que prévu soit très positive, elle exacerbe le risque d'atteinte à la réputation du GPE auprès des partenaires et des cofinanciers. Il est important de veiller à ce que les cofinancements obtiennent des résultats en mesurant leur impact dans le cadre des réflexions sur l'orientation stratégique.
3. Risque lié au financement national : risque que les pays partenaires ne progressent pas vers les points de référence du GPE	• Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des points de référence du GPE pour le volume	• **Risque élevé** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Les données ne révèlent aucune tendance claire à la hausse ou à la baisse, étant donné qu'il faut plusieurs années pour observer les tendances en matière de financement de l'éducation. Toutefois, les dépenses publiques consacrées à l'éducation dans les pays partenaires ne suffisent pas à combler les lacunes d'apprentissage accumulées pendant la pandémie, tandis que la conjoncture économique mondiale est difficile. Par conséquent, le risque a été évalué comme étant toujours élevé.

en termes de volume du financement national pendant la mise en œuvre.	du financement national : **29 %** • Données pour S2 2023 : 27 %		• Le GPE 2025 offre la possibilité d'avoir recours au financement complémentaire pour la transformation du système comme levier pour favoriser les progrès, le cas échéant. Il convient de noter que le nombre de pays ayant recours à ce type de mécanisme est en hausse, puisque le Conseil a approuvé jusqu'à présent 30 déclencheurs liés au financement national pour accéder à un financement complémentaire d'un montant de 193,8 millions de dollars (un déclencheur implique une action associée à une part de financement). • Les activités de plaidoyer en faveur du financement national se poursuivent dans le cadre de la stratégie actuelle du GPE pour apporter une plus grande visibilité à l'éducation en tant qu'investissement stratégique. (Par exemple, le communiqué ministériel qui a été endossé par 41 pays et présenté au Conseil en décembre 2023 ; le partenariat avec l'Union africaine et le chef d'État du Ghana pour organiser une réunion présidentielle sur le financement intérieur de l'éducation en février 2024 ; la participation à la Conférence des ministres africains des Finances de la CEA en mars 2024.)
4. Risque lié à la responsabilité mutuelle : risque que les partenaires au niveau des pays ne tiennent pas les engagements inscrits dans leur pacte, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mobiliser des partenaires et des ressources au niveau mondial et	• Pourcentage de pactes de partenariat qui contiennent des engagements spécifiques des partenaires au niveau du pays ou un mécanisme de suivi pour le domaine de réforme ciblé prioritairement : **89 %** • Données pour S2 2023 : **94 %**	• **Risque élevé** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↑	• L'exposition au risque est passée de modérée à élevée, car le deuxième indicateur est communiqué pour la première fois et évalue si les mécanismes de suivi prévus dans les pactes de partenariat sont mis en œuvre dans les pays où les pactes sont en vigueur depuis plus d'un an. • Le premier indicateur évalue 37 pactes de partenariat par rapport à l'engagement des partenaires à suivre les progrès de la réforme, dont 20 nouveaux pactes. Il présente un niveau de risque modéré (à un point de pourcentage d'atteindre un niveau de risque faible), ce qui indique qu'il y a des bases solides favorisant la responsabilité mutuelle. • Le deuxième indicateur évalue neuf pactes de partenariat par rapport à leurs pratiques de suivi et montre un niveau de risque très élevé. À l'heure actuelle, seulement 56 % d'entre eux disposent de données probantes attestant que le suivi des activités s'effectue conformément à leurs engagements pris dans le pacte en matière de suivi. Les données doivent toutefois être replacées dans leur contexte compte tenu de la petite taille de l'échantillon analysé, ce qui explique pourquoi le risque global est passé

