Annexe A : Point semestriel sur le risque institutionnel – Juin 2026

Introduction

- Le cadre de gestion des risques du GPE se veut à la fois un outil de gestion interne et un mécanisme de contrôle essentiels au Comité des finances et du risque (FRC), ainsi qu'au Conseil d'administration, pour leur permettre de prendre des décisions stratégiques éclairées. Le présent rapport semestriel, qui s'appuie sur le point semestriel sur le risque institutionnel de décembre 2025, met en évidence les principaux risques auxquels le GPE est confronté dans le cadre de sa transition vers le plan stratégique GPE 2030, ainsi qu'en amont du Sommet mondial sur l'éducation 2026. Le rapport s'articule autour de la taxonomie des risques et intègre des indicateurs de risque, de contrôle et de performance alignés sur le plan stratégique GPE 2025, tout en assurant la continuité tout au long de la transition vers le plan stratégique GPE 2030 et du cycle de reconstitution des ressources.
- Il s'agit du dernier rapport établi selon le cadre de gestion des risques en vigueur actuellement ; les prochains rapports suivront le cadre révisé qui a été approuvé par le FRC en octobre 2025. Bien que la mise en œuvre du GPE 2025 reste solide, l'environnement de risque est de plus en plus marqué par des incertitudes liées à la reconstitution des ressources du GPE 2030, au rétrécissement de la marge de manœuvre budgétaire mondiale et aux changements dans le paysage de la coopération au service du développement, qui ont des répercussions à la fois sur le financement externe et sur les capacités de mise en œuvre des pays. Par conséquent, plusieurs risques conservent la même note, mais leur nature a évolué, en passant de risques liés à la mise en œuvre à des risques liés à la prévisibilité du financement, aux capacités des partenaires et à la durabilité de la dynamique des réformes.
- Les notes de risque sont toujours établies en s'appuyant sur la méthodologie approuvée par le Conseil d'administration en 2019, qui rassemble des données quantitatives et qualitatives pour évaluer les risques inhérents et résiduels, tout en prenant en compte les facteurs externes susceptibles d'avoir des répercussions sur les opérations du GPE. Les notes reflètent l'impact et la probabilité estimés, ainsi que la trajectoire observée depuis décembre 2025, et sont déterminées collectivement par les responsables chargés du risque au sein du Secrétariat au moyen d'une évaluation qualitative étayée par les données et les indicateurs disponibles. Le rapport présente les principales tendances observées au cours de cette période de transition, notamment un niveau de risque stratégique toujours élevé en matière de mobilisation des ressources et de financement national, un niveau de risque opérationnel toujours faible dans les processus d'approbation et d'allocation des financements, et l'émergence de tensions qui justifient

un suivi plus rigoureux dans le cadre de la mise en œuvre des modalités du GPE 2030. Les annexes présentent des données détaillées, des analyses et des mises à jour sur les mesures d'atténuation.

Principaux constats et tendances

I) L'exposition au risque stratégique reste élevée

L'exposition globale au risque stratégique reste élevée, traduisant le passage d'un cycle de financement du GPE 2025 largement sécurisé à des incertitudes prospectives associées au lancement du GPE 2030. Malgré de solides performances enregistrées jusqu'à présent dans le cadre du GPE 2025, le profil des risques actuel est de plus en plus influencé par la volatilité des financements externes, les contraintes budgétaires nationales et les pressions qui s'exercent sur l'architecture de l'aide internationale, ce qui a des répercussions à la fois sur la mobilisation des ressources et sur les capacités de mise en œuvre des pays.

- **La mobilisation des ressources reste le risque stratégique et global le plus élevé (risque très élevé) pour le GPE, le profil de risque étant de plus en plus influencé par le passage d'une reconstitution du GPE 2025 largement sécurisée à une conjoncture financière plus incertaine pour la période de financement 2026-2030.** Selon les données disponibles, le GPE 2025 devrait atteindre environ 4,196 milliards de dollars (sans tenir compte des fluctuations réelles des taux de change), soit 84 % de l'objectif de 5 milliards de dollars, ce qui est un résultat remarquable dans une conjoncture géopolitique et budgétaire difficile. Néanmoins, cette performance passée ne reflète pas complètement les risques futurs associés au lancement du cycle de reconstitution des ressources du GPE 2030. Le Sommet mondial sur l'éducation marque le début d'une nouvelle phase dans laquelle l'objectif de 5 milliards de dollars est ambitieux et les résultats définitifs restent incertains. Il est notamment possible qu'une minorité de bailleurs de fonds ne soient pas en mesure de prendre dès le départ des engagements pluriannuels complets, ce qui affecterait la prévisibilité des flux de financement initiaux. Bien que l'objectif de reconstitution des ressources du GPE 2030 reste atteignable, les perspectives se resserrent, sous l'effet des dynamiques régionales, notamment l'évolution de la situation au Moyen-Orient, qui pèse davantage sur les capacités des bailleurs de fonds et leurs contributions. Dans le même temps, les premières promesses et contributions, notamment l'engagement pluriannuel de l'Allemagne, témoignent de la confiance indéfectible dans le modèle du GPE. Le risque lié à la mobilisation des ressources est jugé très élevé en raison de facteurs externes tels que les pressions géopolitiques, les priorités concurrentes en matière de développement et la rigueur budgétaire des bailleurs. Afin d'atténuer ces risques, le Secrétariat met en œuvre des campagnes nationales visant à obtenir l'adhésion politique à la reconstitution des ressources, tandis que l'équipe des

relations extérieures mobilise des personnalités politiques et publiques influentes pour renforcer le plaidoyer en faveur de l'investissement à long terme dans l'éducation et élargir la coalition de partenaires qui soutient le GPE 2030.

- **Les objectifs de cofinancement ont dépassé les attentes (risque très faible), ce qui a permis au GPE de déployer son approche de financement innovant dans le cadre du GPE 2030.** Fort du succès du GPE 2025 (au cours duquel les mécanismes de financement innovants ont permis de mobiliser 3,75 milliards de dollars, dépassant ainsi l'objectif initial de 3 milliards de dollars, tout en élargissant considérablement le groupe de cofinanciers), le GPE 2030 a établi des allocations indicatives pour le fonds à effet multiplicateur dans son cadre de mobilisation et d'allocation de financements, en vue d'accroître la prévisibilité et la transparence, et se détourner du principe du « premier arrivé, premier servi » dans la plupart des pays. Le financement durable constitue un pilier central qui permet de promouvoir des réformes systémiques pilotées par les pays en mobilisant des ressources nationales et externes grâce à des instruments catalytiques tels que le fonds à effet multiplicateur et Debt2Ed. Les attentes accrues en matière de cofinancement relèvent le niveau d'exigence et posent de nouveaux défis. Il sera important de privilégier la simplification et de renforcer le positionnement, notamment en collaborant avec de nouveaux partenaires tels que les institutions financières régionales. Malgré un intérêt soutenu pour le cofinancement, la capacité du GPE à s'engager efficacement, à mobiliser des ressources et à se positionner comme un acteur de premier plan, notamment en matière de financement national, sera essentielle pour tirer pleinement parti de ces opportunités. Le Secrétariat suivra de près les risques associés à la mobilisation de financements complémentaires, en particulier pour les pays à faible revenu (PFR), les petits États insulaires en développement et pays en développement sans littoral (PEIDSL) et les états touchés par la fragilité ou les conflits (EFC). Conformément à la demande du Conseil, les pays pouvant prétendre à un financement pour la transformation du système auront la possibilité de convertir leur allocation indicative du fonds à effet multiplicateur en financement pour la transformation du système s'ils ne parviennent pas à obtenir le cofinancement nécessaire, malgré les efforts raisonnables qu'ils ont déployés en ce sens.
- **Le risque lié au financement national reste élevé, étant donné que la baisse de l'aide publique au développement, les pressions démographiques et l'alourdissement du fardeau de la dette réduisent les marges de manœuvre budgétaires pour investir dans l'éducation dans les pays partenaires.** Le financement basé sur les résultats prévu dans le cadre du GPE 2025 a permis d'orienter les incitations vers l'efficience et l'équité des dépenses publiques, puisque la plupart des déclencheurs de financements complémentaires qui ont été approuvés sont désormais directement liés à des réformes du financement national. Les premiers résultats montrent que l'exécution budgétaire, la

gestion des effectifs et l'équité de l'allocation des ressources se sont améliorés. Jusqu'à présent, 46,5 millions de dollars ont été débloqués sur les 323 millions de dollars de financements complémentaires liés au financement national qui ont été approuvés. Toutefois, les progrès sont inégaux et le financement externe ne peut pas à lui seul remplacer un investissement national durable. Face à l'évolution du paysage de financement international, le GPE aide les pays à élaborer des modèles de financement de l'éducation durables et crédibles sur le plan budgétaire, qui allient ressources nationales et externes, renforcent l'alignement sur les systèmes nationaux et soutiennent la planification des réformes à moyen terme. Dans le cadre de la campagne de reconstitution des ressources, les pays partenaires formulent également des engagements pris volontairement et des trajectoires budgétaires visant à démontrer leur volonté d'accroître le financement de l'éducation malgré des contraintes budgétaires persistantes, ce qui contribue à renforcer l'appropriation nationale comme fondement de la transformation durable des systèmes. Le Sommet mondial sur l'éducation est une excellente occasion de démontrer les engagements des pays partenaires en matière de mobilisation du financement national.

