Point semestriel sur le risque institutionnel – Décembre 2025

Introduction

1. Le cadre de gestion des risques du GPE se veut à la fois un outil de gestion interne et un mécanisme de soutien au Comité des finances et du risque, ainsi qu'au Conseil d'administration, pour leur permettre de prendre des décisions stratégiques éclairées. Le présent rapport s'appuie sur le point semestriel sur le risque institutionnel de juin 2025, ainsi que ses annexes. Il s'articule autour de la taxonomie des risques et comprend des indicateurs de risque, de contrôle et de performance adaptés au plan stratégique GPE 2025. Étant donné que la transition vers le plan stratégique GPE 2030 a déjà débuté, le rapport prend également en compte des facteurs liés à la nouvelle stratégie, assurant ainsi la continuité avec le GPE 2025 et la prochaine reconstitution des ressources.
2. Parallèlement, un document distinct (FRC/2025/10/04) présente les propositions de révision à apporter au cadre de gestion des risques, notamment une nouvelle taxonomie, un énoncé actualisé de l'appétence au risque et des indicateurs de haut niveau alignés sur la stratégie du GPE 2030. Ces indicateurs seront affinés selon les besoins afin de les aligner sur la stratégie du GPE 2030 et le cadre de résultats, et tiendront compte des résultats de la reconstitution des ressources dès qu'ils seront connus.
3. Les notes de risque sont déterminées à l'aide de la méthodologie approuvée par le Conseil d'administration en 2019, qui intègre des données quantitatives et qualitatives permettant de réaliser une évaluation complète des risques. Cette approche prend en compte les facteurs externes susceptibles d'avoir des répercussions sur les opérations du GPE, ce qui garantit une représentation plus précise des niveaux de risque inhérents et résiduels. Les notes reflètent les impacts estimés et la trajectoire observée lorsque cela est possible. La note du risque dans chaque catégorie provient d'une évaluation qualitative collective réalisée par les responsables chargés du risque au sein du Secrétariat. Le rapport présente les principaux constats, les tendances et les risques prioritaires, et fait également le point sur les cas particuliers de risques signalés précédemment, en établissant des liens avec le rapport sur les résultats et d'autres évaluations. Les annexes présentent des données détaillées, des analyses et des mesures d'atténuation.

Principaux constats et tendances

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

4. **La mobilisation des ressources reste le risque stratégique et global le plus élevé (risque très élevé) pour le GPE, alors que le partenariat cherche à obtenir les contributions nécessaires pour répondre à la forte demande de financement pour la période 2026-2030 dans une conjoncture internationale de plus en plus instable et une forte**

concurrence pour de maigres ressources. Le GPE continue d'œuvrer dans une conjoncture internationale instable et en constante évolution, marquée par des tensions géopolitiques qui pèsent sur la sécurité internationale, une hausse des déplacements de population dus aux catastrophes naturelles, aux conflits et à la famine, et des inégalités qui persistent dans un contexte de prévisions économiques mitigées, de pressions inflationnistes et d'évolution des politiques commerciales. Cette dynamique alourdit le fardeau de la dette et réduit la marge de manœuvre budgétaire des pays partenaires, tandis que les priorités concurrentes des bailleurs de fonds réduisent le volume de l'aide allouée (par exemple, les budgets nationaux accordant la priorité aux dépenses militaires ou à d'autres dépenses) et leurs nouvelles priorités réorientent les financements vers les secteurs en crise (par exemple, la santé, les situations d'urgence, le changement climatique, etc.), ce qui contribue en fin de compte à une architecture de l'aide internationale fragmentée et axée sur le court terme. Alors que le GPE cherche à mobiliser des fonds pour sa période de financement 2026-2030, le contexte de collecte de fonds reste difficile. Le principal risque est que les nouvelles promesses de contributions soient largement en deçà des objectifs, ou que les promesses existantes ne soient pas honorées, ce qui entraverait la capacité du GPE à financer de nouveaux programmes à grande échelle et à mobiliser d'importants financements complémentaires. La baisse des engagements des bailleurs de fonds a poussé le Conseil d'administration à prendre la décision en juin de réduire le montant disponible pour approuver de nouveaux financements. Par conséquent, une campagne de financement puissante est essentielle pour pouvoir reconstituer les ressources du Fonds du GPE, mobiliser des cofinancements et renforcer les engagements de financement nationaux. La campagne de financement a bien démarré, dès lors que les co-organisateurs sont très investis et le lancement du Plaidoyer en faveur de l'investissement dans l'éducation a été couronné de succès.

5. **Le double rôle du GPE en tant que fonds et partenariat lui confère une position unique d'intermédiaire et de facilitateur pour mobiliser et aligner les investissements dans l'éducation. Le GPE est capable de tirer parti des contributions des bailleurs de fonds et des partenariats en vue d'optimiser l'efficacité, générer un impact et soutenir l'acheminement d'une aide durable tout en réduisant la dépendance de longue durée à l'égard de l'aide.** Alors que certains bailleurs de fonds ont annoncé une diminution de leur aide publique au développement (APD) ou un changement de priorité au détriment de l'éducation, d'autres ont réitéré leurs engagements ou ont même réhaussé leurs contributions. Ces bailleurs reconnaissent la capacité du GPE à mobiliser des investissements dans l'éducation, notamment grâce aux mécanismes de financement innovants, ainsi que le rôle moteur que le GPE joue pour renforcer le financement national, qui génère des bénéfices considérables. En tant que mécanisme de financement

multilatéral fiable fondé sur son modèle de partenariat, le GPE continue de jouer un rôle fédérateur essentiel, en alignant les partenaires sur les réformes prioritaires menées par les pays, afin de bâtir des systèmes éducatifs résilients qui favorisent la croissance, la paix et la stabilité. Dans un contexte de collecte de fonds difficile, le GPE a adapté ses stratégies de plaidoyer dans le but d'obtenir des promesses de contributions de la part des bailleurs de fonds existants pour reconstituer les ressources, tout en cherchant à élargir le groupe de base de bailleurs de fonds et à diversifier les sources de financement.

6. **Le GPE a collaboré avec ses partenaires et d'autres acteurs pour opérer le changement de paradigme nécessaire pour favoriser un financement durable de l'éducation. Le GPE joue un rôle crucial pour attirer et mobiliser divers financements provenant de sources nationales et externes, en impliquant une grande diversité de partenaires à l'échelle mondiale, régionale et nationale.** L'éducation doit être considérée comme un investissement essentiel pour le développement à long terme, dès lors qu'elle permet aux individus d'acquérir les compétences nécessaires pour participer aux marchés du travail en constante évolution, favorise une croissance inclusive et la cohésion sociale, tout en servant de garantie contre les crises en réduisant les risques d'instabilité, de conflit et de déplacements. À l'inverse, le sous-investissement dans l'éducation exacerbe les risques mondiaux. Guidé par les trois objectifs fondamentaux du GPE 2030[1], le GPE est bien placé pour susciter le changement dans un secteur où l'aide au développement consacrée à l'éducation doit être déployée pour catalyser et aligner d'autres sources de financements, notamment des financements nationaux, philanthropiques et privés, dans le cadre de l'élaboration de stratégies de financement durables pour les systèmes éducatifs.
7. **Le GPE a fait preuve de souplesse et de résilience pour s'adapter à la conjoncture extérieure et reste fermement résolu à progresser constamment, en anticipant et en atténuant autant que possible les risques émergents, et en se préparant aux défis futurs, notamment l'évolution de l'architecture de l'aide internationale à l'éducation.** Le GPE a renforcé son efficacité et son modèle de mise en œuvre en simplifiant son modèle opérationnel et en réaffirmant sa capacité d'innovation, comme le démontre le succès avéré de son portefeuille de financements innovants et la création de nouveaux instruments tels que la Fondation de soutien au GPE, officiellement créée à Genève, en Suisse, en septembre 2025, à la suite de la décision prise en juin 2025 par le Conseil d'administration d'approuver le protocole d'accord de collaboration avec le GPE.

[1] Les trois objectifs principaux de la stratégie sont les suivants : 1) une mise en œuvre efficace des réformes prioritaires en matière d'éducation menées par les pays, qui intègrent systématiquement l'égalité des genres et favorisent l'inclusion des personnes en situation de handicap, des réfugiés et d'autres groupes marginalisés en fonction du contexte national ; 2) la mobilisation de financements nationaux et externes pour soutenir et pérenniser la mise en œuvre efficace des réformes prioritaires ; 3) des réformes menées et soutenues par des partenariats coordonnés, efficaces, inclusifs et responsables, impliquant les principaux acteurs du système.

L'efficacité opérationnelle a encore été améliorée grâce au transfert de personnel dans les bureaux régionaux et à l'ouverture d'un pôle régional du GPE à Nairobi en 2025 dont les effectifs sont désormais au complet. Ensemble, ces mesures font valoir la fiabilité et la résilience du GPE en tant que partenariat, capable de réunir les principales parties prenantes et les bailleurs de fonds afin de générer un impact plus important avec moins de ressources.

8. **Les objectifs de cofinancement ont largement dépassé les attentes (risque très faible), ce qui permet au GPE d'étendre ses mécanismes de financement innovants dans la panoplie d'instruments de financement proposés dans le GPE 2030.** Dans le cadre du GPE 2025, les mécanismes de financement innovants ont permis de mobiliser 3,77 milliards de dollars, dépassant ainsi l'objectif initial de 3 milliards de dollars avant la date prévue, tout en élargissant le groupe de cofinanciers à plus de 60. Conformément à sa décision de juin 2024 d'augmenter de manière considérable la part des ressources des financements allouée aux mécanismes permettant de mobiliser des financements supplémentaires en faveur de l'éducation pour la période de financement 2026-2030, le Conseil du GPE a endossé en juin 2025 la prochaine phase de travail dans le nouveau Cadre de mobilisation et d'allocation de financements. Pour mener à bien cette stratégie, il est essentiel de tirer parti des partenariats, de l'expertise, des systèmes et des connaissances de tous les partenaires, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour saisir les opportunités émergentes et urgentes, explorer les possibilités de synergie (par exemple, mobiliser des financements pour la lutte contre le changement climatique et des financements nationaux), tester de nouveaux instruments et appliquer les enseignements tirés pour renforcer et diversifier la panoplie d'instruments de cofinancement dans le cadre d'une approche plus large du financement durable. En révisant son approche en matière de résultats, le Secrétariat prendra en compte et communiquera à la fois les volumes de financement mobilisés et les résultats obtenus dans le domaine de l'éducation grâce aux cofinancements.
9. **Soutenir l'appropriation et la responsabilité des résultats reste un risque majeur alors que le GPE a entamé sa transition vers le plan stratégique GPE 2030. Le plus grand défi qui se pose lors de la mise en œuvre est de mobiliser des engagements de la part des partenaires et de garantir qu'ils les respectent et s'approprient les résultats, ce qui nécessite des mécanismes de responsabilité mutuelle plus efficaces (risque modéré).** Cinq ans après le lancement de l'approche de transformation du système, le risque initial que les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou ne mettent pas en œuvre l'approche du modèle opérationnel (BOD/2022/06 DOC 08) a été largement maîtrisé et cette approche est désormais reconnue comme étant pertinente et efficace. Cependant, l'évaluation du MOPAN (le réseau d'évaluation de la performance des organisations

multilatérales) a également souligné la nécessité d'affiner l'approche du GPE en matière de communication des résultats, ce qui nécessite des efforts de la part de l'ensemble du partenariat. Le plan stratégique GPE 2030 s'appuie sur le plan stratégique GPE 2025 grâce à un cadre de résultats qui définit les rôles et les responsabilités, met en place des mécanismes de financement basés sur les résultats liés au financement national et aux résultats d'apprentissage, et est davantage axé sur le suivi continu. Ces caractéristiques visent à mettre davantage l'accent sur la mise en œuvre, à renforcer le financement national et à améliorer l'utilisation des données sur les résultats dans l'ensemble du secteur. Cependant, sans une appropriation durable et une responsabilité mutuelle des résultats, les progrès réalisés pour démonter les résultats resteront compromis. En tant que partenariat et fonds, le GPE ne peut obtenir des résultats que si les parties prenantes contribuent activement au-delà du minimum requis pour accéder aux financements, ce qui requiert un changement de mentalité.