national pour obtenir des résultats durables.	---------- • Pourcentage de pactes de partenariat dans lesquels le mécanisme de suivi convenu est mis en œuvre par les partenaires au niveau du pays : **56 %** • Données pour S2 2023 : 82 %		à élevé. Malgré la petite taille de l'échantillon, l'évaluation incite les pays et leurs partenaires à accorder une attention particulière au processus de suivi du pacte bien avant qu'il n'atteigne la phase d'examen de mi-parcours. Le Secrétariat prépare actuellement des directives pour les examens de mi-parcours, et cet effort de collaboration qui implique les pays partenaires permettra d'effectuer un suivi régulier et des contrôles afin de favoriser la responsabilité mutuelle pour la mise en œuvre du pacte et de la réforme, ainsi que l'apprentissage et l'adaptation.
5. Risque lié à la gouvernance : risque que les systèmes utilisés par le GPE pour prendre et appliquer les décisions en vue de la réalisation de ses buts et objectifs ne soient pas adaptés au but visé.	• Pourcentage de décisions approuvées par le Conseil sans modification (c.-à-d. approuvées « telles quelles ») par rapport à l'ensemble des décisions prises par le Conseil au cours des 12 derniers mois : **97 % (soit 83 décisions sur 85)** • Données pour S2 2023 : s.o.	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : s.o.	• L'indicateur de risque a été révisé pour surmonter les difficultés liées au fait que l'indicateur précédent s'appuyait sur l'enquête réalisée auprès du Conseil d'administration (impliquant un faible taux de réponse et un manque d'alignement avec le calendrier de l'enquête). Le nouvel indicateur mesure l'efficacité du processus décisionnel du Conseil, en partant du principe qu'une décision approuvée « telle quelle » est claire, complète et aide le GPE à réaliser rapidement sa mission. • Le risque très faible indique que le Conseil reçoit les informations dont il a besoin pour agir de manière stratégique et dans le meilleur intérêt, grâce à des textes de décision clairs et ciblés fournis par le Secrétariat et des documents justificatifs lui permettant de prendre une décision éclairée.
6. Risque lié à l'égalité des	• Pourcentage de programmes	• **Risque modéré** (élevé après	• Désormais rapporté de manière cumulative, l'indicateur montre que la proportion de pays qui intègrent l'égalité des genres dès le début de la

genres : risque que l'égalité des genres ne soit pas intégrée systématique-ment dans la mise en œuvre du modèle opérationnel du GPE 2025.	ayant intégré systématiquement l'égalité des genres dans leur conception à un niveau satisfaisant ou très satisfaisant à l'étape 1 du processus d'examen de la qualité depuis le début du GPE 2025 : **70 %** • Données pour S2 2023 : 60 % durant les 12 derniers mois	une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	préparation du programme, soit à la première étape du processus d'examen de la qualité, a fortement augmenté en passant de 60 % à 70 % en six mois. Le nombre de pays évalués a plus que doublé, passant de 11 pays en juillet 2023 à 23 pays en décembre 2023, puisqu'un plus grand nombre de pays ont sollicité un financement du GPE. Une meilleure communication sur l'approche du GPE en matière d'égalité des genres a permis aux pays de mieux comprendre les attentes dans ce domaine et d'intégrer l'égalité des genres dès la première phase d'élaboration du programme. • À l'avenir, la priorité sera d'évaluer la façon dont les pays prennent en compte et intègrent la recommandation du GPE (par exemple, un indicateur sur l'intégration de l'égalité des genres à la troisième étape de l'examen de la qualité est envisagé pour mesurer l'influence du Secrétariat), ainsi que la manière dont les questions de genre sont intégrées et produisent des résultats, comme le prévoit le GPE 2025.

Annexe A

Risque opérationnel pour le GPE : le risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs au niveau des pays			
 **Principaux risques :** **1. Le risque lié 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 entrave la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes (risque très élevé).** **2. Le risque lié à la performance des financements, c'est-à-dire le risque que les financements du GPE n'atteignent pas les résultats escomptés dans les délais prévus (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 lié au modèle opérationnel : risque que les pays partenaires ne parviennent pas à franchir efficacement les étapes clés de l'approche de transformation du système.	a) Pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels, y compris les pays pilotes) : **63 %** (données pour S2 2023 : 67 %) b) Pourcentage de requêtes dont les paramètres stratégiques sont en bonne voie d'être approuvés dans les 16 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels et projections) : **25 %**	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Entre juillet et décembre 2023, un nombre record de 22 paramètres stratégiques ont été approuvés, et la trajectoire positive s'est poursuivie au second semestre de l'exercice 2024. Les pays ont continué à montrer que les requêtes pouvaient être déposées dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques, ce qui a permis à tous les pays dont les paramètres stratégiques ont été approuvés avant mai 2023 de présenter des requêtes de financement pour la transformation du système avec succès. • Entre-temps, les pourcentages enregistrés ont augmenté, dès lors que le délai d'approbation des paramètres stratégiques a été plus long que prévu. Étant donné que 70 % des pays ont achevé la première phase, le risque prospectif dépend de l'indicateur c. À l'avenir, des retards limités (jusqu'à trois mois) sont prévus pour la deuxième phase, car certains pays ont pris plus de temps pour sélectionner leur agent partenaire. • Le résultat mentionné ci-dessus a été positivement influencé par les différentes mesures que le Secrétariat a prises pour rationaliser le processus, y compris, mais pas seulement, la série d'adaptations approuvée par le Conseil en juillet 2023. Une certaine accélération de la