- **La responsabilité mutuelle reste un risque majeur alors que le GPE a entamé sa transition vers le plan stratégique GPE 2030. La priorité n'est plus d'obtenir des engagements pour soutenir les réformes prioritaires, mais de garantir une mise en œuvre, un suivi et un déploiement cohérents de ces réformes (risque élevé).** Bien que 77 pactes de partenariat aient été endossés jusqu'à présent (ce qui démontre l'engagement fort des pays), l'ampleur et la régularité du suivi varient, ce qui souligne la nécessité d'institutionnaliser le suivi annuel et les examens de mi-parcours, et de les utiliser pour pouvoir accélérer la mise en œuvre des réformes prioritaires. Il est essentiel de renforcer ces mécanismes non seulement pour la responsabilité, mais aussi pour combler les lacunes persistantes en matière de données, en particulier dans les situations de fragilité et de conflit, où la faiblesse des systèmes statistiques et les capacités institutionnelles limitées continuent d'entraver l'attribution des résultats et l'exploitation efficace des données pour orienter la prise de décision. La mise en place d'un déclencheur du financement complémentaire subordonné à l'amélioration des données sur les résultats d'apprentissage vise à inciter à combler les lacunes en matière de disponibilité et d'utilisation des données sur l'apprentissage fondamental. Par ailleurs, les pays partenaires doivent faire face à des contraintes budgétaires et à une baisse des financements externes en faveur de l'éducation, tandis que certains partenaires externes réduisent leur présence au niveau des pays et que la plupart des employés qui restent disposent de ressources limitées. L'espace civique se rétrécit dans de nombreux pays. L'association de ces facteurs risque d'affaiblir la responsabilité mutuelle dans la mise en

œuvre des réformes prévues dans les pactes de partenariat. Par ailleurs, l'objectif du GPE 2030 fait valoir l'importance de renforcer les partenariats avec les principaux acteurs du système pour favoriser une mise en œuvre efficace des réformes. Le Secrétariat étudie les moyens de renforcer l'implication des enseignants, des jeunes et d'autres acteurs, notamment à travers les initiatives de L'Éducation à voix haute et du Partage de connaissances et d'innovations (KIX), et plus largement au niveau national.

- **Combler les lacunes en matière de données et d'éléments factuels reste une priorité opérationnelle afin de garantir la crédibilité des résultats. Si les pratiques de suivi se développent, l'efficacité de l'approche de transformation du système repose sur le renforcement des capacités des pays à produire, utiliser et communiquer des données sectorielles cohérentes.** Les pressions exercées sur les capacités de certains agents partenaires et certaines agences de coordination deviennent une préoccupation opérationnelle, dans la mesure où les contraintes budgétaires plus générales affectent le personnel technique, la présence sur le terrain et la capacité à pérenniser la mise en œuvre dans des environnements fragiles. Un dialogue continu avec les agents partenaires et les partenaires, accompagné de meilleurs mécanismes de suivi et d'investissements dans les systèmes éducatifs, permettront d'améliorer la fiabilité des données, l'attribution des résultats et l'apprentissage collectif dans le cadre du GPE 2030.
- Aligner les objectifs sur les capacités des pays nécessite un ajustement minutieux et constant à mesure que le GPE approfondit son modèle piloté par les pays. **L'expérience acquise dans le cadre du GPE 2025 montre qu'une certaine flexibilité dans la définition des mesures de réforme et des déclencheurs de financement complémentaire propres à chaque pays est essentielle, mais qu'elle doit s'accompagner de calendriers réalistes et d'un appui technique continu, afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre ou les révisions répétées**. Les examens de mi-parcours et l'exercice de suivi annuel renforcé devraient jouer un rôle déterminant pour maintenir cet équilibre entre objectifs et faisabilité. Gérer les attentes quant au rythme des résultats, surtout au vu des longs délais de mise en œuvre, exigera une attention continue et une communication claire.
- **La fragilité, les conflits et les transitions politiques continuent de perturber la continuité et la mise en œuvre des réformes dans plusieurs pays, ce qui accroît les risques fiduciaires et les risques liés à la mise en œuvre des projets et fait valoir la nécessité de disposer de programmes adaptables et d'une présence soutenue sur le terrain.** Parallèlement, la diminution de la présence des bailleurs de fonds dans les pays et des capacités de coordination entre les partenaires de développement risque d'affaiblir le dialogue sectoriel et les mécanismes de responsabilité mutuelle, ce qui renforce le rôle fédérateur du GPE pour maintenir l'alignement et la cohérence au niveau des pays.

- **D'importants progrès ont été enregistrés en matière d'intégration systématique des questions de genre, mais le niveau de risque reste modéré, compte tenu des défis émergents du contexte stratégique global, notamment une résistance croissante à l'échelle mondiale et une sensibilité politique accrue autour des questions de genre.** Il est important de prendre en compte ces risques contextuels pour garantir que les progrès réalisés grâce à la conception des programmes se traduisent par un engagement et une mise en œuvre durables. Le plan stratégique GPE 2030 continuera d'intégrer l'égalité des genres et l'inclusion dans l'ensemble des réformes systémiques, en s'appuyant sur l'expertise régionale et un suivi renforcé, tout en veillant à atteindre les élèves les plus marginalisés grâce à des mécanismes tels que l'Accélérateur de l'éducation des filles.

II) L'exposition au risque opérationnel reste faible

L'exposition globale au risque opérationnel reste faible, ce qui témoigne de la maturité du portefeuille du GPE 2025 et des progrès constants réalisés dans les processus d'approbation, d'allocation et de suivi des financements. Cependant, certains sous-risques ont été réévalués afin de tenir compte des pressions à venir liées à la transition vers le nouveau plan stratégique GPE 2030 et à un environnement opérationnel externe plus contraignant.

- **Le risque associé au modèle opérationnel du GPE 2025 est jugé faible, dès lors que la quasi-totalité des financements pour la transformation du système ont désormais été approuvés, et les dernières requêtes de financement restantes devraient être approuvées avant la fin de l'exercice budgétaire.** Les principaux paramètres suivis concernent le calendrier des ajustements stratégiques au sein du modèle opérationnel. Les préoccupations antérieures concernant les délais d'approbation sont atténuées par le recours aux examens de mi-parcours prévus dans le cadre du GPE 2030, qui devraient faciliter la prise de décision et réduire les coûts de transaction. La simplification des procédures reste une priorité, notamment compte tenu de la réduction potentielle du montant des financements et des ressources limitées.
- **Le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu a considérablement diminué. Le montant total des financements qui ont été approuvés dans le cadre du GPE 2025 s'élève désormais à 3,43 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), ce qui correspond à une hausse de 0,6 milliard de dollars depuis le dernier rapport.** Cela démontre que la révision des allocations indicatives suite à la décision du Conseil d'administration de juin 2025 n'a pas

entraîné de retards importants. Ces progrès s'appuient sur une collaboration étroite avec les pays partenaires, ayant permis d'adapter les programmes en cours d'élaboration. En ce qui concerne les financements pour le renforcement des capacités du système pour lesquels certains pays n'avaient pas encore accédé aux fonds à la fin de l'année 2025, le Conseil d'administration a approuvé une prorogation de six mois, jusqu'en juin 2026, et tous les pays sont en bonne voie d'y accéder d'ici là. **Le risque que les pays ne puissent pas accéder aux ressources du fonds à effet multiplicateur du GPE reste très faible pour le GPE 2025. Toutefois, ce risque a légèrement augmenté et est passé de très faible à faible en raison de la transition vers le GPE 2030. Ce nouveau cadre stratégique propose un éventail plus large d'instruments de financement et des enveloppes plus prévisibles pour les pays, ce qui permet à un plus grand nombre de pays de bénéficier d'allocations garanties.** Le GPE 2030 met davantage l'accent sur une mobilisation ciblée des ressources, des stratégies de cofinancement adaptées à chaque région et la diversification des partenaires financiers afin de tirer pleinement parti du fonds à effet multiplicateur.

- **Les taux de décaissements sont restés élevés.** Les coûts administratifs ont légèrement augmenté et sont passés de 10,6 % à 10,7 % fin décembre 2025, en raison de nouveaux financements qui sont entrés en vigueur entre juillet et décembre 2025, dont les frais administratifs sont relativement plus élevés, atteignant 11,4 % en moyenne. Deux des quatre financements les plus importants qui sont entrés en vigueur durant cette période concernent des situations de fragilité et ont un impact disproportionné sur cet indicateur. Grâce à son processus d'examen de la qualité des requêtes de financement, le Secrétariat s'assure que les coûts sont raisonnables et que les ressources sont optimisées. Les dépenses de fonctionnement restent en dessous du plafond cible de 7 % des décaissements fixé par le Conseil, grâce à une gestion financière prudente et à des contrôles budgétaires plus rigoureux, notamment un processus formel de remise en question du budget et un suivi mensuel des dépenses. Un contrôle supplémentaire des frais de déplacements et des achats, conjugué à une présence renforcée du personnel à proximité des pays partenaires, a permis de maîtriser les coûts malgré les pressions inflationnistes.
- **Le risque lié à la performance des financements est resté faible compte tenu de la performance de leur mise en œuvre qui n'a cessé de s'améliorer.** Le délai nécessaire pour atteindre l'étape d'entrée en vigueur des financements dans le cadre du GPE 2025 s'est amélioré pour atteindre une moyenne d'environ quatre mois, et le pourcentage de programmes qui ont demandé une prorogation est inférieur à 50 %. 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. Le pourcentage de

financements du GPE 2020 en bonne voie d'exécution s'est amélioré et est passé de 92,5 % à 94,3 %, ce qui montre que des progrès ont régulièrement été accomplis pour achever leur mise en œuvre à la date de clôture. Treize financements ont été clôturés en 2025 et la plupart des financements du GPE 2020 restants devraient être clôturés d'ici 2026. Le niveau de risque pourrait être révisé dans le prochain rapport en fonction des données qui émergeront sur la mise en œuvre des financements approuvés plus récemment et à mesure que le portefeuille évoluera vers le GPE 2030.