10. **Les lacunes en matière de données continuent de représenter un risque important pour la mise en œuvre efficace de l'approche de transformation du système. Bien que des progrès notables aient été réalisés, la piètre qualité et le manque de cohérence des données affaiblissent la capacité du GPE à démontrer son efficacité de façon crédible.** La force du système dépendra de la qualité des données qui lui seront communiquées. La capacité limitée des pays à produire des données sectorielles standardisées et le manque de coopération avec les partenaires pour fournir des informations actuelles et précises destinées à alimenter les systèmes/modèles du GPE, pourraient compromettre la capacité à évaluer les progrès et à attribuer les résultats au travail du GPE. Les concertations avec les agents partenaires sur les mesures à prendre pour renforcer la communication des résultats ont été constructives jusqu'à présent et se poursuivront à l'avenir. En juillet 2025, le Secrétariat a également lancé le Pôle des données qui, associé au nouveau système informatique, a pour vocation de standardiser les données, de fournir une plateforme collective pour communiquer les données, ainsi que de renforcer le suivi et l'attribution des résultats.
11. **Aligner l'ambition sur les capacités des pays tout en garantissant la cohérence de l'approche de transformation du système constitue un autre risque important, étant donné que le GPE 2030 fait valoir un modèle davantage axé sur les pays et le contexte.** Les pactes de partenariat visent à définir les réformes, mais des risques surviennent lorsque l'ambition surpasse la prédisposition ou la capacité des pays à les mettre en œuvre. Les examens de mi-parcours, appuyés par un suivi plus régulier des pactes, permettent de réajuster les stratégies de réforme, de définir les mesures essentielles et de réengager les principales parties prenantes nationales. Garantir la cohérence globale de l'approche de transformation du système constitue un autre défi à relever. Par

exemple, le fait d'autoriser des indicateurs spécifiques à chaque pays pour les déclencheurs du financement complémentaire offre une certaine souplesse et évite les préoccupations liées à une approche universelle, mais uniquement si les conditions de financement sont claires et si les indicateurs conservent un niveau d'ambition comparable entre les pays. Un risque s'est concrétisé dans certains cas dans le cadre du GPE 2025, lorsque des demandes de révision de déclencheurs trop ambitieux ont été formulées, ce qui a entraîné certains retards dans les décaissements et parfois empêché la réalisation de certains objectifs. La gestion de ce risque nécessite de trouver un juste équilibre entre ambition et réalisme, en veillant à ce que les indicateurs soient adaptés au contexte, rigoureux et pertinents, et bien calibrés pour soutenir la transformation du système.

12. **La responsabilité mutuelle est de plus en plus mise à rude épreuve, dès lors que les partenaires interviennent de manière plus fragmentée au sein de l'architecture de l'aide internationale, ce qui accroît le risque de double emploi, d'inefficacité et de désalignement aux niveaux mondial et national, et compromet finalement les efforts collectifs déployés pour renforcer les systèmes éducatifs.** Les partenaires sont confrontés à des restrictions budgétaires, des fermetures de bureaux et des changements de mandat, ce qui perturbe les rôles traditionnels et crée un climat d'incertitude dans l'ensemble du secteur. Dans ce contexte, les partenaires se disputent des ressources limitées. À court terme, la fragmentation des efforts affaiblit la coordination et peut diluer la responsabilité, tandis qu'à plus long terme, la réorganisation de l'architecture de l'aide pourrait soit renforcer les inefficacités, soit, si elle est gérée efficacement, favoriser un leadership national plus fort, des partenariats plus solides et des approches plus innovantes. Pour faire face à l'incertitude, le GPE doit redoubler d'efforts pour faire valoir les principes de son partenariat en renforçant son pouvoir de mobilisation et en favorisant la cohérence, afin de garantir que la responsabilité mutuelle reste au cœur du programme de transformation du système. Les équipes régionales et les autres partenaires soutiennent activement les pays tout au long de ce processus.
13. **Si le risque que la notion de genre ne soit pas intégrée systématiquement dans les opérations du GPE reste modéré, l'une des principales préoccupations est qu'elle pourrait perdre de son importance dans la conjoncture mondiale actuelle, ce qui risquerait de compromettre les progrès réalisés jusqu'à présent.** Des progrès ont été observés, dès lors que la part des financements qui prévoient des objectifs axés sur l'égalité des genres a presque doublé en passant de 34 % dans le cadre du GPE 2020 à 67 % dans le cadre du GPE 2025, et cette tendance devrait se poursuivre dans le cadre du GPE 2030. Malgré une meilleure utilisation des données, un dialogue plus approfondi sur les politiques éducatives et une meilleure intégration de l'égalité des genres dans la

conception des financements, l'examen rapide indépendant de l'intégration de la dimension de genre dans le modèle opérationnel du GPE 2025 réalisé en avril 2025 a fait ressortir des obstacles récurrents qui nuisent à la mise en œuvre, notamment un manque d'appropriation par les pouvoirs publics, un faible leadership des pouvoirs publics en matière d'intégration des questions de genre et des capacités techniques inégales. Pour y remédier, il est nécessaire de parvenir à une compréhension commune de la notion de genre au sein du partenariat et d'instaurer une responsabilité mutuelle vis-à-vis des objectifs axés sur l'égalité des genres. Le GPE 2030 s'évertuera de renforcer les capacités des pays partenaires et d'améliorer l'utilisation et la communication des données. Le GPE renforcera également le principe qui consiste à « ne laisser personne de côté », en intégrant toutes les formes d'inégalité dans son programme de transformation du système.

14. **Le risque lié au financement national reste élevé, étant donné que les dépenses publiques consacrées à l'éducation ne suffisent toujours pas à combler les lacunes d'apprentissage.** Même si les financements externes restent importants, ces derniers viennent compléter mais ne peuvent pas remplacer les effets à long terme des investissements publics prévisibles. Dans le cadre du GPE 2025, la plupart des pays partenaires utilisent des déclencheurs basés sur les résultats pour renforcer le financement national de l'éducation. En août 2025, sur les 29 pays qui disposaient de déclencheurs du financement complémentaire approuvés, 26 prévoyaient au moins un déclencheur lié au financement national. Le GPE 2030 aura davantage recours aux déclencheurs du financement national, en reconnaissant que les dépenses publiques constituent le fondement de systèmes efficaces, équitables et durables. Le financement basé sur les résultats sera axé sur le volume, l'équité et l'efficience du financement national, ce qui nécessitera un plus grand engagement de la part des ministères des Finances et des stratégies de réforme plus claires, tandis que d'autres solutions seront élaborées pour inciter les pays à revenu élevé à maintenir ou à accroître leurs dépenses consacrées à l'éducation.

II) L'exposition au risque opérationnel est passée de modérée à faible

15. **Le risque associé au modèle opérationnel est jugé faible, dès lors que la majorité des financements du GPE 2025 ont été approuvés. Alors que le cycle de financement 2020-2025 touche à sa fin, toutes les requêtes restantes sont en bonne voie d'être approuvées d'ici novembre 2025, ce qui ne laisse subsister qu'un risque résiduel compte tenu du fait que la plupart des retards éventuels dans le processus de requête ont déjà été atténués.** Les adaptations apportées durant la mise en œuvre du plan stratégique GPE 2025 se sont avérées utiles. À l'avenir, la possibilité d'utiliser les examens

de mi-parcours des pactes de partenariat déjà réalisés pour prendre des mesures correctives et orienter les priorités des nouveaux financements permettra de réduire les coûts de transaction. Le renforcement du processus de sélection des agents partenaires, qui constituait auparavant une source de discorde entraînant des retards dans certains cas, devrait également permettre de diminuer les risques.

16. **Par conséquent, le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu a diminué et est passé de modéré à faible. Le montant total des financements qui ont été approuvés dans le cadre du GPE 2025 s'élèvent désormais à 2,83 milliards de dollars pour tous les types de financements (le financement pour la transformation du système, le fonds à effet multiplicateur, l'Accélérateur de l'éducation des filles et le financement pour le renforcement des capacités du système), dont le montant des financements approuvés au cours du dernier exercice financier a atteint un niveau record de 1,3 milliard de dollars.** La nécessité de revoir à la baisse certaines allocations indicatives à la suite de la décision prise par le Conseil en juin a entraîné quelques retards dans le traitement de certaines requêtes de financement déjà en cours. Certains retards ont également été causés par des problèmes liés au contexte du pays qui ont eu une incidence sur les processus du GPE. Cependant, le Secrétariat a réalisé des progrès puisque 149 millions de dollars supplémentaires ont été approuvés depuis juin 2025 et 162 millions de dollars supplémentaires devraient être recommandés au Conseil en septembre 2025. Par conséquent, le risque que les fonds du GPE soient alloués en retard aux pays partenaires a été considérablement réduit.
17. **Les taux de décaissement sont restés élevés, grâce au grand nombre de financements approuvés et à la forte utilisation prévue et réelle des financements. Au cours de l'exercice 2025 et pour la deuxième année consécutive, les décaissements ont dépassé 1 milliard de dollars et devraient se maintenir à un niveau similaire pour l'exercice 2026.** Les hauts niveaux de décaissements, associés à une grande rigueur budgétaire, ont permis de maintenir les dépenses de fonctionnement en pourcentage des décaissements à 6,6 % durant le GPE 2025, soit en dessous du plafond cible de 7 % fixé par le Conseil d'administration. À l'avenir, le principal risque concerne les contraintes de liquidité, étant donné que les décaissements dépassent désormais largement les contributions des bailleurs de fonds, ce qui fait passer les soldes de trésorerie en dessous de la fourchette cible. Une reconstitution des ressources réussie, assortie de promesses de contribution des bailleurs de fonds honorées dans les délais impartis et de contributions en avance, seront essentielles pour atténuer le risque que la mise en œuvre des programmes soit perturbée à cause des pressions sur la liquidité.
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) est**

passé de modéré à faible, ce qui indique que le suivi et la capacité de réaction vis-à-vis des financements à risque se sont améliorés. Actuellement, 92,5 % des financements dans le cadre du GPE 2020 et 92,3 % des financements dans le cadre du GPE 2025 sont en bonne voie d'exécution, en s'appuyant sur un échantillon plus large qui couvre désormais 26 financements pour le GPE 2025. Les financements du GPE 2025 n'en sont qu'à la première étape de leur mise en œuvre, et moins de problèmes surviennent généralement pendant la première année, tandis que les financements du GPE 2020 arrivent bientôt à échéance et se rapprochent de l'étape finale. Le délai entre l'approbation et l'entrée en vigueur continue de s'améliorer, dès lors que 85 % des financements démarrent dans les six mois. La capacité de réaction face aux problèmes de mise en œuvre reste forte puisque 92 % des financements identifiés comme étant en retard au cours de l'exercice 2024 ont enregistré des progrès tangibles au cours des 12 mois qui ont suivi.