	(données pour S2 2023 : 45 %) c) Pourcentage de requêtes en bonne voie d'achever le processus de sélection de l'agent partenaire, de préparation du financement, d'examen de la qualité et d'approbation dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques (chiffres actuels et projections) : **64 %** (données pour S2 2023 : 81 %)		première étape a été observée pour les cohortes 4 et 5. Le GPE a accéléré son apprentissage et ses adaptations tout au long de l'année 2023, en s'appuyant sur des données probantes et des expériences pour simplifier et accélérer ses opérations et soutenir plus efficacement les pays partenaires.
2. Risque lié à l'accès à des financements – approbations : risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mettre	• Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 par rapport aux objectifs : **809,3 millions d'USD contre un objectif de 1,031 milliard d'USD, soit 78 %.** • Données pour S2 2023 : 56 % (349,2 millions d'USD contre un objectif de 623,8 millions d'USD)	• **Risque élevé** • Impact très élevé • Trajectoire : ↓	• Le risque lié à l'accès au financement est corrélé au risque ci-dessus, soit le « risque lié au modèle opérationnel », et en est une conséquence. Le niveau de risque est passé de très élevé à élevé, ce qui témoigne d'une évolution positive par rapport au nombre d'approbations. Cette trajectoire positive devrait se poursuivre, car le nombre de financements approuvés devrait fortement augmenter au cours de l'exercice 2025 grâce au nombre record de paramètres stratégiques approuvés qui devrait se traduire par des requêtes en 2024, au nombre record de manifestations d'intérêt qui ont été approuvées pour le fonds à effet multiplicateur en 2023 et à l'utilisation accrue du financement pour le renforcement des capacités du système. Les décaissements ont été reportés en raison des retards dans le processus d'approbation initial, mais ils ont commencé à augmenter et devraient être encore plus nombreux au cours des exercices 2025 et 2026 dès lors que l'accès au financement a été amélioré.

en œuvre ses programmes.			• Le risque lié à l'accès au financement a encore été affecté de manière négative par la situation politique actuelle dans plusieurs pays, ce qui peut entraver l'accès du gouvernement au financement. Le Secrétariat a atténué ce risque en rendant opérationnel le cadre opérationnel destiné aux pays fragiles ou touchés par un conflit.
3. Risque lié 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 pèserait sur la capacité du GPE à 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 : **588 millions d'USD contre un objectif de 375 millions d'USD, soit 157 %.** • Données pour S1 2023 : 588 millions d'USD ou 153 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Cet indicateur est corrélé au sous-risque ci-dessus, soit le « risque lié au financement - cofinancements », qui figure dans la catégorie des risques stratégiques. • La demande pour le fonds à effet multiplicateur est restée élevée et l'objectif a été largement dépassé. Le Conseil a approuvé une allocation supplémentaire pour ce fonds en décembre 2023. Bien que cette augmentation soit bénéfique, celle-ci ne suffit pas pour répondre à la demande soutenue, ce qui exacerbe le risque d'atteinte à la réputation du GPE auprès des partenaires et des cofinanciers. Le Secrétariat communique avec les pays et les cofinanciers sur l'état du financement. • Le défi consiste désormais à financer la demande pour le fonds à effet multiplicateur et à mesurer l'impact des financements au titre du fonds à effet multiplicateur avant la prochaine reconstitution des ressources, afin de faire avancer les réflexions sur le futur cadre de mobilisation et d'allocation de financements du GPE.
4. Risque lié à l'alignement : risque que les financements du GPE	• Pourcentage de financements du GPE (c.-à-d., ESPIG, financements pour la transformation du système, Accélérateur de	• **Risque modéré** (élevé après une	• L'indicateur présenté fait partie du rapport sur les résultats de 2023. Le pourcentage de financements alignés en 2023 est supérieur à la moyenne de 48 % observée au cours des huit dernières années depuis 2015. Cependant, cet indicateur présente une latence importante, dès lors que l'échantillon de 2023 est principalement constitué de