- **Les mesures d'atténuation mises en place par le Secrétariat continuent de renforcer l'efficacité opérationnelle. La structure régionale a permis d'établir une collaboration plus étroite avec les pays partenaires et les agents partenaires, tandis qu'un contrôle fiduciaire renforcé, un suivi proactif du portefeuille et des orientations techniques plus claires ont permis d'améliorer les performances.** Des efforts ont été déployés pour simplifier la documentation opérationnelle, fournir des directives faciles à utiliser et accessibles en plusieurs langues et aider les partenaires à s'adapter aux nouvelles modalités du GPE 2030, afin de réduire les retards dus à la complexité.
- **L'environnement opérationnel extérieur présente des risques de plus en plus importants pour l'avenir. L'architecture de l'aide internationale se fragmente, les priorités évoluent et les budgets des bailleurs traditionnels se contractent, ce qui exerce une pression sur les modèles de cofinancement et accroît la dépendance à l'égard du financement national.** Ces dynamiques risquent de faire baisser le niveau d'ambition des réformes, de ralentir la mobilisation des ressources externes et d'accroître les attentes envers les systèmes nationaux pour pérenniser les résultats. Les risques associés à la transition du GPE 2025 au GPE 2030, notamment l'incertitude concernant les critères d'éligibilité, les règles d'allocation et la communication des résultats, peuvent également nuire à la compréhension des partenaires et nécessiter un soutien continu dans le domaine de la gestion du changement.
- **Les opérations au niveau des pays sont de plus en plus influencées par les capacités limitées des partenaires et l'évolution des rôles de coordination. Les difficultés financières et de personnel rencontrées par plusieurs agents partenaires et agences de coordination, notamment au sein des institutions multilatérales, compromettent leur capacité à fournir un appui technique et à assurer des fonctions de partenariat, en particulier dans les situations de fragilité et de conflit.** Les agences de coordination sont appelées à exercer des rôles complexes et, bien qu'un soutien soit possible grâce au financement pour le renforcement des capacités du système, un nombre plus faible que prévu en a bénéficié, ce qui laisse subsister des contraintes pouvant nuire à l'efficacité de la mise en relation des partenaires et des mécanismes de responsabilité mutuelle au niveau national. Ces dynamiques, associées à une présence renforcée des partenaires

dans certains contextes, créent des risques cumulés qui doivent être pris en compte lors de la sélection de l'agent partenaire.

- **Le risque lié à l'alignement reste élevé, en raison des difficultés constantes à s'assurer que les financements du GPE utilisent les systèmes gouvernementaux et renforcent l'appropriation nationale (risque élevé).** L'indicateur d'alignement du GPE 2025, initialement fixé à 50 %, s'est avéré difficile à maintenir, ce qui signifie que certains agents partenaires doivent poursuivre leurs efforts pour accroître leur capacité à utiliser les systèmes nationaux. Dans le cadre du GPE 2030, les indicateurs d'alignement seront réajustés et le processus de sélection des agents partenaires est en cours de révision, afin de renforcer la responsabilité et promouvoir des modalités plus harmonisées, avec l'appui du Secrétariat dont les capacités seront renforcées au niveau régional.
- **Le risque de non-conformité de la gestion des financements reste modéré. Les retards observés dans la soumission des rapports de fin d'exécution et des rapports d'audit persistent, sans toutefois avoir de conséquence importante sur les opérations.** La mise en place des équipes régionales a permis d'améliorer le suivi et la collaboration avec les agents partenaires. Par conséquent, tous les rapports sur l'état d'avancement à rendre en 2025 ont été reçus et le nombre de rapports soumis en retard a diminué. Sur les dix rapports de fin d'exécution attendus au second semestre 2026, seulement deux ont été transmis en retard, ce qui montre que la performance en matière de conformité s'améliore progressivement. Le Secrétariat poursuit ses efforts pour remédier aux obstacles qui empêchent de soumettre les rapports d'audit requis en temps opportun.
- **Le risque de fraude et de détournement de fonds est passé de très faible à faible, compte tenu des contextes difficiles dans lesquels la majorité des fonds du GPE sont déployés et des risques pesant sur les capacités des agents partenaires et des partenaires au niveau des pays en raison des contraintes financières.** L'augmentation du nombre de cas signalés par les agents partenaires au cours des 12 derniers mois est considérée comme positive, dès lors qu'elle démontre une meilleure détection, une plus forte implication et une plus grande transparence, plutôt qu'une hausse du nombre de cas. Les mesures d'atténuation consistent notamment à réaliser des évaluations du risque fiduciaire avant l'approbation et des audits systématiques, à renforcer les politiques pour les agents partenaires et à communiquer régulièrement des données au Comité des finances et du risque, ainsi qu'au Conseil d'administration. Aucun des cas signalés au Conseil en décembre 2025 n'a entraîné de réelle perte de fonds du GPE, étant donné que les montant ont soit déjà été recouvrés ou que les agents partenaires ont pris des mesures pour recouvrer les fonds détournés.
- **Le niveau de risque lié à la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH) reste modéré.** Conformément à la politique de protection contre

l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels du GPE, tous les agents partenaires ont été évalués (dans le cadre du processus d'accréditation) et ont démontré que leurs politiques et procédures respectent les normes minimales et le guide de bonnes pratiques du GPE. Les agents partenaires continuent d'appliquer leurs propres politiques en complément des exigences du GPE afin de prévenir, détecter et traiter les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlements sexuels (SEAH). Tout en reconnaissant le risque de sous-signalement des cas par les agents partenaires, le nombre de cas signalés a augmenté. Le Conseil a reçu une mise à jour sur les cas de SEAH en décembre 2025 et tous sont traités de manière satisfaisante par les agents partenaires. Parallèlement, le Secrétariat renforce sa collaboration avec les agents partenaires par le biais d'initiatives ciblées, notamment un atelier qui a eu lieu en novembre 2025 sur l'intégration des problématiques de PSEAH dans l'élaboration des financements et le renforcement du leadership des pouvoirs publics. Les autres mesures d'atténuation consistent à améliorer et à clarifier les exigences en matière de signalement grâce à une nouvelle procédure opérationnelle standard (SOP) pour le signalement des cas, à mettre en place des mécanismes de suivi annuels, à créer un module de formation obligatoire pour le personnel du Secrétariat et à prévoir une déclaration annuelle, dans laquelle les agents partenaires seront invités à confirmer par écrit qu'ils ont signalé tous les cas de SEAH afin d'atténuer le risque de sous-signalement.

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

Le risque global lié à la gestion du fonds reste modéré, avec des indicateurs techniques stables et une pression anticipée croissante liée à la transition du GPE 2025 vers le GPE 2030. Bien que le fonds reste dans les limites des seuils définis par la politique, son profil de risque sous-jacent est influencé par le déséquilibre entre les niveaux de décaissement toujours élevés et la baisse progressive des contributions à l'approche de la fin du cycle de financement actuel.

- **Six mois après le rapport précédent, la situation financière du GPE reste dans la fourchette cible, mais continue de subir certaines pressions sur la liquidité. Bien que le niveau de trésorerie à la fin du mois de décembre se situait dans le bas de la fourchette cible de couverture des décaissements, celui-ci devrait encore diminuer en 2026, étant donné que les décaissements des financements dépassent largement les contributions des bailleurs (risque modéré).** Cette situation s'explique par des décaissements soutenus liés à la mise en œuvre des programmes, conjugués à une baisse des entrées de fonds à l'approche de la fin du cycle de financement actuel.
- **Le résultat de la reconstitution des ressources sera déterminant pour prévoir le risque d'illiquidité à long terme, et une vigilance accrue s'impose, notamment à partir du**

second semestre de 2026, si le déséquilibre entre les entrées et les sorties de fonds persiste. Bien que les indicateurs techniques restent dans les limites des paramètres fixés, ces pressions anticipées justifient le maintien d'un niveau de risque modéré. Le Secrétariat continuera de suivre de près les projections de flux de trésorerie et les calendriers de contributions pendant la transition vers le GPE 2030. En fonction du résultat de la reconstitution des ressources, il pourrait s'avérer nécessaire de revoir la cible de couverture des décaissements et d'accepter un niveau de risque plus élevé afin d'optimiser la mise en œuvre du programme.

- **L'exposition au risque de change est actuellement faible, dès lors que les contributions des bailleurs pour le GPE 2025 ont quasiment toutes été finalisées. Toutefois, ce risque devrait de nouveau augmenter dès que de nouvelles promesses de contribution seront annoncées dans le cadre de la reconstitution des ressources, notamment lorsque les contributions sont libellées dans d'autres devises que le dollar tandis que les dépenses restent majoritairement libellées en dollars (risque modéré).** Le cadre de gestion du risque de change approuvé par le Conseil d'administration en juin 2023 a permis de mettre en place un dispositif pilote de couverture de change, qui a été évalué par la Banque mondiale afin de déterminer s'il devait être poursuivi dans le cadre du GPE 2030. Cette évaluation étant favorable, la recommandation de poursuivre cette approche sera examinée par le Comité des finances et du risque lors de sa réunion de mai 2026. Au fur et à mesure que de nouvelles promesses de contribution seront annoncées, les bailleurs seront encouragés à signer des accords de contribution pluriannuels afin d'améliorer la prévisibilité, et le dispositif de couverture de change constituera une mesure d'atténuation supplémentaire s'il est poursuivi.