19. **Les mesures d'atténuation continuent de réduire les risques résiduels. Le modèle d'engagement proactif du Secrétariat, qui prévoit un dialogue précoce avec les agents partenaires, un suivi structuré des progrès réalisés dans la mise en œuvre et la planification de mesures correctives, s'est avéré efficace.** Grâce à la récente restructuration interne, le Secrétariat a pu collaborer de manière plus proactive avec les agents partenaires pendant la première année de mise en œuvre, notamment en examinant de plus près les progrès réalisés et les stratégies de mise en œuvre, tout en constatant une forte capacité de réaction de la part des gouvernements et des agents partenaires pour résoudre les problèmes et accélérer la mise en œuvre. Par ailleurs, le tableau de bord de suivi des financements, qui sera bientôt mis en place, améliorera le processus de suivi et la visibilité du portefeuille, et permettra aux équipes régionales et opérationnelles de suivre l'évolution des performances en temps réel et de renforcer la prise de décision fondée sur les risques.
20. **En ce qui concerne le risque opérationnel global et la performance des financements, le Secrétariat met en avant trois risques qui ont déjà commencé à se concrétiser et qui pourraient affecter les performances futures.** Premièrement, la contraction de l'aide publique au développement et le retrait brutal de certains partenaires ont créé d'importantes lacunes financières, organisationnelles et techniques dans la mise en œuvre des réformes prioritaires. Deuxièmement, l'instabilité politique persistante, les conflits et les transitions fragiles continuent de perturber l'enseignement et la planification sectorielle, ce qui accroît les risques fiduciaires et les risques associés à la mise en œuvre et complique la coordination entre les partenaires. Troisièmement, les élections à venir dans plusieurs pays augmentent le risque d'agitations, de retards dans les réformes sectorielles et de perturbations éventuelles dans la continuité des programmes.

21. **Par conséquent, le réajustement des rôles des bailleurs de fonds à la suite des retraits de financement et des restrictions budgétaires a eu des répercussions directes sur les opérations au niveau des pays.** Certaines modalités de cofinancement ont été affectées, les fonctions des agences de coordination ont été perturbées et des remplacements sont en attente dans plusieurs contextes. Ces évolutions pourraient entraîner une baisse du niveau d'ambition des réformes, une révision des objectifs du cadre et une prolongation des délais, ce qui pourrait avoir des conséquences sur les décaissements liés aux fonds externes. Des mesures d'atténuation, telles que la réattribution des rôles de coordination, des politiques de prolongation plus strictes et des financements axés sur la résilience, ont permis de maintenir la dynamique. Cependant, la mise en œuvre et les décaissements des financements restent vulnérables en raison de leur dépendance à l'égard du financement externe. Par ailleurs, les bailleurs de fonds sont moins présents au niveau des pays, ce qui entrave la diffusion des informations et la responsabilité et affaiblit les mécanismes de responsabilité mutuelle du partenariat.
22. **Bien que le groupe d'agents partenaires ait été convenablement diversifié dans le cadre du GPE 2025, le risque lié à l'alignement reste élevé, sachant que les changements dans ce domaine ont tendance à évoluer progressivement au fil du temps.** Les données probantes recueillies au niveau des pays montrent que le dialogue n'est pas toujours assez stratégique ni efficace pour favoriser l'alignement, et les diagnostics sur l'alignement et l'efficacité de l'aide réalisés lors de l'analyse des facteurs favorables ne se sont pas toujours traduits par des mesures concrètes dans les pactes ou le processus de sélection des agents partenaires, même lorsque des solutions appropriées existaient. L'exposition au risque reste élevée en raison du plus grand nombre de financements administrés par des agents partenaires qui sont soit moins aptes à faciliter l'alignement, soit ne disposent pas d'un cadre fiable pour le faire, ce qui affaiblit leur capacité globale à promouvoir et à maintenir l'alignement. Par ailleurs, la concurrence de plus en plus forte pour obtenir des financements du GPE a, dans certains cas, entraîné une plus grande fragmentation et un alignement plus faible. Pour atténuer ces risques, le Secrétariat révise actuellement le processus de sélection des agents partenaires pour les financements du GPE 2030, comme l'a demandé le Conseil en décembre 2024, en renforçant les normes et les procédures. Les capacités du Secrétariat, qui est désormais organisé selon une structure régionale, seront également renforcées afin de s'engager de manière plus stratégique au niveau national et de faire en sorte que l'alignement devienne une modalité privilégiée et fiable.
23. **Le risque de non-conformité de la gestion des financements reste modéré d'après une évaluation qualitative, étant donné que le pourcentage élevé de rapports de fin d'exécution et d'audit reçus en retard n'a pas eu de conséquence importante sur les**

opérations, la plupart des retards étant généralement inférieurs à quelques semaines. Néanmoins, la conformité reste essentielle. La mise en place d'équipes régionales renforcera les capacités et les ressources du Secrétariat, et facilitera une collaboration plus étroite avec les agents partenaires afin d'améliorer la conformité. Cette initiative s'appuiera sur les mesures d'atténuation existantes, telles que les politiques mises à jour stipulant l'obligation de soumettre des rapports d'audit dans les délais impartis et la collaboration proactive avec les agents partenaires. Dans le cadre du GPE 2030, de nouveaux indicateurs de risque permettront de mieux distinguer les retards ayant des conséquences sur les opérations des légers retards, ce qui permettra de réaliser un suivi plus précis des risques liés à la conformité.

24. **Le risque de fraude et de détournement de fonds a diminué et est désormais très faible, grâce aux progrès réalisés dans les 21 cas signalés au Conseil en juin-juillet 2025.** Si le risque de sous-signalement reste surveillé, l'augmentation du nombre de cas signalés est considérée comme positive, dès lors qu'elle démontre un engagement plus fort de la part du Secrétariat et des agents partenaires, une plus grande sensibilisation et de meilleurs mécanismes de détection.
25. **Le niveau de risque lié à la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH) reste modéré.** En avril 2025, le Conseil a reçu des informations satisfaisantes sur les quatre cas qui sont en cours d'investigation et que le Secrétariat suit depuis leur signalement jusqu'à leur clôture. Le Secrétariat continue de travailler avec les agents partenaires et d'examiner les possibilités d'établir une collaboration plus étroite pour contrer les risques liés à la PSEAH dans les programmes du GPE. Tous les agents partenaires sont désormais en mesure de signaler directement les cas de PSEAH au GPE.

III) L'exposition au risque lié à la gestion du fonds du GPE reste modérée

26. **La situation financière du GPE est restée stable mais difficile au cours des six derniers mois. Les incertitudes croissantes liées à la mobilisation des ressources et les retards de paiement des contributions en souffrance ont entraîné une baisse importante des niveaux de trésorerie à un moment où les décaissements restent élevés.** La décision prise par le Conseil en juin 2025 de réduire les allocations financières a permis d'atténuer les pressions immédiates sur la liquidité, mais au détriment de certaines requêtes de financement en cours. Avec 12 mois de couverture des décaissements, le solde de trésorerie du GPE atteint désormais la limite inférieure de la fourchette cible de 12 à 15 mois, et est en forte baisse par rapport aux 17 mois enregistrés il y a seulement six mois. Même si le fait que le solde reste dans la fourchette cible est un point positif, celui-ci devrait toutefois tomber à 9 mois de couverture d'ici la fin 2025. Certaines promesses de

contribution des bailleurs de fonds n'ont pas encore été honorées et restent en souffrance, et un petit nombre de bailleurs ont reporté leurs paiements de 2025 à 2026. Ce risque devra faire l'objet d'une étroite surveillance. Bien que les indicateurs techniques semblent indiquer un niveau de risque faible, les facteurs susmentionnés justifient une note de risque modérée. Le Secrétariat suit de près l'évolution de la situation afin de préserver les engagements existants et de les faire respecter même si la période de financement du GPE 2025 touche à sa fin. Si les contributions des bailleurs devaient encore baisser, ces baisses devraient être prises en compte dans les prochaines prévisions financières.

27. **L'exposition au risque de change est restée faible, reflétant la tendance à la baisse du risque de change attendue au cours des dernières années du cycle de financement, à mesure que les promesses de dons sont progressivement converties en paiements.** Toutefois, même de faibles fluctuations du dollar peuvent avoir une incidence importante, étant donné que presque toutes les dépenses de financement sont libellées en dollars, mais qu'environ 90 % des contributions pas encore versées pour la période de reconstitution des ressources sont libellées dans d'autres devises que le dollar. Le dispositif pilote du cadre de gestion du risque de change, lancé en mai 2024, a permis de couvrir plusieurs contributions de bailleurs de fonds prévues dans d'autres devises que le dollar. Son efficacité sera évaluée par l'administrateur fiduciaire de la Banque mondiale au quatrième trimestre 2025, et il continuera d'être utilisé s'il est jugé pertinent. Dans le cadre de la campagne de financement, le Secrétariat encourage les bailleurs à signer des accords pluriannuels dans le cadre du GPE 2030 afin de faciliter la couverture de change, de réduire la volatilité des taux de change et de renforcer la prévisibilité des fonds, tout en reconnaissant que les bailleurs de fonds sont réticents à s'engager dans la conjoncture internationale actuelle.

IV) L'exposition au risque lié à la continuité des activités du GPE est passée de modérée à faible

28. **Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil, soit 7 % des décaissements. Les dépenses de fonctionnement représentent 6,60 % du total des transferts du Fonds sur une base cumulative pour le GPE 2025, contre 6,67 % six mois auparavant.** Cette baisse s'explique par l'augmentation des décaissements et le maintien d'une discipline budgétaire rigoureuse. Ce résultat démontre une gestion efficace des ressources et un engagement ferme du Secrétariat à optimiser les ressources et l'efficacité opérationnelle.