n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouvernement-aux pour la mise en œuvre (*abrégé*).	l'éducation des filles, fonds à effet multiplicateur) qui sont alignés par rapport au nombre total de financements : 53,6 % • Données pour S2 2023 : s.o. (nouvel indicateur présenté dans le rapport sur les risques)	évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : s.o.	financements antérieurs au GPE 2025. Parallèlement, le Secrétariat perfectionne la méthodologie de deux nouveaux indicateurs qui permettent d'effectuer un meilleur suivi des possibilités et des risques d'alignement et qui sont plus pertinents pour le GPE 2025. Ces derniers portent respectivement sur le pourcentage de pays qui devront avoir recours aux systèmes nationaux pour mettre efficacement en œuvre les financements du GPE 2025, et sur le nombre de pays qui ne disposent pas actuellement de modalité de financement alignée viable mais qui réalisent une étude exploratoire crédible pour déterminer les options et les étapes pour élaborer une modalité alignée.
5. Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources : risque que les investis-sements 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 S2 2023 : 10,1 % • Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : **7,4 %** • Données pour S2 2023 : 7,5 % * Les coûts d'administration du portefeuille de financements en cours correspondent à toutes les commissions de l'agent partenaire, les allocations de supervision et les frais de gestion en pourcentage du montant total	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	• Les coûts restent similaires à ceux d'il y a six mois puisque les données sont mises à jour une fois par an, et atteignent 10,4 % étant donné que plusieurs financements de moyenne à grande envergure générant des coûts élevés ont été clôturés à la fin de l'exercice 2023, dont plus de 30 financements accélérés pour la riposte à la COVID-19. Par ailleurs, certains financements plus importants générant des coûts moindres, qui ont été approuvés au cours des exercices 2022 et 2023, ont été mis à l'exécution à la fin de l'exercice. • Un contrôle rigoureux des frais d'administration facturés par les agents partenaires a permis de réduire les coûts d'administration des financements. Par ailleurs, il est important de contextualiser ce point de données : il ne reflète pas nécessairement une mauvaise optimisation des ressources dans les investissements du GPE, mais plutôt l'appétence au risque du GPE de travailler dans des pays partenaires touchés par la fragilité et les conflits. • En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, la trajectoire observée est positive puisque le taux global des dépenses de fonctionnement est passé de 7,5 % (risque élevé) à 7,4 % (risque modéré) sur une base cumulative, grâce à l'augmentation des décaissements et au contrôle budgétaire rigoureux en dépit de l'inflation qui persiste. Le pourcentage des dépenses de fonctionnement continuera à diminuer et à revenir dans la fourchette au cours des

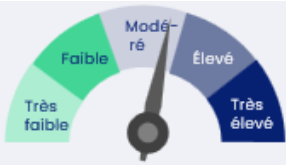
	du portefeuille de financements en cours.		dernières années du plan stratégique, à mesure que les décaissements augmenteront.
6. Risque lié à la performance des financements : risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés dans les délais prévus.	• Pourcentage de financements 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) : **36 %** • Données pour S2 2023 : s.o. ---------- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2020) : **88,1 %** • Données pour S2 2023 : 80 % ---------- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2025) : **83,3 %** • Données pour S2 2023 : s.o. * Les deux derniers indicateurs portent sur les financements qui sont en bonne voie d'exécution	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Le pourcentage de financements qui sont en bonne voie d'exécution dans le cadre de GPE 2020 a continué de s'améliorer par rapport à la situation d'il y a six mois. Cela s'explique par une série d'interventions positives menées au niveau des pays, qui ont permis aux programmes d'accélérer leur mise en œuvre et/ou de résoudre les problèmes, notamment grâce à des restructurations approuvées par le GPE (par exemple, au Pakistan, à Madagascar, au Mali et en Guinée-Bissau). Comme nous l'avons observé précédemment, de nombreux financements en retard ont rencontré des difficultés qui ont retardé leur mise en œuvre dès le début du programme (par exemple, la fermeture des écoles liée à la pandémie de COVID-19, les longs délais d'approbation par le gouvernement, etc.), mais ils ont repris leur trajectoire de mise en œuvre au cours de l'exercice budgétaire actuel. Si l'on prend en compte à la fois l'utilisation et la mise en œuvre, certains programmes sous-utilisent encore leurs fonds. Cela s'explique par le fait que les progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre ont généralement entraîné une plus grande utilisation des fonds, mais l'utilisation n'est pas suffisante pour rattraper le retard et permettre aux financements d'être en bonne voie d'utilisation. Le Secrétariat travaille avec les agents partenaires pour déterminer si des mesures supplémentaires doivent être prises pour accélérer les dépenses. Enfin, la mise en œuvre continue d'être affectée par l'instabilité institutionnelle dans certains pays, notamment le programme du Niger a été déclassé pour faire partie de la catégorie de ceux qui sont en retard. • Le pourcentage de financements qui sont en bonne voie d'exécution dans le cadre du GPE 2025 est indiqué pour la première fois. Cependant, il est important de noter que la taille de l'échantillon est petite (6 financements) et que les financements ont plus de chances d'être sur la bonne voie au cours de la première année d'exécution.