IV) L'exposition au risque lié à la continuité des activités du GPE reste faible

Le risque global lié à la continuité des activités du GPE est resté faible au cours de la période couverte par le rapport, ce qui démontre une stabilité opérationnelle soutenue, alors que le Secrétariat continue d'intégrer les changements organisationnels, financiers et systémiques mis en place dans le cadre de l'initiative *GPE Forward,* tout en soutenant efficacement la mise en œuvre des programmes pendant la transition du GPE 2025 vers le GPE 2030. En fonction des résultats de la reconstitution des ressources pour le GPE 2030 et des paramètres de dépenses de fonctionnement en vigueur, il est possible que le risque lié à la continuité des activités augmente en cas de réduction importante des effectifs du Secrétariat.

- **Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil d'administration. Cependant, la dépréciation du dollar américain a exercé des pressions sur ces dépenses ces derniers mois, ce qui a entraîné une hausse des dépenses de personnel libellées dans d'autres devises (notamment en**

euros) lorsqu'elles sont converties en dollars américains (risque très faible). Afin de garantir le respect du budget, le Secrétariat effectue des examens mensuels qui comparent les dépenses réelles avec les dépenses prévues. Les responsables évaluent les performances, suivent l'utilisation des ressources et réaffectent les fonds si nécessaire, afin de garantir un contrôle strict des coûts et une discipline budgétaire rigoureuse.

- **Le risque lié aux ressources humaines reste faible, ce qui montre que le GPE continue d'appliquer une approche proactive et fondée sur les risques en matière de recrutement, qui est alignée sur les besoins opérationnels. Comme prévu il y a six mois, le taux d'occupation a augmenté et est passé de 91,2 % à 94,7 %, ce qui a permis d'améliorer la stabilité des effectifs.** Compte tenu de la conjoncture mondiale et des changements dans le secteur du développement, le GPE s'attend à un nombre limité de départs des membres du personnel, principalement par attrition naturelle. À la suite de l'annonce faite par le Groupe de la Banque mondiale en octobre 2025 concernant l'évolution du cadre régissant le personnel temporaire, le GPE a mis en place en novembre 2025 une équipe de soutien au personnel temporaire, afin d'accompagner les consultants engagés pour une période de courte durée dans cette transition. Cette équipe fournit des orientations centralisées, répond aux questions du personnel et travaille en étroite collaboration avec la Banque mondiale afin de clarifier les alternatives pour travailler en tant que fournisseur et les exigences administratives associées. L'accompagnement des consultants durant cette transition reste une priorité, afin de garantir la continuité de l'expertise et des opérations.
- **À mesure que le projet de transformation numérique progresse, le risque informatique reste modéré après le lancement du système de gestion de la relation clients. Le projet continue d'avancer comme prévu, et le fournisseur déploie actuellement la deuxième version du module des opérations de base, qui prévoit un module de gestion des financements, avec une échéance fixée pour mars 2026.** Le Secrétariat a mis en œuvre une approche globale de formation, de communication et de déploiement afin de faciliter l'adoption du système par les membres du personnel, en s'appuyant sur les enseignements tirés du déploiement du système de gestion de la relation clients. La gestion des risques est assurée de manière proactive grâce à un registre des risques du projet mis à jour, à une coordination régulière avec le fournisseur et l'équipe informatique de la Banque mondiale, ainsi qu'à la supervision d'un comité de coordination interinstitutionnel.
- **Les indicateurs de culture organisationnelle se sont globalement améliorés depuis le dernier rapport, comme le montrent les résultats de l'enquête menée auprès du personnel en septembre 2025, qui ont indiqué un risque faible ou très faible dans des domaines tels que le respect, la dignité, l'esprit d'équipe et l'inclusion (risque modéré).** Le GPE a mis en place une équipe dédiée à l'engagement culturel pour promouvoir et mettre en œuvre les initiatives culturelles et élaborera un plan de travail à l'échelle du Secrétariat, qui s'appuiera sur les commentaires du personnel. Les directeurs ont examiné

les résultats de l'enquête au niveau des équipes et ont défini des mesures concrètes pour apporter les améliorations nécessaires.

V) L'exposition au risque de réputation reste modéré

- **Le risque de réputation reste modéré et est géré par une approche proactive et pleinement intégrée dans la planification stratégique et les opérations du GPE.** Les politiques et les procédures mises en place, notamment une veille médiatique rigoureuse, un protocole de gestion des crises et un plan opérationnel d'atténuation des risques de réputation, permettent d'anticiper les problèmes et d'y répondre rapidement. Une veille régulière, y compris des réseaux sociaux, ainsi que des messages réactifs préparés, permettent d'atténuer les risques lorsque cela s'avère nécessaire. Les augmentations récentes du risque, rapportées de façon anecdotique, sont principalement liées à la couverture médiatique plus large des réductions de l'aide plutôt qu'à des problèmes spécifiques au GPE. Le Secrétariat continue de renforcer la crédibilité du GPE par une communication stratégique et un engagement proactif de l'équipe de direction. Dans des contextes sensibles, une mesure d'atténuation ciblée a été de désactiver les commentaires pour certaines publications sur les réseaux sociaux, afin d'éviter d'imposer des restrictions plus générales susceptibles de nuire à la transparence et à l'engagement.

Annexes : Niveaux de risque, notes et indicateurs

Annexe 1 : Niveaux de risque global par catégorie de risque



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

RISQUE STRATÉGIQUE	S2 25	S1 26	TRAJ
Catégorie globale	3,50*	3,50*	=
Risque lié au financement – mobilisation des ressources	5,00*	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	4,40*	3,50*	=
Risque lié à la gouvernance	1,00	1,00	=
Risque lié à l'égalité des genres	3,00*	3,00*	=

RISQUE LIÉ À LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT	S2 25	S1 26	TRAJ
Catégorie globale	2,00	2,25	=
Risque lié aux dépenses de fonctionnement	1,00	1,00	=
Risque lié aux ressources humaines (RH)	1,50	2,00	=
Risque informatique	3,00	3,00*	=
Risque lié au personnel et à la culture institutionnelle	2,50	3,00	=

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

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

RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS	S2 25	S1 26	TRAJ
Catégorie globale	2,50	3,00	=
Risque d'illiquidité	3,00*	3,00*	=
Risque de change	2,00	3,00*	▲

RISQUE OPÉRATIONNEL	S2 25	S1 26	TRAJ
Catégorie globale	2,19	2,19	=
Risque lié au modèle opérationnel	2,00*	2,00*	=
Risque lié à l'accès à des financements - approbations	2,49*	1,49*	▼
Risque lié à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur	1,00	1,50*	▲
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	2,00	2,00	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	3,49*	3,49*	=
Risque de fraude et de détournements de fonds	1,00	1,50*	▲
Risque de SEAH	3,00*	3,00*	=
Risque lié aux programmes d'appui du GPE	1,00	1,00	=

RISQUE DE RÉPUTATION	S2 25	S1 26	DOT
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 (comme 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 : le risque que les contributions au Fonds du GPE n'atteignent pas l'objectif fixé, 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 : **4,196 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 S2 2025 : 4,185 milliards d'USD, soit 84 % --- • Pourcentage des annonces de	• **Risque très élevé** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Pour le GPE 2025, le risque est jugé faible ; cependant, celui-ci augmentera pour le prochain cycle stratégique. La reconstitution des ressources du GPE 2025 devrait atteindre environ 4,196 milliards de dollars, soit 84 % de l'objectif de 5 milliards de dollars, ce qui constitue un résultat remarquable compte tenu de la conjoncture géopolitique actuelle. • **La campagne de financement 2026-2030 étant désormais lancée, l'attention se porte désormais sur la période stratégique à venir, avec le Sommet mondial sur l'éducation qui se tiendra au début de l'automne 2026.** L'objectif de 5 milliards de dollars pour la prochaine reconstitution des ressources est ambitieux, et il est encore trop tôt pour savoir quel objectif le GPE atteindra. Il existe un risque modéré que certains bailleurs (une minorité) ne soient pas en mesure de s'engager pour cinq ans le jour de la conférence. **Parmi les signes positifs, on note la promesse de contribution de l'Allemagne d'un montant de 270 millions d'euros pour 2027-2032.** • Pour atténuer ces risques, l'équipe chargée des bailleurs de fonds met en œuvre des campagnes de sensibilisation nationales ciblées afin d'obtenir une adhésion politique solide et de renforcer le discours autour de la coopération au service du développement, tandis que l'équipe des