29. **Le risque lié aux ressources humaines a diminué et est passé de modéré à faible grâce au transfert du personnel dans des bureaux régionaux plus proches des pays partenaires, ce qui permet au GPE de fonctionner dans le cadre d'une structure régionale permettant d'améliorer les prestations, l'efficacité et la rentabilité. Le GPE continue d'appliquer une approche proactive et fondée sur les risques en matière de recrutement, qui est alignée sur les besoins en temps réel afin de garantir un modèle opérationnel allégé et flexible.** L'initiative *GPE Forward* a été menée à bien puisque le transfert ou la réaffectation du personnel technique et opérationnel vers les pays partenaires est désormais terminé, ce qui a permis de renforcer l'efficacité et de garantir un soutien rapide et infaillible au niveau des régions et des pays. Les premiers résultats démontrent notamment que les performances du portefeuille de financements se sont améliorées et que des progrès ont été réalisés par rapport aux financements qui étaient auparavant en retard. Les principales équipes pays fonctionnent désormais dans le cadre d'une structure régionale avec les bureaux de Nairobi (Afrique de l'Est et Afrique australe), de Paris (Afrique de l'Ouest et Afrique centrale) et de Washington, DC (autres pays), avec l'aide des bureaux de Bruxelles et de Chennai, ce qui a permis d'améliorer les prestations, l'efficacité et la rentabilité. Des programmes de formation préparent le personnel à assumer leurs nouvelles responsabilités. Les risques résiduels sont liés à l'adoption de nouvelles méthodes de travail dans l'ensemble des régions.
30. **Les risques liés à l'environnement technologique du GPE ont diminué et sont passés de élevés à modérés. Bien que le risque que les systèmes actuels présentent certaines lacunes reste élevé, le risque informatique global a diminué grâce aux progrès importants réalisés dans le cadre du projet de transformation numérique, qui progresse comme prévu et contribue à atténuer efficacement ce risque.** Lancé en décembre 2022, le projet de transformation numérique réduit les risques opérationnels en mettant en place des solutions informatiques intégrées. Le système de gestion de la relation clients a été lancé en septembre 2025, et est doté d'un module de gestion des financements prévu pour décembre. Les risques liés aux prestataires externes sont considérés comme bien gérés grâce aux mesures de protection proactives et réactives.
31. **Pour faire face aux risques informatiques, le Secrétariat renforce ses pratiques de collecte de données en vue de faire progresser les priorités du GPE 2030 visant à améliorer la cohérence, l'exactitude, l'actualité et la responsabilité des données, ce qui est essentiel pour pouvoir obtenir des résultats mesurables.** Opérationnel depuis juillet 2025, le pôle des données du GPE améliore la gouvernance et la standardisation des données grâce à des protocoles intégrés, un réseau dédié aux propriétaires de données et des exigences informatiques rationalisées. L'adoption et l'utilisation efficace de ces systèmes par les parties prenantes, qui sont essentielles pour garantir la fiabilité des

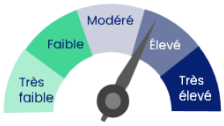
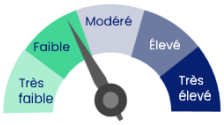
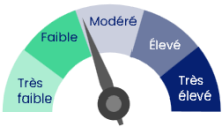
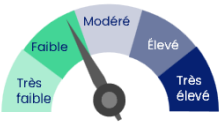
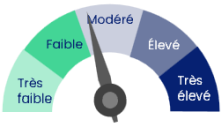
données et leur alignement sur les objectifs stratégiques, constituera l'un des principaux défis. Une meilleure intégration devrait permettre d'accroître l'efficacité, de réduire la charge de travail du personnel et de permettre au GPE de répondre plus efficacement aux besoins opérationnels futurs.

V) L'exposition au risque de réputation reste modéré

32. **Avec le lancement de la campagne de reconstitution des ressources en septembre 2025, le risque d'atteinte à la réputation reste modéré, mais il revêt une plus grande importance en raison de l'attention médiatique accrue, de la surveillance étroite des parties prenantes et de la forte concurrence pour accéder aux ressources**. Il est indispensable de garder une bonne réputation pour mobiliser des investissements futurs, alors que l'aide internationale diminue. Bien que la probabilité qu'un risque de réputation survienne reste la même, son impact potentiel a augmenté avec la visibilité du GPE, d'où la nécessité d'assurer une gestion proactive des risques et une communication stratégique pour renforcer les efforts déployés pour collecter des fonds.

Annexes : Niveaux de risque, notes et indicateurs

Annexe 1 : Niveaux de risque global par catégorie de risque

RISQUE STRATÉGIQUE	RISQUE OPÉRATIONNEL	RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS DU GPE	RISQUE LIÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT	RISQUE DE RÉPUTATION
				
De modéré à élevé	De modéré à faible	Reste modéré	De modéré à élevé	Reste modéré

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	S1 25	S2 25	TRAJ
Catégorie globale	3,08	3,50*	▲
Risque lié au financement – mobilisation des ressources	4,50*	5,00*	=
Risque lié au financement - cofinancements	1,00	1,00	=
Risque lié au financement national	4,00*	4,00*	=
Risque lié à la responsabilité mutuelle	4,00*	4,40	=
Risque lié à la gouvernance	2,00	1,00	▼
Risque lié à l'égalité des genres	3,00*	3,00*	=

RISQUE LIÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT	S1 25	S2 25	TRAJ
Catégorie globale	2,75	2,00	▼
Risque lié aux dépenses de fonctionnement	2,00	1,00	▼
Risque lié aux ressources humaines (RH)	3,00*	1,50	▼
Risque informatique	3,50	3,00	▼
Risque lié au personnel et à la culture institutionnelle	2,50	2,50	=

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	S1 25	S2 25	TRAJ
Catégorie globale	2,50	2,50	=
Risque d'illiquidité	3,00*	3,00*	=
Risque de change	2,00	2,00	=

RISQUE OPÉRATIONNEL	S1 25	S2 25	TRAJ
Catégorie globale	2,55	2,19	▼
Risque lié au modèle opérationnel	2,50*	2,00*	▼
Risque lié à l'accès à des financements - approbations	3,00*	2,49*	▼
Risque lié à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur	1,00	1,00	=
Risque lié à l'alignement	3,50	3,50	=
Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources	2,50	2,50	=
Risque lié à la performance des financements	3,00	2,00	▼
Risque de non-conformité de la gestion des financements	3,49*	3,49*	=
Risque de fraude et de détournements de fonds	2,49*	1,00	▼
Risque de SEAH	3,00*	3,00*	=
Risque lié aux programmes d'appui du GPE	1,00	1,00	=

RISQUE DE RÉPUTATION	S1 25	S2 25	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.			
Niveau de risque global : élevé (a augmenté par rapport au niveau d'il y a 6 mois)			**Principaux risques :** 1) Risque lié au financement et à la mobilisation de ressources (risque très élevé) 2) Risque lié à la responsabilité mutuelle (risque élevé)
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ] (le cas échéant)**	**Contexte et contre-mesures spécifiques**
1) Risque lié au financement et à la 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 contribution par rapport à l'objectif de 5 milliards d'USD : **4,185 milliards d'USD, soit 84 %** (en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contribution ont été faites, y compris les diminutions des bailleurs). • Données pour S1 2025 : 4,196 milliards d'USD, soit 84 % --- • Pourcentage des annonces de	• **Risque très élevé** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **Le GPE a adapté sa stratégie de sensibilisation des bailleurs de fonds dans le but de protéger et d'accroître les engagements en diversifiant son groupe de bailleurs pour réduire sa dépendance à l'égard d'un petit nombre de contributeurs traditionnels** et d'étendre son programme de sensibilisation à des bailleurs et des moyens non traditionnels. Il s'agit notamment de collaborer davantage avec les parlements et les décideurs avant les cycles budgétaires, et de sensibiliser directement les dirigeants par le biais de rencontres en personne. • **Parmi les évolutions positives figurent les augmentations récentes des engagements du Japon, bien que, en général, les autres bailleurs aient annoncé qu'ils réduisaient leurs promesses de contribution**, comme indiqué en juin 2025. • Le pourcentage des engagements convertis en paiements par rapport aux objectifs a baissé de 10 points de pourcentage, et est passé de 97 % à 87 %, en raison des objectifs plus élevés et des retards de paiement. **Certains paiements ont été reportés à 2026, ce qui augmente le risque d'illiquidité et le risque que cela puisse avoir des répercussions négatives sur les nouvelles annonces de contribution pour la période 2026-2030.** • Comme indiqué au Conseil d'administration en juin, compte tenu de la plus grande incertitude et de la volatilité accrue, le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements a été modélisé en s'appuyant sur différents

	contribution converties en paiements par rapport à l'objectif (cumulé) : **3,069 milliards d'USD, soit 87 %** (en utilisant le taux de change en vigueur le 30 juin 2025) • Données pour S1 2025 : **2,982 milliards d'USD, soit 97 %**		scénarios de reconstitution des ressources, et le Comité des finances et du risque (FRC) et le Conseil d'administration étudieront les éventuels effets de ces scénarios sur les dépenses de fonctionnement futures en octobre 2025 et décembre 2025 respectivement, dans le cadre de la définition des paramètres du GPE 2030.
2) Risque lié au financement et aux 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 : **3,776 milliards d'USD contre un objectif de 3 milliards d'USD*, soit 127 %** • Données pour S1 2025 : 3,763 milliards d'USD, soit 201 % de l'objectif **L'objectif a augmenté à la suite de la décision du Conseil du GPE d'accroître l'enveloppe du fonds à effet multiplicateur.*	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **Dans le cadre du GPE 2025, le fonds à effet multiplicateur a dépassé les objectifs de cofinancement, ce qui a renforcé le plaidoyer en faveur du développement des instruments de financement innovants du GPE, tout en élargissant la diversité des cofinanciers.** Étant donné que l'enveloppe initiale du fonds à effet multiplicateur a été entièrement utilisée plus tôt que prévu au début de l'année 2024, le GPE a réorienté ses efforts pour mobiliser des financements supplémentaires grâce à des financements ciblés des bailleurs de fonds, afin de répondre à la demande soutenue tout en gérant les attentes de plus en plus importantes et en communiquant avec les partenaires. Les décisions prises par la suite par le Conseil de réaffecter des fonds, d'annuler les allocations inutilisées des ESPIG qui n'ont pas atteints leurs objectifs et de déployer les contributions ciblées des bailleurs ont permis d'améliorer l'accès au fonds à effet multiplicateur. • **À la suite de l'endossement par le Conseil du GPE en juin 2024 de la stratégie de financements innovants du GPE 2030 dans le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements pour la période de financement 2026-2030, le Secrétariat prépare actuellement des directives opérationnelles pour soutenir le déploiement des instruments financiers innovants dans le cadre du GPE 2030.**