	(par opposition à en bonne voie d'exécution et d'utilisation).		
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 (état d'avancement, fin d'exécution, audit) reçus en retard : **38 %** • Données pour S1 2023 : 36 % Les 38 % se répartissent comme suit : - 12 % de rapports sur l'état d'avancement en retard - 30 % de rapports de fin d'exécution en retard - 72 % de rapports d'audit en retard	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Bien que l'exposition au risque reste élevée et que la conformité des agents partenaires soit d'une importance cruciale pour le Secrétariat, le niveau de risque a été revu à la baisse après l'évaluation qualitative, étant donné que les retards dans la soumission des rapports sur l'état d'avancement et des rapports de fin d'exécution sont souvent légers et sans conséquence pour les opérations (par exemple, sur les six rapports de fin d'exécution retardés, trois ont été soumis dans le mois suivant le délai, un dans les deux mois et les autres après trois mois). • Bien que le nombre important de rapports sur les financements reçus en retard soit généralement dû au pourcentage élevé de rapports d'audit reçus en retard (72 % pour cette période considérée), des mesures concrètes ont été prises pour améliorer le processus de soumission des rapports d'audit. Les politiques et les procédures du GPE dans ce domaine ont été mises à jour afin de mentionner explicitement l'obligation de réaliser des audits annuels et de partager les rapports avec le Secrétariat. Les agents partenaires sont actuellement sensibilisés à ce sujet et le respect des politiques du GPE sera discuté lors d'un atelier destiné aux agents partenaires.
8. Risque de fraude et de détourne-ments de fonds : risque de pertes dues à des fraudes ou des détournements de fonds dans les programmes	• Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : **80 %** • Données pour S2 2023 : 80 %	• **Risque faible** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact faible • Trajectoire : ↓	• Les agents partenaires prennent des mesures pour traiter rapidement les cas de détournement de fonds et les constatations de l'audit externe. Ainsi, tous les problèmes importants d'audit identifiés au cours de l'exercice précédent ont été traités de manière satisfaisante dans un délai approprié. Par ailleurs, l'examen des rapports d'audit externe effectué par le Secrétariat au cours de l'exercice actuel n'a révélé aucun problème qui présente un risque élevé. Sur les cinq cas de détournement de fonds signalés au Conseil en décembre 2023, un seul cas était aberrant, car le dossier était ouvert depuis 2020. • La stratégie de gestion préventive des risques mise en œuvre par le Secrétariat du GPE dans le but d'atténuer le risque de fraude et de détournement de fonds est efficace. Cette stratégie consiste

financés par le GPE.			notamment à : 1) s'assurer 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 d'état d'avancement et les rapports d'audit annuels ; 4) s'entretenir régulièrement avec les agents partenaires sur le sujet ; et 5) rendre compte au FRC et au Conseil de tous les cas de détournement de fonds crédibles, jusqu'à ce que le remboursement soit effectué ou que l'affaire soit résolue d'une autre manière, et que des enseignements aient été tirés. Par ailleurs, le Secrétariat reconnaît la possibilité que certains cas ne soient pas signalés et la difficulté de recouvrer les fonds détournés.
9. Risque d'exploitation, de violence 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 prévenir, gérer et régler les cas de SEAH, si jamais il s'en produisait	• 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 faire rapport au Conseil : **aucun cas** • Données pour S2 2023 : **100 %** (un cas ouvert disposant d'informations suffisantes fournies par l'agent partenaire).	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• En février 2024, il n'y avait aucun cas de SEAH ouvert. Le Secrétariat est conscient du risque de sous-signalement. Comme mesure d'atténuation, le Secrétariat continue à s'entretenir étroitement avec les agents partenaires sur le sujet et a prévu un atelier en mai 2024 destiné aux agents partenaires afin de discuter des mesures qui peuvent être prises pour garantir une plus grande conformité avec la politique. • Le problème de conformité avec la politique du GPE en matière de PSEAH reste d'actualité, étant donné que trois agents partenaires ne disposent pas de mécanismes pour signaler les cas individuels de SEAH, comme l'exige la politique en matière de PSEAH, ce qui contribue à accroître le risque de sous-signalisation. La Banque asiatique de développement et le Centre de recherches pour le développement international se sont engagés à mettre en place un tel mécanisme. La Banque mondiale et le Secrétariat du GPE ont entamé un dialogue constructif sur la PSEAH, notamment pour améliorer la présentation des rapports, la transparence et la responsabilité. La Banque mondiale a indiqué qu'elle s'engageait à examiner avec le GPE les possibilités pour améliorer la présentation des rapports, la transparence et la