	contribution converties en paiements par rapport à l'objectif (cumulé) : **3,463 milliards d'USD, soit 93 %** (en utilisant le taux de change en vigueur le 31 décembre 2025). • Données pour S2 2025 : **3,069 milliards d'USD, soit 87 %**		relations extérieures mobilise des personnalités politiques et publiques influentes pour renforcer le plaidoyer en faveur de l'investissement à long terme dans l'éducation.
2) Risque lié au financement et aux cofinance-ments : 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 : **3,75 milliards d'USD contre un objectif de 3 milliards d'USD*, soit 125 %.** • Données pour S2 2025 : 3,78 milliards d'USD, soit 127 % de l'objectif **L'objectif a augmenté à la suite de la décision du Conseil du GPE d'accroître*	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **Dans le cadre du GPE 2025, le fonds à effet multiplicateur a dépassé les objectifs et son enveloppe initiale a été entièrement utilisée dès début 2024, ce qui témoigne d'une forte demande. Le GPE 2030 déploiera des stratégies d'engagement plus ciblées et proactives, notamment des approches adaptées aux spécificités régionales et fondées sur des données, les réalités contextuelles et les enseignements tirés.** Ces stratégies permettront au GPE de mobiliser les cofinancements de manière plus flexible et stratégique, marquant une rupture avec le GPE 2025. Par ailleurs, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités du Secrétariat afin qu'il dispose des outils, des données, des ressources et des informations nécessaires pour mener à bien ses fonctions de mobilisation des ressources dans la nouvelle configuration de l'initiative *GPE Forward*. Ceci devrait permettre de saisir et d'optimiser les opportunités de cofinancement en temps opportun. • **La diversification des cofinanciers : s'efforcer de diversifier constamment les partenaires, tout en veillant à ce que les partenaires existants restent engagés, permettra d'atteindre les objectifs de**

	l'enveloppe du fonds à effet multiplicateur.		**cofinancement**. Adopter une stratégie de diversification créative, axée sur la résolution de problèmes et tournée vers l'avenir permettra au GPE de renforcer son impact pour déployer et encourager des financements grâce à son portefeuille de financements innovants, tout en établissant des liens plus étroits avec les programmes de financement nationaux et durables.
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 S2 2025 : 35 %	• **Risque élevé** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Dans un contexte marqué par la baisse de l'aide publique au développement (APD), des pressions démographiques croissantes et des niveaux élevés du service de la dette, la marge de manœuvre budgétaire nécessaire pour maintenir des dépenses d'éducation de qualité se réduit dans les pays partenaires, **ce qui accroît le risque que le financement de l'éducation soit insuffisant ou instable**. **Si le financement philanthropique est en hausse, son manque d'alignement sur les systèmes nationaux risque de fragmenter davantage les flux de financement.** • **Dans le cadre du GPE 2025, les instruments de financement basés sur les résultats (les déclencheurs du financement complémentaire) ont permis de ne plus se concentrer uniquement sur le volume des financements, mais aussi d'encourager l'efficience et l'équité des dépenses publiques d'éducation.** Au 31 janvier 2026, sur les 32 pays partenaires qui disposaient de déclencheurs du financement complémentaire approuvés, 30 poursuivaient au moins un objectif lié au financement de l'éducation. Sur les 86 déclencheurs approuvés, 64 étaient liés au financement national (+ 30 depuis le dernier rapport sur les risques), ce qui représente 323 millions de dollars, soit plus de 90 % du total des financements complémentaires approuvés. En 2025, cinq pays (Tanzanie, Gouvernement fédéral de Somalie, Cambodge, Guinée et Sierra Leone) ont atteint leurs objectifs en matière de financement national, ce qui a permis de débloquer 46,5 millions de dollars. Le GPE a permis d'apporter certaines révisions aux déclencheurs du financement complémentaire, et 15 pays en ont déjà bénéficié à ce jour,

			principalement des prolongations ou des clarifications concernant les moyens de vérification, et dans quelques cas, le déclencheur du financement complémentaire a été modifié. • **Afin de rester pertinent et pragmatique face à l'accroissement des risques pesant sur le financement durable et prévisible de l'éducation, le GPE a renouvelé son approche en matière de financement de l'éducation. Il aide les pays à élaborer des modèles de financement crédibles sur le plan budgétaire qui allient ressources nationales et aide externe pour pérenniser les réformes de l'éducation.** Ces modèles permettent de s'adapter aux réalités budgétaires, de renforcer les systèmes nationaux et de soutenir une planification financière à moyen terme pour mettre en œuvre les réformes. Dans le cadre de la campagne de reconstitution des ressources, les pays partenaires formulent des engagements pris volontairement et des projections budgétaires à moyen terme alignées sur les politiques nationales, ce qui permet d'ancrer les réformes dans des cadres budgétaires réalistes, tout en témoignant d'un engagement continu malgré une conjoncture économique difficile.
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	• 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 :	• **Risque élevé** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Le premier indicateur évalue désormais 77 pactes de partenariat qui ont été endossés, dont un seul nouveau pacte depuis le dernier rapport. Il porte sur les engagements des partenaires en matière de réforme et sur leurs intentions déclarées de suivre l'état d'avancement de la réforme, tels qu'exprimés dans les pactes. **Les résultats témoignent d'un fort engagement des partenaires à mettre en œuvre les réformes prioritaires, ce qui pose des bases solides pour la responsabilité mutuelle grâce à l'approche des pactes de partenariat.** • Le deuxième indicateur, qui est communiqué un an après l'endossement du pacte de partenariat, puis une fois par an, a évalué les activités de suivi de 70 pactes de partenariat, soit la quasi-totalité des pactes, qui ont été établis il y a entre un et quatre ans. Environ deux tiers des pays évalués

GPE à mobiliser des partenaires et des ressources au niveau mondial et national pour obtenir des résultats durables.	**90,3 %** (**risque faible**) • Données pour S2 2025 : 90,1 % --- • Pourcentage de pactes de partenariat dans lesquels le mécanisme de suivi convenu est mis en œuvre par les partenaires locaux : **64,8 %** (**risque très élevé**) • Données pour S2 2025 : 69 %		ont fourni des données probantes sur le suivi de l'état d'avancement de la réforme et du pacte. 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 (32 ont été évalués pour la première fois), tandis que les pays qui disposent des pactes les plus anciens réalisent davantage d'activités de suivi, notamment un suivi annuel des facteurs favorables, des examens de mi-parcours ou d'autres pratiques de suivi conjoint (des revues sectorielles conjointes, des évaluations des performances des déclencheurs, un dialogue sur la réforme, l'apprentissage). **Par conséquent, les résultats de l'évaluation, sur la base de cet indicateur, devraient afficher des niveaux de risque plus faibles, étant donné qu'un plus grand nombre de pays réaliseront des examens de mi-parcours, et lorsque l'exercice de suivi annuel sera mis en œuvre dans le cadre du suivi des résultats du GPE 2030.** • **Dans le cadre du GPE 2025, le niveau de risque élevé de cet indicateur a contribué à plaider en faveur d'une approche de partenariat axée sur les résultats, pour assurer le suivi annuel des mesures de la réforme, dans le cadre des adaptations du modèle opérationnel du GPE et la communication des données du cadre de résultats du GPE 2030.** Il s'agit notamment de demander aux pays partenaires d'identifier 6 à 10 mesures qu'ils s'engagent à prendre pour accélérer la mise en œuvre de la réforme. L'outil de suivi, intégré dans le suivi annuel du cadre de résultats du GPE 2030 (une seule demande aux pays), a été élaboré et sera testé au cours du premier semestre 2026. En ce qui concerne les examens de mi-parcours des pactes de partenariat, 25 pays devraient en réaliser un cette année, en plus des six pays qui en ont déjà terminé un. Ensemble, ces mesures, qui définissent le fonctionnement du partenariat, devraient permettre de renforcer la responsabilité mutuelle pour mettre en œuvre la réforme et soutenir la progression, l'apprentissage et l'adaptation de la réforme 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 : **97 %** • Données pour S2 2025 : 100 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Au cours de la période couverte par le présent rapport, la gouvernance du GPE a continué de fonctionner efficacement, en fournissant aux responsables de la gouvernance des processus et des résultats clairs, ciblés et prévisibles. **Le Conseil a reçu une documentation concise contenant les informations nécessaires à la prise de décision et a approuvé 97 % des recommandations telles que présentées, seules quelques-unes ont nécessité des modifications mineures.** • La documentation ciblée (notamment les textes des décisions) est accompagnée d'un circuit de communication qui permet aux membres de demander des informations en cas de besoin. Ce processus s'opère au moyen de séances de questions-réponses organisées lors des réunions ou via une plateforme en ligne pour les décisions prises entre les séances. En fournissant des informations pertinentes et en familiarisant tous les membres avec les règles et les procédures approuvées par le Conseil, la gouvernance s'est constamment améliorée au fil des années, garantissant une compréhension commune et un engagement en faveur du bon fonctionnement du Conseil.
6) Risque lié à l'égalité des genres : risque que l'égalité des genres ne soit pas intégrée systématique-ment durant la mise en œuvre du GPE 2025.	• Pourcentage de programmes ayant intégré systématiquement l'égalité des genres au début de leur conception (à l'étape 1 du processus d'examen de la qualité) : **74 %** • Données pour S2 2025 : 73 % --- • Pourcentage de financements	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Depuis la dernière période couverte par le présent rapport, le nombre de notes conceptuelles examinées a augmenté et est passé de 71 à 77. **Parmi les six notes conceptuelles qui ont été évaluées au cours des six derniers mois, cinq sont en bonne voie d'exécution**. Une note bénéficierait d'une analyse de genre plus approfondie, afin de mieux prendre en compte les vulnérabilités croisées, ce qui souligne la nécessité de continuer à renforcer le processus d'élaboration des programmes pour qu'il soit davantage axé sur l'inclusion, notamment dans le cadre du GPE 2030. • Les données issues du portefeuille indiquent que **94,8 % des financements en cours prévoient au moins une activité en faveur de l'égalité des genres**, malgré un risque résiduel lié aux problèmes qui persistent dans la mise en œuvre et à la nécessité d'intégrer la notion de genre au niveau systémique. Le plan stratégique GPE 2030 a été conçu

	(pondérés par leur valeur) qui intègrent des interventions ayant pour objectif l'égalité des genres : **94,8 %** • Données pour S2 2025 : 94 %		pour atténuer ces problèmes, grâce à des spécialistes régionaux des questions de genre et d'inclusion qui sont désormais intégrés dans la structure régionale et opérationnels pour apporter un soutien aux pays et faciliter le partage des enseignements tirés 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. Le Conseil d'administration du GPE a décidé de poursuivre l'Accélérateur de l'éducation des filles dans le cadre du GPE 2030. Les allocations sont plafonnées à 10 millions de dollars par pays et dépendront des résultats de la reconstitution des ressources, et 4 % des nouveaux fonds disponibles seront affectés à l'Accélérateur de l'éducation des filles. Il a été précisé que « les fonds disponibles seront d'abord mis à la disposition des pays éligibles existants qui ont satisfait aux exigences de l'Accélérateur de l'éducation des filles au titre du GPE 2025 mais qui n'ont pas reçu d'allocation ». Cela signifie que l'accès futur dépend des résultats de la collecte de fonds et des engagements des bailleurs, ce qui crée une incertitude quant à la planification et à la mise en œuvre. Jusqu'à présent, le GPE a reçu deux promesses de contribution pour l'Accélérateur de l'éducation des filles dans le cadre du GPE 2030.