3) Risque lié au financement national : risque que les pays partenaires ne progressent pas vers les objectifs du GPE en termes de volume du financement national pendant la mise en œuvre.	• Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des objectifs du GPE pour le volume du financement national : **35 %** • Données pour S1 2025 : 32 %	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **Le GPE 2025 reconnaît que l'augmentation des budgets consacrés à l'éducation est nécessaire, mais que celle-ci ne suffit pas si les ressources ne se traduisent pas par de réels gains d'apprentissage pour tous.** C'est la raison pour laquelle le GPE s'efforce de promouvoir une utilisation efficace et équitable des ressources financières nationales, tout en protégeant les budgets consacrés à l'éducation (c'est-à-dire leur volume). • **Dans le cadre du GPE 2025, des déclencheurs du financement complémentaires et des instruments ont été élaborés et mis en œuvre dans le but d'encourager non seulement le volume, mais aussi l'efficience et l'équité. Ces mécanismes ont permis de renforcer la capacité du partenariat à favoriser la transformation du système et ont jeté les bases nécessaires pour améliorer et mettre à l'échelle ces approches dans le cadre du GPE 2030.** En août 2025, sur les 29 pays qui disposaient de déclencheurs du financement complémentaire approuvés, 26 prévoyaient au moins un objectif lié au financement national. Sur les 73 déclencheurs approuvés, 56 ciblent des mesures dans ce domaine, ce qui signifie que 286 millions de dollars (soit plus de 90 % du total des financements complémentaires approuvés) sont alloués spécifiquement pour favoriser et récompenser des progrès concrets au niveau de l'efficience, de l'équité ou du volume du financement national de l'éducation. En 2025, les trois premiers pays à avoir atteint leurs objectifs ont débloqué 33,6 millions de dollars. Parmi les mesures qui ont permis de débloquer les fonds figuraient notamment l'adoption de processus d'affectation des enseignants équitables, une exécution budgétaire plus rigoureuse, une meilleure gestion financière dans tous les ministères et l'intégration durable des nouveaux enseignants dans le registre de paie national. • **En amont de la reconstitution des ressources, le GPE renforce son engagement stratégique auprès des ministères des Finances et de l'Éducation, des organisations régionales et de la société civile afin de faire passer le message que l'éducation n'est pas seulement une priorité sociale, mais aussi un investissement à long terme qui offre des rendements macroéconomiques importants.** L'objectif est d'obtenir des

			engagements nationaux adaptés à la situation budgétaire de chaque pays partenaire, qu'il s'agisse de la viabilité de la dette, de l'augmentation des recettes ou de la mobilisation du leadership politique en faveur de l'éducation. Le GPE plaide en faveur d'annonces de contribution concrètes qui accordent la priorité au financement national à travers ses trois dimensions fondamentales : le volume, l'efficience et l'équité.
4) Risque lié à la responsabilité mutuelle : risque que les partenaires locaux 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 national pour obtenir des résultats durables.	• Pourcentage de pactes de partenariat qui contiennent des engagements spécifiques des partenaires locaux ou un mécanisme de suivi spécifique pour le domaine de réforme ciblé prioritairement : **90 % (risque faible)** • Données pour S1 2025 : 90 % --- • Pourcentage de pactes de partenariat dans lesquels le mécanisme de suivi convenu est mis en œuvre par les partenaires locaux : **69 % (risque très élevé)**	• **Risque élevé** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Le premier indicateur évalue 76 pactes de partenariat qui ont été endossés par le Secrétariat à la suite d'un examen des paramètres stratégiques, dont 6 nouveaux pactes depuis le dernier rapport. Cette évaluation se concentre sur les engagements des partenaires à suivre les progrès de la réforme et leurs intentions déclarées. **Les résultats sont stables et poursuivent la tendance observée dans le rapport précédent, à savoir un engagement fort des partenaires à mettre en œuvre les réformes prioritaires, ce qui pose des bases solides pour la responsabilité mutuelle.** • Le deuxième indicateur, qui est présenté un an après l'endossement du pacte de partenariat, puis une fois par an, évalue les activités de suivi de 52 pactes de partenariat, qui ont été conclus il y a entre un et trois ans. La note de cet indicateur s'est améliorée pour atteindre 49 %, ce qui correspond à une hausse de 20 points de pourcentage par rapport à il y a six mois. Cependant, l'exposition au risque reste très élevée. Les activités de suivi sont les moins fréquentes dans les pays qui disposent des pactes les plus récents, tandis que les pays qui disposent de pactes plus anciens réalisent davantage d'activités de suivi, notamment par le biais d'un suivi annuel des facteurs favorables et d'examens de mi-parcours. **Par conséquent, les résultats de l'évaluation, sur la base de cet indicateur, ne devraient pas cesser de s'améliorer, étant donné qu'un plus grand nombre de pays réaliseront des examens de mi-parcours dorénavant.** • **Dans le cadre du GPE 2025, le niveau de risque élevé de cet indicateur a contribué à justifier la nécessité d'assurer et de soutenir le suivi annuel des réformes entreprises, dans le cadre des adaptations du modèle opérationnel du GPE et de la stratégie du GPE 2030 axée sur les résultats.** En juin 2025, le Secrétariat a publié des directives relatives à l'examen de

	• Données pour S1 2025 : 49 %		mi-parcours des pactes de partenariat, qui sont actuellement transmises aux pays partenaires. À ce jour, quatre pays ont terminé leur examen de mi-parcours et douze autres ont commencé le leur en 2025. Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration du suivi des progrès des réformes et du respect des engagements pris dans les pactes de partenariat, les pays partenaires seront invités à identifier 6 à 10 mesures qu'ils s'engagent à prendre pour accélérer la mise en œuvre des réformes. Ces mesures feront l'objet d'un suivi annuel dans le cadre de l'outil d'élaboration des rapports annuels du cadre de résultats du GPE 2030 qui est en cours d'élaboration. Les directives pour identifier et effectuer le suivi de ces mesures seront également intégrées dans les directives relatives à l'examen de mi-parcours. Ces mesures devraient permettre de renforcer la responsabilité mutuelle pour mettre en œuvre les réformes et soutenir la progression, l'apprentissage et l'adaptation des réformes dans le cadre du GPE 2030.
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 : **100 %** • Données pour S1 2025 : 94 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↓	• Cet indicateur évalue l'efficacité du processus décisionnel du Conseil en fonction de la proportion de recommandations approuvées sans modifications importantes. **Au cours des 12 derniers mois, toutes les 61 recommandations ont été approuvées telles qu'elles avaient été présentées, ce qui démontre la capacité du Conseil à agir de manière stratégique dans le meilleur intérêt du GPE et le rôle du Secrétariat de formuler des textes de décision clairs, fournir des documents détaillés et créer un environnement propice à la délibération.** • Pour maintenir ce niveau de performance, le Secrétariat continuera de simplifier les documents de gouvernance, renforcer le processus d'intégration et collaborer de manière proactive avec les responsables de la gouvernance et le personnel, afin de favoriser une compréhension commune des procédures et du processus décisionnel.
6) Risque lié à l'égalité des genres : risque	• Pourcentage de programmes ayant intégré	• **Risque modéré** (élevé après	• **Des progrès manifestes ont été accomplis, comme en témoigne la hausse du volume de financements qui prévoient des interventions intégrant l'égalité des genres comme objectif principal ou important**

que l'égalité des genres ne soit pas intégrée systématique-ment durant la mise en œuvre du GPE 2025.	systématiquement l'égalité des genres au début de leur conception (à l'étape 1 du processus d'examen de la qualité) : **73 %** • Données pour S1 2025 : 71 % --- • Pourcentage de financements (pondérés par leur valeur) qui intègrent des interventions ayant pour objectif l'égalité des genres : **94 %** • Données pour S1 2025 : 93 %	une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	**(c'est-à-dire le marqueur relatif à l'égalité des genres du CAD de l'OCDE), qui a presque doublé puisqu'il est passé de 34 % pour les financements approuvés avant le GPE 2025 à 68 % dans le cadre du GPE 2025. Cela peut également s'expliquer en partie par le fait que le Secrétariat évalue désormais les programmes dès les premières étapes de leur conception, ce qui permet de mieux intégrer les objectifs liés à l'égalité des genres.** Depuis la dernière période couverte par le rapport, le nombre de notes conceptuelles examinées a augmenté et est passé de 59 à 71, et la proportion globale de notes conceptuelles en bonne voie d'exécution est restée stable. Au cours des six derniers mois, trois notes conceptuelles ont été jugées en retard, principalement en raison d'omissions dans les données et les analyses relatives à l'égalité des genres, souvent disponibles mais sous-utilisées dans la planification. Cela souligne la nécessité d'établir un dialogue sectoriel inclusif avec les agents partenaires et les pays partenaires, afin d'intégrer systématiquement les questions de genre dans le processus d'élaboration des programmes. • Outre l'augmentation du **volume** des financements qui prévoient des interventions ayant l'égalité des genres comme objectif, le deuxième indicateur examine si les financements en cours prévoient au moins une activité en faveur de l'égalité des genres. Ce dernier montre que 94 % des financements en cours répondent à ce critère. Cette donnée, lorsqu'elle est considérée parallèlement au volume des financements, offre une compréhension globale de la manière dont les financements du GPE font progresser l'égalité des genres. **L'exposition au risque résiduel reste élevée en raison des problèmes qui persistent dans la mise en œuvre et de la nécessité de garantir une approche contextuelle et systémique pour intégrer les objectifs d'égalité des genres dans les programmes.** • Le GPE 2030 a été conçu pour atténuer ces problèmes, grâce à des spécialistes régionaux des questions de genre désormais intégrés dans la structure régionale pour apporter un soutien aux pays, renforcer les capacités, améliorer la collecte et l'utilisation des données, et faciliter le partage des enseignements ainsi que l'engagement régional.

			L'Accélérateur de l'éducation des filles restera essentiel pour atteindre les filles marginalisées. Il est désormais intégré dans le principal guichet de financement afin de surmonter les obstacles précédents du modèle basé sur le principe du « premier arrivé, premier servi » et la sursouscription liée à un manque de financement, grâce à de nouveaux critères d'éligibilité et d'allocation en cours d'élaboration.

Risque opérationnel pour le GPE : le risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs au niveau des pays.

Niveau de risque global : faible (est passé de modéré à faible en 6 mois). **Principaux risques :** 1) Risque lié au modèle opérationnel et aux approbations (risque faible) 2) Risque lié à la performance des financements (risque faible)

Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ] (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	• Pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels, y compris les pays pilotes) : **21 %** (données pour S1 2025 : 32 %) • **Étape 1 :** pourcentage de requêtes dont les paramètres	• **Risque faible** (diminué après une évaluation qualitative, compte tenu de la fin du cycle de financement 2020-2025) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	• **L'exposition globale au risque est jugée modérée à faible, et est inférieure à ce que démontrent les indicateurs, étant donné que la majorité des financements du GPE 2025 ont déjà été approuvés.** Alors que la fin du cycle de financement 2020-2025 approche, toutes les requêtes restantes sont en bonne voie d'être approuvées d'ici novembre 2025, ce qui se traduit par un risque résiduel jugé faible, puisque ces risques sont pour la plupart passés. Le montant total des financements approuvés au titre du GPE 2025 s'élève à 2,83 milliards de dollars pour tous les types de financements, dont plus d'un milliard de financements a été approuvé au cours du dernier exercice financier. • **Les indicateurs établis au début du GPE 2025 étaient très ambitieux et parfois irréalistes.** Dans le cadre du GPE 2030, les objectifs seront réajustés en définissant des points de référence plus réalistes, afin

transformation du système.	stratégiques sont en bonne voie d'être approuvés dans les 16 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels et projections) : **24 %** (données pour S1 2025 : 24 %) • **Étape 2 :** 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) : **27 %** (données pour S1 2025 : 28 %)		de leur permettre d'être plus facilement réalisés. L'intégration des examens de mi-parcours dans l'élaboration des pactes devrait permettre de réduire les points de blocage observés dans le cadre du GPE 2025 et d'accélérer le processus de requête de financement. Par ailleurs, le processus de sélection des agents partenaires, identifié comme étant une source de retard dans l'étape 2, sera renforcé dans le cadre du GPE 2030. • **En ce qui concerne la rapidité des approbations, le pourcentage de requêtes approuvées dans un délai de 24 mois a continué de baisser et devrait encore diminuer, dès lors qu'aucun des pays demandeurs restants ne devrait atteindre ce point de référence.** Les évolutions des six derniers mois n'ont pas influencé cette tendance, étant donné que le délai de 24 mois est déjà écoulé. Ainsi, le numérateur s'élèvera toujours à 12 pays qui ont soumis leur requête dans le délai de 24 mois, tandis que le dénominateur augmentera avec le plus grand nombre de financements approuvés. Néanmoins, le délai global d'approbation s'est amélioré par rapport au GPE 2020. En effet, le délai entre la préparation du pacte de partenariat et l'approbation du financement était de 28 mois en moyenne pour les financements du GPE 2025, tandis que le délai entre l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation et l'approbation du financement atteignait 39 mois dans le cadre du GPE 2020. • **Les risques liés à l'étape 1 ne s'appliquent plus, dès lors que les deux derniers paramètres stratégiques ont été approuvés pour les pays éligibles au financement pour la transformation du système.** • **Un risque résiduel subsiste à l'étape 2.** Cependant, celui-ci n'est plus mesuré par cet indicateur, puisque les processus de requête les plus rapides devraient désormais durer 9 mois. Comme indiqué, toutes les requêtes restantes sont en bonne voie pour être approuvées d'ici novembre 2025, ce qui se traduit par un risque résiduel jugé faible, car ces risques sont pour la plupart passés.
2) Risque lié à l'accès à des financements	• Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre	• **Risque modéré**	• Ce risque est corrélé au « risque lié au modèle opérationnel » et en est une conséquence.

et aux 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 en œuvre ses programmes.	du GPE 2025 par rapport aux objectifs : **2,832 milliards d'USD contre un objectif de 3,553 milliards d'USD, soit 80,1 %** • Données pour S1 2025 : 76,2 % (2,399 milliards d'USD contre un objectif de 3,147 milliards d'USD)	• Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• **Le pourcentage des financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 a augmenté de 3,5 points de pourcentage par rapport à il y a six mois.** En juin 2025, 2,83 milliards de dollars avaient été approuvés sur les 3,55 milliards de dollars prévus pour les financements pour la transformation des systèmes, le fonds à effet multiplicateur, l'Accélérateur de l'éducation des filles et les financements pour le renforcement des capacités du système, l'objectif ayant été revu à la baisse à la suite de la décision du Conseil d'ajuster les allocations. Par ailleurs, le GPE a déjà approuvé des financements d'un montant de 149 millions de dollars depuis juin 2025, et 162 millions de dollars supplémentaires seront soumis à la recommandation du Conseil en septembre 2025. Par conséquent, le risque que les fonds du GPE soient alloués en retard aux pays partenaires a été considérablement réduit, dès lors que la plupart des financements du GPE 2025 ont déjà été approuvés et que les financements restants sont en bonne voie d'être approuvés d'ici la fin de l'année 2025. Néanmoins, le faible montant de financement alloué à l'Accélérateur de l'éducation des filles a empêché certains pays d'accéder à leur allocation au titre de l'Accélérateur de l'éducation des filles. • **Outre les allocations révisées, qui ont contraint certains pays à ajuster leurs requêtes en fonction des nouveaux paramètres, les retards dans l'approbation des financements ont également été causés par des changements plus généraux dans l'architecture internationale de l'aide.** Par exemple, la fermeture de 12 agences de coordination a contraint les pays et les agents partenaires à s'adapter, et le GPE et d'autres parties prenantes ont dû intervenir pour aider à combler les lacunes dans la mesure du possible. • **Par ailleurs, les transitions politiques, les conflits et d'autres facteurs externes au niveau des pays ont également eu des répercussions sur le portefeuille de projets du GPE 2025.** Néanmoins, le GPE attend désormais des requêtes de tous les pays où le Cadre opérationnel pour un appui efficace dans les situations de fragilité et de conflit a été appliqué, soit en rétablissant la coopération avec les

			nouveaux gouvernements, soit en collaborant étroitement avec les partenaires techniques et financiers.
3) Risque lié à l'accès à des financements et au 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 : **987,7 millions d'USD contre un objectif de 562,5 millions d'USD, soit 176 %** • Données pour S1 2025 : identiques à celles mentionnées ci-dessus	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **La forte demande pour le fonds à effet multiplicateur dans le cadre du GPE 2025 a permis de maintenir une grande visibilité des partenaires et de mobiliser des financements supplémentaires importants.** Au début de l'année 2024, la totalité de l'enveloppe initiale avait déjà été utilisée, à l'exception d'une petite partie réservée à la Cisjordanie et à la bande de Gaza, et des discussions actives auront lieu sur l'allocation des fonds pour lesquels un cofinancement est envisagé. Les 100 premiers millions de dollars approuvés pour l'enveloppe de l'initiative sur le financement intelligent de l'éducation du groupe de coordination arabe (SmartEd) ont également été entièrement utilisés depuis le précédent point semestriel sur les risques institutionnels. • **Dans le contexte de la crise humanitaire actuelle, le GPE a mobilisé des financements innovants pour apporter un soutien indispensable aux enfants de Cisjordanie et de la bande de Gaza**, en renforçant leurs capacités de résilience et de reconstruction. Jusqu'à présent, sur les 15 millions alloués, 11,6 millions de dollars ont été mobilisés. *À noter : cet indicateur est étroitement corrélé au sous-risque « risque lié au financement et aux cofinancements » dans la catégorie de risque stratégique.*
4) Risque lié à l'alignement : risque que les financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes	• Pourcentage de financements du GPE (c.-à-d., ESPIG, financements pour la transformation du système, Accélérateur de l'éducation des filles, fonds à effet	• **Risque élevé** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **Pour expliquer la persistance d'un niveau de risque élevé, le Secrétariat fait remarquer que l'indicateur a été calibré avec une valeur de référence de 50 % au début du GPE 2025. Ces indicateurs se sont révélés trop optimistes, dès lors que les progrès réalisés en matière d'alignement se mesurent sur le long terme.** Dans le même temps, la fragmentation croissante de l'architecture de l'aide internationale et la concurrence de plus en plus importante entre les agences ont eu des répercussions négatives sur l'alignement, et certains agents partenaires

gouvernementaux pour la mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction et limitant un facteur favorable à la transformation du système.	multiplicateur) en volume qui sont alignés par rapport au nombre total de financements : **45,9 %** • Données pour S1 2025 : 49,9 % (remarque : cette valeur est rapportée annuellement et prend en compte tous les financements en cours) --- • Pourcentage de pays qui mettent effectivement en œuvre la plupart des financements du GPE 2025 en utilisant les systèmes nationaux, parmi ceux où l'utilisation de systèmes nationaux est attendue : **53 %** • Données pour S1 2025 : 60 %		sélectionnés sont moins spécialisés et/ou moins compétents dans ce domaine. • **En ce qui concerne le premier indicateur, bien que des fluctuations puissent se produire, elles n'indiquent pas nécessairement une tendance à long terme.** Les agents partenaires sont sélectionnés pour une durée minimale de quatre ans, pour couvrir la période qui s'étend de la sélection à l'entrée en vigueur du financement et aux éventuelles prorogations. Étant donné que tous les agents partenaires pour les financements du GPE 2025 ont déjà été sélectionnés, les données ne devraient pas beaucoup changer, ce qui confirme que les tendances en matière d'alignement sont longues à apparaître. • **Le deuxième indicateur permet de suivre les possibilités et les risques d'alignement dans le cadre des financements du GPE 2025. Dans les 25 pays ayant des attentes élevées en matière d'alignement selon le Secrétariat, 17 disposaient de financements en cours durant l'exercice 2025, dont neuf utilisent des modalités alignées.** Parmi ces neuf pays, la grande majorité avait des banques de développement multilatérales ou bilatérales comme agents partenaires. Dans les huit pays où l'alignement n'a pas été suffisant, le changement d'agent partenaire a laissé place à de nouveaux agents partenaires moins aptes ou moins prédisposés à utiliser les systèmes nationaux de gestion des finances publiques.
5) Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources : risque que les investis-	• Coûts d'administration du portefeuille de financements en cours à la fin de l'exercice* : **10,6 %** • Données pour S1 2025 : 10,8 % ---	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **Les coûts d'administration ont diminué par rapport à la période précédente et sont passés de 10,8 % à 10,6 %, grâce à l'approbation et à la mise en œuvre de financements à moindre coût au cours de l'exercice.** Les coûts de gestion et d'administration des financements font l'objet d'un contrôle rigoureux, et les commissions des agents partenaires ne doivent pas dépasser le plafond maximum de 7 %. Les coûts de supervision et de gestion directe sont soumis à un examen détaillé au cours du processus d'examen de la qualité qui précède l'approbation de chaque financement.

sements du GPE n'assurent pas une bonne optimisation des ressources.	• Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : **6,60 %** • Données pour S1 2025 : 6,67 % ** 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 du portefeuille de financements en cours.*		• **Les dépenses de fonctionnement restent en dessous du plafond de 7 % des décaissements fixé par le Conseil, grâce à l'augmentation des décaissements, qui sont désormais contrôlés au niveau régional, à une gestion financière prudente et à une allocation efficace des ressources.** Des contrôles budgétaires rigoureux ont été mis en place, notamment un processus de remise en question du budget en début d'année et un suivi trimestriel des dépenses. Le système de contrôle des frais de déplacement et des achats importants du Secrétariat a été renforcé, grâce à la création d'un comité des achats pour les achats importants et la mise en place de mesures permettant de mieux contrôler la nécessité des déplacements et de réduire les coûts. Ces mesures garantissent que les dépenses sont alignées sur les objectifs stratégiques tout en maximisant l'efficacité, malgré les pressions inflationnistes.
6) Risque lié à la performance des financements : risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés	• 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 (GPE 2025) : **52,4 %** • Données pour S1 2025 : 46 % ---	• **Risque faible** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	• **Le délai nécessaire pour atteindre l'étape d'entrée en vigueur a continué de s'améliorer, dès lors que 85 % des financements démarrent dans le délai de référence de six mois.** Le pourcentage de programmes qui ont demandé une prorogation est inférieur à 50 %, et la plupart des prorogations accordées ont été brèves et n'ont pas retardé le démarrage des financements au-delà du délai de référence de six mois. • **Il convient de distinguer les performances des financements du GPE 2025, qui sont encore au début de leur phase de mise en œuvre, de celles des financements du GPE 2020, qui sont à un stade plus avancé et arrivent bientôt à échéance.** En général, les financements enregistrent de