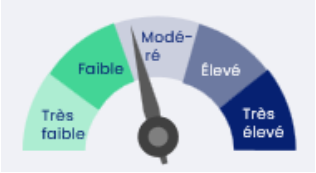
lors de l'exécution des programmes du GPE.			responsabilité sans pour autant porter atteinte aux principes de protection de la vie privée et des survivants.
10. Risque lié au soutien du GPE pour renforcer les capacités : risque que le GPE ne soit pas en mesure de combiner expertise, innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs.	• Pourcentage total des objectifs du KIX et du programme EOL atteints au cours du dernier exercice : **95 %** • Données pour S2 2023 : 100 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Les pôles et les bénéficiaires du KIX ont produit 34 extrants primaires et organisé 17 ateliers d'apprentissage et 90 ateliers d'échange des connaissances, ce qui a abouti à 27 cas d'élaboration de politiques et de pratiques fondés sur les connaissances du KIX. Le renforcement du lien entre la recherche du KIX et la mise en œuvre des politiques constitue une priorité. • 47 coalitions soutenues par L'Éducation à voix haute ont influencé 46 changements d'orientation de politiques publiques en 2023. 35 bénéficiaires ont contribué à la préparation des pactes de partenariat. La participation de la société civile est indispensable pour effectuer des activités de plaidoyer et comprendre les contextes éducatifs, mais l'espace de plus en plus restreint dévolu à la société civile est préoccupant. Un soutien important est nécessaire pour garantir un processus décisionnel transparent et responsable en matière de politique publique. • Le portefeuille d'appui technique du GPE comprend 7 initiatives, dont l'initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat déployée dans 22 pays. D'autres initiatives, telles que l'initiative pour la sécurité à l'école, l'initiative pour l'égalité des genres, l'initiative pour la technologie au service de l'éducation (Tech4Ed) et l'appui technique pour l'alimentation scolaire, n'en sont qu'à un stade préliminaire. Parmi les principaux risques figurent les retards dans la mise en œuvre, le manque de coordination et les dispositions complexes qui empêchent les agents partenaires de remplir leurs fonctions.

Annexe A

Risque lié à la gestion du Fonds du GPE : le risque associé à un manque d'efficacité ou de performance de la gestion financière du Fonds du GPE			
 **Principaux risques : néant**			
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 de faire respecter 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 convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.	• Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette cible : **23,2 mois de décaissements prévus en trésorerie (risque modéré)** • Données pour S2 2023 : 17,5 mois de décaissements prévus en trésorerie (risque élevé)	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : **s.o.**	• L'exposition au risque a diminué en raison de la nouvelle méthodologie utilisée pour mesurer l'indicateur, qui a augmenté la fourchette cible pour pouvoir disposer d'une meilleure garantie pour les contrats de couverture de change en vertu du cadre de gestion du risque de change de juin 2023. Dans le même temps, le volume des décaissements prévus en trésorerie a augmenté. • Le solde de trésorerie du GPE reste élevé malgré la hausse des décaissements enregistrée au cours de l'exercice 2023, en raison d'un afflux important de contributions des bailleurs de fonds en 2023. Cette augmentation du solde de trésorerie est temporaire et diminuera au fur et à mesure que les décaissements continueront d'augmenter et que les contributions des bailleurs de fonds diminueront pour le reste de la période du GPE 2025.
2. Risque de change : risque financier qui existe lorsque la valeur d'importants volumes d'annonces de contributions des bailleurs de fonds du GPE est	• Valeur des contributions non libellées en dollars pas encore versées et non couvertes contre le risque de change, en	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : ↓	• À mesure que les bailleurs effectuaient des versements au Fonds du GPE, l'encours des fonds soumis à un risque de change supplémentaire a diminué, ce qui a réduit l'exposition du GPE au risque de change, qui est passée d'un niveau élevé il y a six mois à un niveau modéré actuellement. • Le Conseil d'administration a approuvé le cadre de gestion du risque de change en juin 2023. Des efforts sont actuellement

susceptible de changer en raison de fluctuations des taux de change, entraînant des incertitudes pour la planification financière et une réduction possible des fonds disponibles.	pourcentage du montant total des contributions annoncées au titre de la reconstitution : **40,1 %** • Données pour S1 2023 : 56,5 %		déployés pour s'assurer que les bailleurs signent les accords de contribution modifiés avec une clause stipulant que le GPE sera responsable des paiements et des coûts associés à la couverture de change. Le dispositif pilote de couverture du risque de change devrait débuter une fois que toutes les révisions des accords de contribution des bailleurs auront été signées.