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 (identique à celui d'il y a 6 mois) **Principaux risques :**
1) Risque lié au modèle opérationnel et risque d'approbation (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 du modèle opérationnel dans le cadre de l'approche de transformation du système.	• Pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels, y compris les pays pilotes) : **17 %** • (Données pour S2 2025 : 21 %) --- • **Étape 1 :** pourcentage de requêtes dont les paramètres stratégiques sont en bonne voie d'être approuvés dans les 16 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels et projections) : **24 %**	• **Risque faible** (diminué après une évaluation qualitative, compte tenu de la fin du cycle de financement 2020-2025) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Le risque lié au modèle opérationnel du GPE 2025 pour les financements pour la transformation du système est jugé très faible, étant donné que la majorité des financements ont été approuvés et que la dernière requête restante devrait être approuvée avant la fin de l'exercice budgétaire. Les paramètres mesurés concernent le modèle opérationnel du GPE 2025, et le risque principal, c'est-à-dire le délai d'approbation des paramètres stratégiques, est géré grâce à la possibilité de recourir à des examens de mi-parcours des pactes de partenariat dans le cadre du GPE 2030.

	• (Données pour S2 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) : **21 %** • (Données pour S2 2025 : 27 %)		
2) Risque lié à l'accès à des financements 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	• Pourcentage cumulé des financements approuvés (financements pour le renforcement des capacités du système, financements pour la transformation du système, fonds à effet multiplicateur, et Accélérateur de l'éducation des filles) dans le cadre du GPE 2025 par rapport aux	• **Risque très faible** • Impact très élevé • Trajectoire : ↓	• **Le risque que les contributions au fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu a diminué et est désormais très faible.** Le montant cumulé des financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 s'élève désormais à 3,43 milliards de dollars, tous types de financements confondus (les financements pour la transformation du système, le fonds à effet multiplicateur, l'Accélérateur de l'éducation des filles et les financements pour le renforcement des capacités du système), ce qui correspond à une augmentation de 0,6 milliard de dollars depuis le dernier rapport. Cela démontre que la révision des allocations indicatives suite à la décision du Conseil d'administration de juin 2025 n'a pas entraîné de retards importants. Ce résultat a été obtenu grâce à une étroite coopération qui a permis d'adapter en conséquence les programmes en cours d'élaboration. Cependant, cette révision des allocations a ralenti le processus d'approbation des

en œuvre ses programmes.	objectifs : **3,419 milliards d'USD contre un objectif de 3,630 milliards d'USD, soit 94,2 %.** • Données pour S2 2025 : 80,1 % (2,832 milliards d'USD contre un objectif de 3,553 milliards d'USD)		financements pour le renforcement des capacités du système, ce qui fait courir le risque que certains pays ne puissent pas accéder à leurs financements avant la fin de l'année 2025. Le Conseil a géré ce risque en accordant un délai supplémentaire de six mois aux pays concernés.
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 : **100 %** • Données pour S2 2025 : **987,7 millions d'USD contre un objectif de 562,5 millions d'USD, soit 176 %.**	• **Risque faible** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↑	• **Accès élargi et cofinancement proactif dans le cadre du GPE 2030.** En s'appuyant sur les enseignements tirés du GPE 2025, l'approche du GPE 2030 a établi des allocations indicatives pour le fonds à effet multiplicateur du GPE pour de nombreux pays, en vue de se détourner du principe du « premier arrivé, premier servi » et faciliter un accès plus prévisible au financement. Le Secrétariat complétera cette approche par un engagement plus proactif et adapté au contexte, afin d'aider les pays à mobiliser des cofinancements et à tirer pleinement parti des opportunités offertes par le fonds à effet multiplicateur. Parallèlement, certains pays pourraient rencontrer des difficultés à mobiliser les financements complémentaires nécessaires. Ce point fera l'objet d'un suivi étroit, avec des dispositions permettant de convertir les allocations indicatives non utilisées du fonds à effet multiplicateur en financements pour la transformation du système, le cas échéant, notamment pour les pays à faible revenu (**PFR**) et les petits États insulaires en développement (**PEID**) éligibles. Des directives opérationnelles et des activités de sensibilisation auprès des partenaires accompagneront le déploiement afin de garantir que les pays et les partenaires puissent accéder efficacement à ces opportunités.

4) Risque lié à l'alignement : risque que les financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouverne-mentaux pour la mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction et limitant un facteur favorable à la transformation du système.	• Pourcentage de financements du GPE (c.-à-d., ESPIG, financements pour la transformation du système, Accélérateur de l'éducation des filles, fonds à effet multiplicateur) en volume qui sont alignés par rapport au nombre total de financements : **45,9 %** • Données pour S2 2025 : 45,9 % (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 (les financements pour la transformation du système, l'Accélérateur de l'éducation des filles et le fonds à effet multiplicateur) en	• **Risque élevé** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Pour expliquer la persistance d'un niveau de risque élevé, l'indicateur d'alignement prévu dans le cadre du GPE 2025 reposait sur le maintien d'une valeur de référence de 50 % atteint les années précédentes, mais cet objectif s'est avéré trop optimiste à maintenir. • Parmi les principaux défis rencontrés figurent une responsabilité mutuelle fragilisée dans une architecture de l'aide de plus en plus concurrentielle et une prise en compte insuffisante de cet aspect dans certains processus de sélection des agents partenaires, ce qui entraîne des occasions manquées de s'aligner sur les systèmes nationaux. • À l'avenir, la fragmentation de l'architecture de l'aide internationale devrait se poursuivre, notamment sous la forme d'une concurrence accrue pour accéder aux financements du GPE. Certains agents partenaires pourraient avoir besoin de renforcer leurs capacités, leur expérience et/ ou leur engagement à utiliser les systèmes gouvernementaux ou les modalités alignées. • Bien que l'alignement et l'harmonisation sont toujours des principes fondamentaux du GPE, ces évolutions font valoir la nécessité d'intensifier les efforts déployés pour renforcer les systèmes nationaux, en tant que fondement d'un financement durable et de résultats à long terme. • Compte tenu de l'évolution de la situation, le risque lié à l'alignement et ses indicateurs seront réajustés afin de définir un objectif plus réaliste et durable. Le processus de sélection des agents partenaires fait actuellement l'objet d'une révision importante, visant à renforcer la transparence, la responsabilité et le contrôle (cf. la décision du Conseil de décembre 2024), notamment en ce qui concerne le critère encourageant des modalités plus nombreuses et mieux alignées. Enfin, les capacités du Secrétariat, désormais organisé selon une

	utilisant les systèmes nationaux, parmi ceux où l'utilisation de systèmes nationaux est attendue : **53 %** • Données pour S2 2025 : 53 %		structure régionale, seront renforcées afin de lui permettre de s'engager plus stratégiquement au niveau national et de faire en sorte que l'alignement devienne une modalité crédible et privilégiée.
5) Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources : risque que les investis-sements du GPE n'assurent pas une bonne optimisation des ressources.	• Coûts d'administration du portefeuille de financements en cours à la fin de l'exercice* : **10,7 %** • Données pour S2 2025 : 10,6 % --- • Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : **6,62 %** • Données pour S2 2025 : 6,60 % ** 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*	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• Les coûts d'administration ont légèrement augmenté, et sont passés de 10,6 % à 10,7 % à la fin du mois de décembre 2025, étant donné que plusieurs financements sont entrés en vigueur entre juillet et décembre 2025, lesquels ont des structures de coûts d'administration relativement plus élevées qui s'élèvent à 11,4 % en moyenne. Deux des quatre financements les plus importants qui sont entrés en vigueur concernent des situations de fragilité, ce qui a eu un effet disproportionné sur l'indicateur global. Les coûts de gestion et d'administration des financements font toujours l'objet d'un contrôle rigoureux, et les coûts de supervision et de gestion directe sont examinés en détail au cours du processus d'examen de la qualité qui précède l'approbation de chaque financement. • 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 désormais un suivi mensuel 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. La présence accrue de personnel à Nairobi et à Paris, plus près des pays partenaires, contribue également à faire baisser les frais de

	total du portefeuille de financements en cours.		déplacement. 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 dans les délais prévus.	• Pourcentage de financements au titre de la transformation du système et du fonds à effet multiplicateur mis en œuvre avant la date d'approbation prévue (GPE 2025) : **53 %** • Données pour S2 2025 : 52,4 % --- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2020) : **94,3 %** • Données pour S2 2025 : 92,5 % --- • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2025) : **88,46 %** • Données pour S2 2025 : 92,3 % --- • Pourcentage de financements en retard qui ont progressé au	• **Risque faible** • Impact élevé • Trajectoire : ↔ * Ces indicateurs portent sur les financements qui sont en bonne voie d'exécution (par opposition aux financements en bonne voie d'exécution et d'utilisation).	• Le délai nécessaire pour atteindre l'étape d'entrée en vigueur s'est nettement amélioré dans le cadre du GPE 2025, dès lors qu'il atteint désormais une moyenne d'environ quatre 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. • **Le pourcentage de financements du GPE 2020 en bonne voie d'exécution s'est encore amélioré, dès lors qu'il est passé de 92,5 % à 94,3 % 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. Treize financements ont été clôturés en 2025, et la plupart des financements du GPE 2020 restants devraient être clôturés d'ici la fin de 2026.