dans les délais prévus.	• Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2020) : **92,5 %** • Données pour S1 2025 : 90 % --- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2025) : **92,3 %** • Données pour S1 2025 : 94 % --- • Pourcentage de financements en retard qui ont progressé au cours des 12 derniers mois : **92 %** • Données pour S1 2025 : 80,6 %	* Ces indicateurs portent sur les financements qui sont en bonne voie d'exécution (par opposition à en bonne voie d'exécution et d'utilisation).	bonnes performances dans les phases initiales avant de rencontrer des difficultés de mise en œuvre dans les années suivantes. • **Le pourcentage de financements du GPE 2020 en bonne voie d'exécution s'est encore amélioré et est passé de 90 % à 92,5 % au cours des six derniers mois.** Cela montre que des progrès ont régulièrement été accomplis pour achever leur mise en œuvre à la date de clôture. Huit financements ont été clôturés depuis le rapport précédent, et la plupart des financements du GPE 2020 devraient être clôturés d'ici 2026. • **Le pourcentage de financements du GPE 2025 en bonne voie d'exécution reste élevé et atteint 92,3 %, en s'appuyant sur un échantillon plus large qui couvre désormais 26 financements.** Si les financements restent généralement en bonne voie d'exécution au cours de leur première année, l'examen des programmes réalisé par le Secrétariat après la première année de mise en œuvre montre généralement que le programme progresse bien et que le financement est bien utilisé. La restructuration interne a permis au Secrétariat de collaborer de manière plus proactive avec les agents partenaires pendant la première année de mise en œuvre pour évaluer les progrès et mettre en place des stratégies de mise en œuvre visant à maintenir les performances, et fait généralement valoir une bonne capacité de réaction de la part des gouvernements et des agents partenaires pour traiter les problèmes et accélérer la mise en œuvre. • **La capacité de réaction face aux défis de mise en œuvre reste forte. En effet, sur les 24 financements identifiés comme étant en retard au cours de l'exercice 2024, 22 (soit 92 %) se sont nettement améliorés au cours des 12 derniers mois.** Sur ces 22 financements en retard, quatre sont entièrement mis en œuvre et clôturés, 13 sont désormais de nouveau en bonne voie d'exécution et cinq ont enregistré des progrès considérables en décaissant au moins 15 % de leurs ressources au cours de la période.
7) Risque de non-	• Pourcentage de rapports relatifs aux	• **Risque modéré**	• **Bien que la conformité des agents partenaires aux exigences en matière d'établissement de rapports constitue toujours une priorité,**

conformité de la gestion des financements : risque de non-respect des politiques et procédures de gestion des financements.	financements (état d'avancement, fin d'exécution, audit) reçus en retard : **56,6 %** • Données pour S1 2025 : 51,6 % --- Les pourcentages se répartissent comme suit : ○ 17,8 % de rapports sur l'état d'avancement en retard (contre 23 % précédemment) ○ 80,7 % de rapports de fin d'exécution en retard (contre 55 % précédemment) ○ 71 % de rapports d'audit en retard (contre 77 % précédemment)	(diminué après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↔	**une évaluation qualitative indique un niveau de risque global modéré,** malgré des indicateurs quantitatifs suggérant une exposition au risque plus élevée. Les indicateurs actuels ne reflètent pas pleinement le faible risque d'interruption des opérations du GPE. Dans le cadre du GPE 2030, les indicateurs seront recalibrés, afin de mieux refléter des délais réalistes, en faisant la distinction entre les retards légers de quelques semaines à deux mois (les retards acceptables) et les retards plus longs qui représentent des risques opérationnels plus importants (les retards problématiques). • Plus de 80 % des rapports sur l'état d'avancement sont reçus à temps, et 90 % sont déposés dans la semaine suivant la date limite, ce qui est très encourageant. Le pourcentage de rapports de fin d'exécution reçus à temps est plus faible, avec 80,7 % des rapports de fin d'exécution reçus en retard, bien que ce taux chute à 50 % si l'on prend en compte les rapports soumis avec plus de 35 jours de retard. La part des rapports d'audit transmis en retard a diminué et est passée de 77 % à 71 %. La mise en place de l'approche structurée autour d'une équipe régionale devrait renforcer davantage les capacités et les ressources du Secrétariat, ce qui permettrait une collaboration plus étroite avec les agents partenaires et favoriserait la soumission des rapports requis en temps opportun.
8) Risque de fraude et de détourne-ments de fonds : risque de pertes dues à des fraudes ou à des détournements de fonds dans les programmes	• Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : **100 %** • Données pour S1 2025 : 90,9 %	• **Risque très faible** • Impact faible • Trajectoire : ↓	• **Des progrès satisfaisants ont été réalisés pour les 21 cas de détournement de fonds signalés au Conseil en juin et juillet 2025.** Bien que le risque de sous-signalement est toujours étroitement surveillé, le Secrétariat considère que l'augmentation du nombre de cas signalés est une évolution positive, dès lors qu'elle démontre une plus grande sensibilisation à tous les niveaux et de meilleurs mécanismes de détection des détournements de fonds. • **Il convient de noter que la collaboration entre le Secrétariat du GPE et les agents partenaires s'est renforcée, étant donné que la plupart d'entre eux font désormais le point avec le Secrétariat de manière proactive.** Le Secrétariat continue de déployer une solide stratégie d'atténuation du risque de détournement des fonds, notamment : en

financés par le GPE.			veillant à ce que les agents partenaires disposent de politiques efficaces de prévention, de détection et de recouvrement des fonds détournés ; en évaluant le risque fiduciaire au cours du processus d'examen de la qualité ; en examinant les rapports sur l'état d'avancement et les rapports d'audit ; en collaborant régulièrement avec les agents partenaires ; et en signalant tous les cas de détournement de fonds crédibles au Comité des finances et du risque et au Conseil jusqu'à ce qu'ils soient résolus, en tenant compte des enseignements tirés.
9) Risque d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels (SEAH)[2]	• Pourcentage de cas de SEAH sur lesquels des informations sont fournies par les agents partenaires pour permettre au Secrétariat du GPE de suivre ces cas et de rendre compte au Conseil : **100 %** • Données pour S1 2025 : 100 %	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• **Les agents partenaires ont fourni des informations satisfaisantes sur les quatre cas signalés au Conseil en avril 2025, ce qui a permis au Secrétariat de les suivre depuis leur signalement initial jusqu'à leur clôture.** • Le Secrétariat du GPE continue de travailler avec les agents partenaires et examine les possibilités d'établir une collaboration plus étroite pour contrer les risques de SEAH dans les programmes du GPE. Tous les agents partenaires sont désormais en mesure de signaler directement les cas de SEAH au GPE.
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	• Pourcentage total des objectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute atteints au cours du dernier exercice : **97,5 %** • Données pour S1 2025 : 97,5 % --- • Pourcentage des plans de travail nationaux approuvés dans le cadre	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **97,5 % des objectifs du programme de Partage de connaissances et d'innovations (KIX) et de L'Éducation à voix haute (EOL) ont été atteints au cours des six derniers mois.** Une collaboration étroite entre le Secrétariat et les agents partenaires reste la mesure d'atténuation la plus efficace pour faire face aux risques associés à la mise en œuvre. Des évaluations externes du KIX et de l'EOL ont été réalisées en avril 2025 et examinées par le Comité des performances, de l'impact et des apprentissages (PILC). À la suite de ces évaluations, le Conseil a approuvé la continuité du financement de ces programmes au-delà de mi-2027 dans le cadre du GPE 2030. Ces évaluations ont formulé des recommandations opérationnelles et conceptuelles, qui ont été intégrées

[2] Le 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 lors de l'exécution des programmes du GPE.

connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs.	de l'initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat dont l'exécution est en bonne voie : 95 % • Données pour S1 2025 : 100 %		dans des cadres adaptés qui seront examinés par le PILC en octobre 2025 et par le Conseil en décembre 2025. Le nouveau cadre du KIX vise à renforcer les liens avec la stratégie du GPE, à établir une collaboration plus étroite avec le Secrétariat, à accroître les ressources allouées aux pôles et à se focaliser davantage sur les domaines de recherche prioritaires. En ce qui concerne EOL, les adaptations visent à soutenir en priorité les coalitions nationales pour l'éducation, en allouant jusqu'à 80 à 90 % des fonds à des financements au niveau national. Les deux programmes lanceront des processus de sélection d'agents partenaires compétitifs en 2026, assortis d'une communication claire et d'une gouvernance coordonnée qui permettront d'atténuer les sensibilités politiques et de garantir une refonte efficace tout en poursuivant la mise en œuvre. • **Le portefeuille d'initiatives d'appui technique du GPE comprend cinq initiatives, dont l'Initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat, qui est déployée dans les 35 pays éligibles.** À l'heure actuelle, les plans de travail de 25 pays et territoires ont été approuvés et sont mis en œuvre, tandis que 10 autres en sont encore à la phase initiale et devraient suivre prochainement. Un risque majeur identifié dans l'ensemble du portefeuille en 2025 était d'assurer la pérennité et l'effet catalyseur de cet appui, en particulier sa capacité à favoriser une appropriation des pays et une intégration durables dans les programmes d'éducation et les programmes d'action pour le climat. Pour atténuer ce risque, le GPE et ses partenaires conçoivent conjointement des activités avec les gouvernements, renforcent les mécanismes de coordination et intègrent l'initiative dans les processus sectoriels existants afin de servir de tremplin à des réformes à long terme. **Les enseignements tirés des pays participants permettront d'orienter les mesures prises dans le cadre du GPE 2030 pour intégrer les stratégies de lutte contre le changement climatique, en étroite collaboration avec la campagne de reconstitution des ressources et en permettant de mobiliser des financements supplémentaires pour la lutte contre le changement climatique grâce à des investissements intersectoriels.** Outre le changement climatique, le

			portefeuille d'initiatives d'appui technique permet également de mobiliser des cofinancements, notamment auprès du secteur privé et des fondations, générant ainsi des possibilités de débloquer de nouveaux flux d'investissement alignés sur les priorités des pays. L'examen de mi-parcours sera un moment crucial pour évaluer et cristalliser cette valeur à travers les initiatives, tandis qu'une évaluation indépendante prévue pour 2027 guidera spécifiquement l'appui axé sur le changement climatique dans le cadre du GPE 2030.