Risque lié 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.



Risque principal :
1. Le risque informatique, qui découle du fait que l'infrastructure informatique du GPE n'est pas adaptée et qu'elle nécessite des investissements et une expansion considérables pour permettre au Secrétariat d'exercer ses fonctions opérationnelles essentielles (risque élevé).

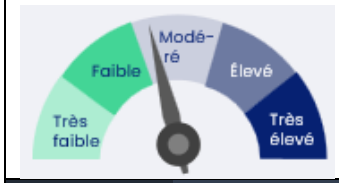
Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
1. Risque lié aux dépenses de fonctionnement : risque de décalage entre les dépenses de fonctionnement du GPE et les besoins.	• Dépenses réelles du Secrétariat par rapport aux dépenses prévues (en %) : **91 %** • Données présentées pour S2 2023 : 93,5 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Les dépenses se situent dans les limites du budget approuvé par le Conseil pour les six premiers mois de l'exercice. Un exercice de budgétisation annuel rigoureux garantit que les budgets sont alignés sur le programme de travail et qu'ils sont aussi précis que possible. Toutes les personnes responsables d'un budget effectuent un examen mensuel des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues. Les chefs d'équipe et les responsables effectuent un examen trimestriel du budget et du programme de travail afin de contrôler les dépenses, de

			réaffecter les fonds en fonction des besoins et de garantir un contrôle rigoureux des coûts.
2. Risque lié aux ressources humaines (RH) : risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent avoir un effet négatif sur les opérations.	• Effectifs actuels du personnel (sans compter les consultants sous contrat de courte durée ou de longue durée) en pourcentage du nombre total de postes approuvés : **95 %** • Données pour S2 2023 : 88 %	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact modéré à élevé • Trajectoire : ↔	• Pour garantir une transition harmonieuse en période de changements organisationnels, le Secrétariat dispose d'un plan d'atténuation des risques pour les initiatives de RH, dont l'objectif est d'augmenter le pourcentage des effectifs à 98 % et de recruter sept personnes d'ici juin 2024, dont quatre nouveaux directeurs. • Pour répondre à une enquête réalisée auprès du personnel montrant que plus de la moitié du personnel du Secrétariat fait des heures supplémentaires et que près d'un tiers se sent stressé, 18 postes ont été pourvus et tous les prestataires de services ont été regroupés au sein d'une même équipe en vue de rationaliser la prestation de services. • Des inégalités salariales subsistent entre les employés des bureaux de Washington et ceux de Paris/Bruxelles. Le Secrétariat travaille en collaboration avec la Banque mondiale pour garantir que les employés sont traités sur un pied d'égalité dans le cadre des critères établis par la Banque mondiale, et que le pourcentage du personnel du GPE basé en Europe continue d'augmenter. • Le recrutement futur à Washington DC pourrait être affecté par des changements entrepris par le Département d'État des États-Unis en matière d'attribution des cartes vertes. Le Secrétariat surveille de près les conséquences de cette nouvelle politique sur la planification des détenteurs de visas G4.
3. Risque informatique : le risque que les systèmes informatiques du GPE	• Les systèmes informatiques du GPE permettent au GPE d'atteindre	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Alors que le projet a entamé la phase de passation des marchés avec les fournisseurs, le risque pour le fonctionnement du GPE reste élevé du fait que ses systèmes informatiques