	cours des 12 derniers mois : **91,8 %** • Données pour S2 2025 : 92 %		
7) Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de non-respect des politiques et procédures de gestion des financements.	• Pourcentage de rapports relatifs aux financements (état d'avancement, fin d'exécution, audit) reçus en retard : **51,8 %** • Données pour S2 2025 : 56,6% --- Les pourcentages se répartissent comme suit : ○ 12,90 % de rapports sur l'état d'avancement en retard (contre 17,8 % précédemment) ○ 50,0 % de rapports de fin d'exécution en retard (contre 80,7 % précédemment) ○ 86,4 % de rapports d'audit en retard (contre 71 % précédemment).	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **D'après une évaluation qualitative, le risque de non-conformité de la gestion des financements reste modéré, dès lors que le pourcentage élevé de rapports de fin d'exécution et d'audit soumis en retard n'a pas eu de répercussions importantes sur les opérations. La plupart des retards enregistrés dans la soumission des rapports de fin d'exécution sont généralement inférieurs à quelques semaines.** Néanmoins, la conformité reste essentielle. La mise en place d'une approche structurée autour d'une équipe régionale a permis de renforcer les capacités et les ressources du Secrétariat, ce qui a favorisé une collaboration plus étroite avec les agents partenaires pour améliorer la conformité. De ce fait, tous les rapports sur l'état d'avancement attendus en 2025 ont été reçus, et les retards ont encore été réduits. En ce qui concerne les rapports de fin d'exécution attendus au second semestre 2026 (depuis que les équipes régionales sont devenues complètement opérationnelles), seulement deux rapports sur dix ont été soumis en retard. La structure régionale a permis au Secrétariat d'intensifier sa collaboration avec les agents partenaires pour recueillir les rapports d'audit, et les premiers résultats sont encourageants.
8) Risque de fraude et de détourne-ments de fonds : risque	• Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : **96 %**	• **Risque faible** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact faible	• **Le risque de fraude et de détournement de fonds est passé de très faible à faible, compte tenu des contextes difficiles dans lesquels la majorité des fonds du GPE sont utilisés, et des risques futurs qui affectent les capacités des agents partenaires et des partenaires au niveau des pays en raison des contraintes financières.** Le Conseil

de pertes dues à des fraudes ou à des détournements de fonds dans les programmes financés par le GPE.	• Données pour S2 2025 : 100 %	• Trajectoire : ↑	d'administration a été informé des cas de détournement de fonds lors de sa réunion de décembre 2025. Bien que le nombre de cas signalés ait augmenté, aucun fonds du GPE n'a été perdu, étant donné que les agents partenaires ont soit recouvré l'intégralité des fonds, soit mis en œuvre des plans concrets visant à recouvrer les fonds. Cette augmentation du nombre de cas signalés indique que la collaboration entre le Secrétariat du GPE et les agents partenaires s'est améliorée, tout comme les mécanismes de détection des agents partenaires. Le Secrétariat met en place des mesures d'atténuation des risques qui consistent à s'assurer que les agents partenaires disposent de politiques efficaces, à réaliser des évaluations du risque fiduciaire avant l'approbation des financements, à examiner les rapports d'audit, à maintenir le dialogue avec les agents partenaires et à signaler tous les cas crédibles de détournement de fonds au Comité des finances et du risque, ainsi qu'au Conseil d'administration.
9) Risque d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels (SEAH)[1]	• 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 S2 2025 : 100 %	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• **Les agents partenaires s'emploient activement à prévenir et à traiter les cas de d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels dans le cadre des programmes du GPE, en respectant leurs propres politiques et la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels du GPE**. Conformément à cette politique, tous les agents partenaires du GPE ont été évalués au regard des normes minimales de protection et du guide de bonnes pratiques du GPE en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH), et ont démontré qu'ils disposaient des capacités requises. La question d'un éventuel sous-signalement des cas reste préoccupante, mais le nombre de cas signalés a augmenté et tous ont été traités de manière satisfaisante par les agents partenaires, notamment en fournissant un soutien aux victimes. Le Secrétariat du GPE renforce sa collaboration avec les agents partenaires par le biais d'initiatives telles qu'un atelier (qui a eu lieu les

[1] 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.

			18 et 19 novembre derniers) destiné à renforcer les mesures d'atténuation des risques de SEAH, une meilleure intégration des politiques de PSEAH des agents partenaires dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des financements du GPE, et l'élaboration d'un document d'orientation sur l'approche du partenariat en matière de PSEAH et de violence fondée sur le genre, en vue de clarifier les rôles et les responsabilités au sein du partenariat. Les autres mesures consistent à mettre en place des exigences plus strictes pour les agents partenaires, à améliorer les mécanismes de suivi, à créer un module de formation et à renforcer le signalement des risques pour les agents partenaires, ainsi qu'à établir des déclarations annuelles pour que les agents partenaires certifient qu'ils ont signalé tous 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 connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs.	• Pourcentage total des objectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute atteints au cours du dernier exercice : **97,5 %** • Données pour S2 2025 : 97,5 % --- • Pourcentage des plans de travail nationaux approuvés dans le cadre de l'initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat dont l'exécution est en bonne voie : **100 %** • Données pour S2 2025 : 95 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• **Au cours des six derniers mois, 100 % des objectifs du programme de L'Éducation à voix haute et plus de 95 % des objectifs du programme de Partage de connaissances et d'innovations (KIX) ont été atteints.** De légers retards ont été observés dans la mise en œuvre du programme du KIX et des changements sont survenus dans les pays en raison de la fragilité et de l'instabilité politique. Une collaboration étroite entre le Secrétariat, les agents partenaires et les pôles régionaux du KIX reste la mesure d'atténuation la plus efficace pour faire face aux risques associés à la mise en œuvre. À la suite de l'endossement du PILC en octobre, le Conseil d'administration a approuvé des cadres de conception adaptés au mois de décembre. Le cadre du KIX vise à s'aligner davantage sur le plan stratégique GPE 2030, à renforcer la collaboration 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 L'Éducation à voix haute, les adaptations visent à soutenir en priorité les coalitions nationales pour l'éducation, en allouant 80 à 90 % des fonds à des financements au niveau national. Les appels à candidatures pour les

			agents partenaires ont été lancés en janvier et se clôtureront le 27 mars. La prise en compte des contraintes budgétaires auxquelles sont confrontées les organisations internationales et des contextes nationaux instables, associée à une coordination étroite entre les équipes chargées des programmes et les équipes pays, ainsi que les agents partenaires et les partenaires, permettra d'atténuer les problèmes de mise en œuvre, de garantir une sélection efficace des agents partenaires et d'entraîner une refonte des programmes. • Le portefeuille d'initiatives d'appui technique du GPE comprend actuellement cinq initiatives, dont l'Initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat, qui est déployée dans 35 pays éligibles. Jusqu'à présent, les plans de travail de 30 pays et territoires ont été approuvés et sont en cours d'exécution, tandis que cinq autres en sont encore à la phase initiale et devraient être mis en œuvre prochainement. • L'expérience acquise en 2025 montre que, si les activités prévues dans le plan de travail sont globalement en bonne voie d'exécution, des efforts supplémentaires devront être déployés pour garantir que les ressources de renforcement des capacités soient effectivement adoptées et utilisées au niveau national. Les principaux risques sont liés aux contraintes de capacités aux niveaux central et décentralisé de l'administration et à la fragmentation entre les acteurs institutionnels, ce qui peut ralentir l'intégration dans les systèmes de planification, de budgétisation et opérationnels. Pour atténuer ces risques, le GPE et ses partenaires s'attachent à ancrer les initiatives dans les processus et les politiques sectoriels existants, à renforcer la coordination entre les différents ministères et à privilégier les outils et les capacités pratiques que les ministères peuvent directement appliquer. Les enseignements tirés de l'Initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat permettent également d'orienter les

			mesures prises pour intégrer les stratégies de lutte contre le changement climatique dans le dialogue sectoriel du GPE (par exemple, les examens de mi-parcours du pacte de partenariat et les autres financements du GPE) et à mobiliser des cofinancements supplémentaires auprès des organismes de financement de l'action climatique pour accroître l'impact. • Le GPE a commandé un examen de mi-parcours de son portefeuille d'initiatives d'appui technique, qui permettra de mettre en évidence les enseignements tirés de la mise en œuvre de ces initiatives et d'identifier les possibilités d'améliorer l'efficacité. Les conclusions seront présentées aux comités du Conseil d'administration du GPE en octobre 2026 afin d'éclairer les décisions du Conseil concernant l'orientation future du portefeuille.