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			
Niveau de risque global : modéré (comme il y a 6 mois)		**Risque principal :** Risque d'illiquidité (risque modéré)	
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution**	**Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ]**	**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	• Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette cible : **12 mois** de décaissements prévus en trésorerie (risque très faible) • Données pour S1 2025 : 17	• **Risque modéré** (d'après une évaluation qualitative, malgré des données quantitatives indiquant un niveau de risque très faible) • Impact élevé	• **Les niveaux de trésorerie par rapport aux besoins de décaissement ont commencé à baisser au cours des six derniers mois, une tendance anticipée dans le point semestriel sur le risque institutionnel de juin 2025**, puisque le solde de trésorerie a été renforcé par une importante contribution reçue à la fin de 2024, qui représentait 42 % du financement total des bailleurs de fonds pour l'exercice budgétaire. • **Alors que le cycle de financement de 2021-2025 touche à sa fin et que le niveau élevé de décaissements devrait se poursuivre, il existe un risque croissant lié à l'afflux de fonds des bailleurs, qui exerce une pression plus forte sur le risque d'illiquidité.** Le solde des contributions des bailleurs de fonds prévues pour l'exercice 2026 suffira à couvrir les décaissements prévus qui s'élèvent à 1 000 millions de dollars pour cet exercice budgétaire. Par conséquent, le solde de trésorerie devrait fortement diminuer d'ici la fin de l'année 2025, pour atteindre environ 733 millions de

fonds disponibles, il soit plus difficile de convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.	mois (risque faible)	• Trajectoire : ↔	dollars. Selon les décaissements prévus pour 2026, ce chiffre représenterait environ neuf mois de couverture des décaissements et tomberait en dessous de la fourchette cible. Cette situation survient à un moment où les ressources actuelles et futures sont soumises à des pressions plus fortes, ce qui renforce l'exposition au risque modéré.
2) Risque de change : risque financier découlant des fluctuations des taux de change, qui peuvent avoir une incidence sur la valeur d'importants volumes d'annonces de contribution des bailleurs de fonds du GPE.	• Valeur des contributions non libellées en dollars pas encore versées et non couvertes contre le risque de change, en pourcentage du montant total des contributions annoncées au titre de la reconstitution : **18 %** • Données pour S1 2025 : 20 %	• **Risque faible** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **Alors que les bailleurs de fonds continuent d'effectuer des versements au fonds du GPE, l'exposition au risque de change a diminué de deux points de pourcentage en six mois, ce qui confirme la baisse attendue à mesure que les promesses de contribution sont converties en versements durant les dernières années du plan stratégique.** Ce pourcentage devrait continuer de baisser jusqu'au début de la nouvelle période de financement. En juin 2023, le Conseil a approuvé le Cadre de gestion du risque de change, et le dispositif pilote de couverture du risque de change a débuté dès que tous les bailleurs de fonds ont signé les accords de contribution révisés. L'administrateur fiduciaire de la Banque mondiale évaluera son efficacité au quatrième trimestre 2025 et le dispositif continuera d'être utilisé s'il est jugé pertinent. • **En amont de la reconstitution des ressources, le Secrétariat encouragera les bailleurs de fonds à signer des accords de contribution pluriannuels, afin d'améliorer la prévisibilité et les prévisions des fonds entrants, tout en reconnaissant que la conjoncture actuelle difficile pourrait dissuader certains bailleurs de s'engager sur plusieurs années.** Cette approche permet également d'atténuer le risque de change, qui est toujours plus élevé au début d'un plan stratégique, lorsque les promesses de contribution n'ont pas encore été entièrement versées.

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.			
Niveau de risque global : faible (est passé de modéré à faible en 6 mois)		**Risque principal :** néant	
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ] (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 %) : **92,7 %** • Données pour S1 2025 : 89 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↓	• **Les dépenses réelles restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil, et l'exposition au risque est passée de faible à très faible.** Le niveau de risque oscille entre ces deux catégories dans les derniers rapports, ce qui montre que les dépenses de fonctionnement sont gérées de manière rigoureuse et cohérente. • **Des processus de gestion financière rigoureux sont en place**. L'exercice de budgétisation annuel rigoureux garantit que les ressources financières sont alignées sur le programme de travail, et surtout que les budgets sont aussi précis que possible. Les personnes responsables d'un budget effectuent un examen mensuel pour comparer les dépenses réelles par rapports aux dépenses prévues, tandis que les chefs d'équipe et les directeurs effectuent un examen trimestriel pour évaluer les performances du budget, suivre les dépenses et réaffecter les fonds en fonction des besoins, afin 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	• Effectifs actuels du personnel (sans compter les consultants sous contrat de courte durée ou de longue durée) en pourcentage du nombre total de postes	• **Risque faible** • Impact élevé à très élevé • Trajectoire : ↓	• **La plupart des recrutements restant dans le cadre de l'initiative « *GPE Forward* », sont désormais terminés. Le GPE continue d'appliquer une approche proactive et fondée sur les risques en matière de recrutement, qui est alignée sur les besoins en temps réel.** Le taux d'occupation a augmenté comme prévu il y a six mois, et est passé de 85 % à 91,2 %, ce qui place le Secrétariat dans la catégorie de risque faible. Compte tenu de la conjoncture mondiale et des changements actuels dans le secteur du développement, le GPE s'attend à un nombre limité de départs des membres du personnel du Secrétariat. • **L'initiative « *GPE Forward* », qui consiste à transférer 39 employés travaillant directement avec les pays partenaires à de**

puissent avoir un effet négatif sur les opérations.	approuvés : **91,2 %** • Données pour S1 2025 : 85 %		**nouveaux postes, notamment dans les bureaux régionaux, a été menée à bien.** Tous les employés ont désormais pris leurs nouvelles fonctions, et ceux qui ont été transférés occupent désormais leur poste ou finalisent actuellement leur transfert. Le GPE a efficacement atténué le risque important qui avait été identifié au début de l'exercice, à savoir les perturbations des portefeuilles régionaux, grâce à la mise en œuvre de plans de transition pour les portefeuilles nationaux. De ce fait, aucune perturbation n'a été observée pour les pays partenaires. Un programme de formation complet est en cours de déploiement pour aider les membres du personnel à s'adapter à leurs nouveaux rôles et à leurs nouvelles responsabilités.
3) Risque informatique : le risque que les systèmes informatiques du GPE ne soient pas adaptés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (côté mise en œuvre/ côté offre).	• Les systèmes informatiques du GPE permettent au GPE d'atteindre 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**	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↓	• **Bien que le risque que les systèmes actuels présentent certaines lacunes reste élevé, le risque informatique global a diminué, grâce aux progrès constants réalisés dans le cadre du projet de transformation numérique, qui progresse comme prévu et contribue à atténuer efficacement ce risque.** Le projet a été lancé en décembre 2022 dans le but d'atténuer le risque de dépendance à l'égard des systèmes obsolètes qui ne répondent plus aux besoins opérationnels du GPE. Les risques ont progressivement diminué au fil du temps. Le processus de passation des marchés et de sélection du fournisseur chargé de la phase 2 a été achevé en mai 2025, le fournisseur ayant été choisi parmi un groupe de fournisseurs informatiques approuvés au préalable par le Groupe de la Banque mondiale, afin de minimiser le risque de décalage. Le fournisseur a été intégré à la mi-avril 2025 et livrera la première application (la plateforme de gestion de la relation clients) en septembre 2025. Afin de gérer plus facilement le changement et de garantir l'adoption du système par les membres du personnel, le Secrétariat a élaboré une formation complète sur la plateforme de gestion de la relation clients et un plan de déploiement. La deuxième application, le système de gestion des financements, sera livrée d'ici fin 2025. • **L'équipe informatique gère les risques de manière proactive et réactive dès leur apparition,** en tenant et en mettant à jour le registre

	objectifs opérationnels (*risque élevé*). • Données pour S1 2025 : identiques		des risques du projet, en organisant régulièrement des consultations avec le fournisseur et l'équipe informatique de la Banque mondiale, et en coordonnant avec le service central chargé de la passation des marchés afin de garantir la responsabilité du fournisseur. Des rapports réguliers au directeur des opérations du GPE contribuent au bon déroulement de ce tout premier marché en dépenses contrôlées.
4) Risque lié au personnel et à la culture institutionnelle : le risque que le Secrétariat du GPE ne travaille pas dans un environnement qui reflète ses valeurs.	• Note composite reflétant le niveau de risque associé à chacun des sept domaines de risque liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, en s'appuyant sur la dernière enquête menée auprès du personnel : **risque modéré** (d'après la dernière enquête menée auprès du personnel en décembre 2024) • Données pour S1 2025 : identiques	• **Risque modéré** (d'après après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **D'après une évaluation qualitative, la plupart des indicateurs se sont améliorés depuis le dernier rapport, et l'enquête de 2025 fournira une mise à jour de l'état du risque.** La dernière enquête réalisée auprès du personnel en décembre 2024 avait évalué sept domaines, indiquant un niveau de risque faible ou très faible dans trois domaines (harcèlement, respect et dignité), un niveau de risque modéré dans deux domaines (réussite du personnel et esprit d'équipe), un niveau de risque élevé dans un domaine (identité) et un niveau de risque très élevé dans un domaine (liberté d'expression). • **Les objectifs ambitieux du GPE reflètent une faible tolérance à l'égard de ces risques, et le GPE a une tolérance zéro à l'égard des comportements non conformes à ses valeurs, en particulier le harcèlement.** Depuis septembre 2024, les mesures d'atténuation prévoyaient notamment une réorganisation du Secrétariat avec des rôles plus clairs, des formations et des activités visant à renforcer l'esprit d'équipe, afin de résoudre les problèmes structurels qui nuisent à la réussite du personnel et à l'esprit d'équipe. D'autres mesures prévoient d'élire un représentant du personnel du GPE à l'association du personnel de la Banque mondiale, d'accéder aux ressources par l'intermédiaire du service d'éthique et de justice interne de la Banque mondiale, de favoriser des réflexions au niveau de l'équipe et d'identifier des stratégies d'amélioration, ainsi que de promouvoir un dialogue continu avec la direction et les représentants du personnel. Un nouveau plan de travail sera élaboré dès que les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de septembre 2025 seront disponibles.

Risque de réputation pour le GPE : le risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature.			
Niveau de risque global : modéré (comme il y a 6 mois)		**Risque principal :** néant	
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ] (le cas échéant)**	**Contexte et contre-mesures spécifiques**
Risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature	• Pourcentage de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : **9,5 %** • Données pour S1 2025 : 7 % --- • Pourcentage de couverture négative dans les réseaux sociaux : **10 %** • Données pour S1 2025 : 9 % 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	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• **La stratégie de gestion du risque de réputation du GPE vise à identifier les risques de manière proactive et les atténuer en amont, pour empêcher que les risques ne se matérialisent, tout en restant réactif face aux nouveaux problèmes et en mettant en place des mesures d'atténuation si le risque survient.** Étant donné que le risque de réputation est étroitement corrélé aux différents risques exposés dans ce rapport, celui-ci est pleinement intégré dans la planification stratégique et les opérations du GPE. Le risque de réputation n'est pas traité comme un problème isolé et a posteriori, mais plutôt pris en compte systématiquement lors de la définition des priorités, de la prise de décisions et de la gestion des activités quotidiennes, des mesures proactives étant mises en place si nécessaire. Le GPE a mis en place des politiques et des procédures pour pouvoir répondre rapidement et diminuer la probabilité d'occurrence et l'impact des risques de réputation. Celles-ci consistent notamment à surveiller étroitement les médias, à mettre en place un protocole de gestion des crises et à atténuer de manière ciblée les risques à impact élevé. • **Le Secrétariat continue de renforcer la réputation du GPE grâce à une communication stratégique et en mettant en avant son rôle unique de médiateur et de rassembleur dans la mobilisation et l'harmonisation de l'aide publique au développement, des financements nationaux et des ressources externes en faveur de l'éducation.** Cela implique un

	des enfants) sont généralement comptabilisés par les algorithmes comme négatifs, même si le message lui-même ne l'est pas.		engagement proactif de l'équipe de direction du GPE auprès des forums hautement médiatisés, la sensibilisation des médias, un engagement dans les réseaux sociaux et d'autres moyens de communication pour renforcer la crédibilité et la transparence du GPE.