ne soient pas adaptés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (côté mise en œuvre/ côté offre).	efficacement ses objectifs : **incidences néfastes importantes mais gérables sur les processus opérationnels du GPE du fait de l'indisponibilité des systèmes informatiques, car les systèmes peuvent empêcher d'atteindre les objectifs opérationnels**. • Données pour S2 2023 : identiques		présentent certaines lacunes qui l'empêcheront d'atteindre ses objectifs futurs. • Au cours des six derniers mois, des consultations entre la Banque mondiale et l'équipe chargée de la passation des marchés au sein du service des solutions de technologies de l'information (ITS) ont permis de faire avancer le processus. Les propositions des fournisseurs ont été reçues et examinées en février 2024, mais aucune ne répondait aux critères requis. Les enseignements tirés de cette expérience nous aideront à élaborer un nouvel appel d'offres, et un groupe d'experts techniques, composé de membres du personnel de la Banque mondiale et du GPE, examinera les offres afin de s'assurer qu'elles conviennent au modèle hybride de services informatiques. • GPE Exchange a été migré avec succès vers une nouvelle plateforme en janvier 2024, en vue de contrer les menaces à la sécurité et de soutenir les principales opérations liées aux financements jusqu'à ce que le nouveau système soit mis en place.
4. Risque lié à la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) : le risque que le Secrétariat du GPE ne travaille pas dans un environnement propice à la diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI).	• Nombre de domaines de DEI (sur six) dans lesquels le Secrétariat du GPE obtient des résultats inférieurs au point de référence, d'après la dernière enquête auprès du personnel : **3 domaines (à savoir, la diversité, l'équité 2 et la peur de s'exprimer) sont**	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• La valeur de l'indicateur de risque reflète encore les résultats de la dernière enquête réalisée auprès du personnel en mai 2023, et présente un niveau de risque élevé étant donné que trois domaines sur les six évalués ont obtenu des résultats inférieurs au point de référence. • Au cours des six derniers mois, le groupe dédié à la coordination de la DEI a continué à travailler avec le Secrétariat pour faire avancer les questions dans ce domaine. La directrice générale a approuvé un pacte relatif à la DEI qui a été publié sur une nouvelle page intranet dédiée à la DEI. Une équipe du Secrétariat expérimente actuellement un programme de sécurité psychologique à long terme, qui pourra être déployé à d'autres services en fonction de sa réussite. D'autre mesures destinées à

	inférieurs au point de référence sur 6 • Données pour S2 2023 : identiques (l'enquête auprès du personnel est publiée une fois par an)		améliorer la mise en œuvre de la politique de PSEAH du GPE sont également envisagées. Le Secrétariat a élu un nouveau conseiller à la promotion du respect sur les lieux du travail. Le GPE dispose également d'un représentant qui a été élu auprès de l'Association du personnel de la Banque mondiale et collabore avec la Banque mondiale pour veiller à ce que le personnel du GPE soit informé des services disponibles en matière de DEI.

Risque de réputation pour le GPE : le 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 se forme à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur, et que tous les risques sont susceptibles de nuire 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	• Pourcentage de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : **13 %** • Données pour S2 2023 : 10 % ----------	• **Risque modéré** • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• Sachant que le risque de réputation dépend en grande partie de la bonne gestion de tous les autres risques susmentionnés dans le présent rapport, la réputation est prise en compte et intégrée dans la stratégie et la planification. Par ailleurs, des politiques et des procédures ont été mises en place pour pouvoir répondre rapidement et de manière appropriée et diminuer la probabilité d'occurrence et la gravité des événements susceptibles de nuire à la réputation. Celles-ci consistent notamment à surveiller en permanence les médias, à mettre en place un protocole de

l'affaiblir sa stature.	• Pourcentage de couverture négative dans les réseaux sociaux : **10 %** • Données pour S2 2023 : 13 % Il convient de noter que ces deux indicateurs mesurent un sentiment, qui est une mesure imparfaite puisque les messages ou les tweets qui mentionnent des obstacles à l'éducation (déplacement de personnes, COVID, mariage des enfants) sont généralement comptabilisés par les algorithmes comme négatifs, même si le message lui-même ne l'est pas.		gestion des crises comprenant des arguments à mettre en avant et des formulations, et à atténuer les risques particuliers qui ont été identifiés au préalable (par exemple, la Politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels pour effectuer une vérification préalable des bailleurs de fonds et des partenaires potentiels, etc.). Ainsi, la stratégie de gestion du risque de réputation du GPE permet d'identifier et d'atténuer les risques en amont pour empêcher qu'ils ne surviennent, tout en étant réactif et en continuant à les atténuer si des risques surviennent en aval. Par ailleurs, tous les risques avec une probabilité élevée signalés dans le rapport sont surveillés à l'aide d'un ensemble de mesures spécifiques énumérées dans un plan d'atténuation. • Parallèlement, le Secrétariat ne manque pas une occasion de promouvoir activement la réputation du GPE par des interventions stratégiques de son équipe de direction auprès des instances politiques et forums d'action clés, ainsi que dans les médias, les réseaux sociaux et les plateformes de communication du GPE.