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 (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire [TRJ] (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
1) Risque d'illiquidité : risque que le GPE ne soit pas en mesure de faire respecter les obligations de paiement	• Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette cible : **11,5 mois** de décaissements prévus en trésorerie (risque très faible)	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative, malgré des données quantitatives indiquant un	• Bien que le niveau de trésorerie à la fin du mois de décembre se situait dans le bas de la fourchette cible, celui-ci devrait encore diminuer en 2026, étant donné que les décaissements des financements dépassent largement les contributions des bailleurs. Le résultat de la reconstitution des ressources sera déterminant pour prévoir les risques d'illiquidité à long terme, et une vigilance accrue s'impose, notamment à partir du second semestre de 2026.

lorsqu'elles arrivent à échéance, ou qu'à cause d'un niveau élevé de fonds disponibles, il soit plus difficile de convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.	• Données pour S2 2025 : 12 mois (risque faible)	niveau de risque très faible) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	
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 : **9,4 %** • Données pour S2 2025 : 18 %	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↑	• Les risques de change sont actuellement faibles, dès lors que les contributions des bailleurs pour le GPE 2025 ont quasiment toutes été finalisées. Toutefois, ce risque devrait de nouveau augmenter considérablement dès que les promesses de contribution dans le cadre de la reconstitution des ressources auront été annoncées. En juin 2023, le Conseil a approuvé le cadre de gestion du risque de change pour pouvoir mettre en place un dispositif pilote de couverture de change, qui est considéré comme un outil essentiel pour la gestion de ce risque. La Banque mondiale évalue actuellement ce dispositif pilote afin de déterminer s'il devrait être poursuivi dans le cadre du GPE 2030. Le Comité des finances et du risque examinera cette question lors de sa prochaine réunion. • Au fur et à mesure que les bailleurs annonceront de nouvelles promesses de contribution, ces derniers seront encouragés à signer des accords de contribution pluriannuels afin d'améliorer la prévisibilité des fonds entrants et d'affiner les prévisions. Le dispositif de couverture de change, s'il est poursuivi à l'issue du projet pilote, contribuera à atténuer ce risque.

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 %** • Données pour S2 2025 : 92,7 %	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Les dépenses réelles restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil d'administration. La dépréciation du dollar américain a exercé des pressions sur les dépenses ces derniers mois, ce qui a entraîné une hausse des dépenses de personnel payées dans d'autres devises (par exemple, en euros) lorsqu'elles sont comptabilisées en dollars américains. Afin de garantir le respect du budget, des examens mensuels sont réalisés pour comparer les dépenses réelles avec les dépenses prévues. Les responsables évaluent la performance, suivent les dépenses et réaffectent les fonds si nécessaire, afin de garantir un contrôle strict des coûts.
2) Risque lié aux ressources humaines (RH) : risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent avoir un effet négatif sur les opérations.	• Effectifs actuels du personnel (sans compter les consultants sous contrat de courte durée ou de longue durée) en pourcentage du nombre total de postes approuvés : **94,7 %** • Données pour S2 2025 : 91,2 %	• **Risque faible** • Impact élevé à très élevé • Trajectoire : ↔	• **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**. Comme prévu il y a six mois, le taux d'occupation a augmenté et est passé de 91,2 % à 94,7 %, 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. • **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**. Comme prévu il y a six mois, le taux d'occupation a augmenté et est passé de 91,2 % à 94,7 %, 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. • À la suite de l'annonce faite par le Groupe de la Banque mondiale le 31 octobre 2025 concernant l'évolution du cadre régissant le personnel temporaire, le GPE a mis en place en novembre 2025 une équipe de soutien au personnel temporaire, afin d'aider les consultants engagés pour une période de courte durée à surmonter les difficultés de cette transition. L'équipe de soutien du GPE offre des ressources centralisées, répond aux questions et fait régulièrement le point sur les politiques et les directives du Groupe de la Banque mondiale. Actuellement, l'équipe travaille en étroite collaboration avec ses homologues de la Banque mondiale afin de mieux comprendre les alternatives qui s'offrent aux fournisseurs ainsi que les exigences administratives. Ce point reste une priorité, l'objectif étant de garantir un soutien rapide au personnel temporaire durant cette transition.
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**	• **Risque modéré** (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **À mesure que le projet de transformation numérique du GPE progresse et après le lancement du système de gestion de la relation clients, le niveau de risque informatique global est désormais considéré comme modéré.** La mise en œuvre se déroule comme prévu, grâce aux mesures d'atténuation mises en place, et le fournisseur déploie actuellement la deuxième version du module des opérations de base, qui prévoit un module de gestion des financements, dont le lancement est prévu en mars 2026. • Afin de gérer plus efficacement le changement et favoriser l'adoption du système par les membres du personnel, le Secrétariat a élaboré et mis en œuvre un plan complet de formation, de communication et de déploiement. Cette approche a été appliquée avec succès lors du déploiement de la première version du système de gestion de la relation clients et sera de nouveau utilisée pour la deuxième version.

	les systèmes peuvent empêcher d'atteindre les objectifs opérationnels (*risque élevé*). • Données pour S2 2025 : Identique à ci-dessus		• L'équipe informatique gère les risques de manière proactive en tenant et en mettant à jour le registre des risques du projet, en consultant régulièrement le fournisseur et l'équipe informatique de la Banque mondiale, et en collaborant avec le service central chargé de la passation des marchés afin de garantir la responsabilité du fournisseur. Un comité de coordination, composé de représentants de toutes les principales unités du Groupe de la Banque mondiale, a été mis en place pour soutenir cette initiative. Des rapports réguliers adressés au directeur des opérations du GPE permettent de s'assurer que ce tout premier marché en dépenses contrôlées reste aligné sur les objectifs du projet.
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 faible** (d'après la dernière enquête menée auprès du personnel en septembre 2025) • Données pour S2 2025 : **risque modéré** (d'après la	• **Risque modéré** (d'après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔	• **D'après une évaluation qualitative, presque tous les indicateurs se sont améliorés depuis le dernier rapport, comme le montrent les résultats de l'enquête menée auprès du personnel en septembre 2025.** Cette enquête avait évalué huit domaines et avait indiqué un niveau de risque faible ou très faible dans les domaines du harcèlement, du respect, de la dignité, de la réussite du personnel, de l'esprit d'équipe et de l'identité. Les résultats montrent que des progrès notables ont été réalisés dans les domaines de la communication interne, la diversité, l'équité et d'inclusion, ainsi que de la confiance du personnel dans la capacité du GPE à adapter et à orienter ses activités vers la réussite future. • Toutefois, le niveau de risque dans le domaine de la liberté d'expression, c'est-à-dire la capacité du personnel à s'exprimer librement avec son supérieur hiérarchique, reste élevé. Les résultats de l'enquête ont fait valoir la nécessité d'améliorer la sécurité psychologique, de redoubler d'efforts face aux priorités concurrentes et de renforcer la collaboration et la cohésion au sein des équipes et entre elles. Pour y remédier, le GPE a mis en œuvre un ensemble de mesures qui s'appuient sur les commentaires du personnel. Ces mesures prévoient notamment de

	dernière enquête menée auprès du personnel en décembre 2024)		**créer une nouvelle équipe dédiée à l'engagement culturel, composée de représentants du personnel et de la direction, dont la mission sera de promouvoir, de conseiller et de diffuser la culture et les valeurs du GPE.** Cette équipe élaborera un plan de travail culturel à l'échelle du Secrétariat, directement issu des contributions du personnel. Parallèlement, les directeurs ont rencontré leurs équipes pour examiner les résultats de l'enquête au niveau de l'équipe et définir des mesures concrètes visant à améliorer le moral et la dynamique de travail.

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 : **5 %** • Données pour S2 2025 : 9,5 % --- • Pourcentage de couverture négative dans les réseaux sociaux : **8,6 %** • Données pour S2 2025 : 10 %	• **Risque modéré** (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔	• **Les indicateurs de ce risque sont restés relativement stables d'une année sur l'autre. Les augmentations du risque, rapportées de façon anecdotique l'année dernière, sont liées à la couverture médiatique générale des réductions de l'aide, qui est un sujet « négatif » en soi, plutôt qu'à des problèmes spécifiques au GPE.** Un plan d'atténuation des risques de réputation est en place et fonctionne efficacement. Il comprend notamment une veille régulière des médias et des réseaux sociaux sur l'actualité, les thématiques et les enjeux nationaux, ainsi que l'élaboration et la mise à jour d'éléments de langage réactifs pour le personnel désigné du Secrétariat. • Par ailleurs, compte tenu du contexte sensible de l'aide au développement et de la situation dans certains pays partenaires, le GPE a récemment désactivé les commentaires pour certaines publications sur les réseaux sociaux afin d'atténuer les risques pour sa réputation.

	Il convient de noter que ces deux indicateurs mesurent un sentiment, qui est une mesure imparfaite puisque les messages ou les tweets qui mentionnent des obstacles à l'éducation (déplacement de personnes, COVID, mariage des enfants) sont généralement comptabilisés par les algorithmes comme négatifs, même si le message lui-même ne l'est pas.		Cette approche semble porter ses fruits pour certaines publications, mais ne devrait pas être appliquée de manière généralisée. Une telle mesure engendrerait des risques supplémentaires pour la réputation du GPE en nuisant à son ouverture, à son engagement et à sa transparence. Le Secrétariat continue de renforcer la réputation du GPE grâce à une communication stratégique qui met en avant son rôle dans la mobilisation et l'alignement des financements en faveur de l'éducation, avec le soutien des dirigeants dans les forums de haut niveau et une présence médiatique soutenue.