

Point semestriel sur le risque institutionnel – Octobre 2024

Introduction

1. Le [cadre de gestion des risques](#) du GPE se veut à la fois un outil de gestion interne efficace et un mécanisme de soutien au Comité des finances et du risque (FRC), ainsi qu'au Conseil d'administration, pour leur permettre de prendre des décisions stratégiques éclairées. Le point semestriel sur le risque institutionnel met en évidence les principaux risques susceptibles d'affecter la mise en œuvre du plan stratégique GPE 2025. Il s'appuie sur le précédent rapport présenté au Conseil d'administration du GPE en juin 2024. Dans la mesure du possible, des liens sont établis avec les conclusions du [cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage](#), le [rapport sur les résultats](#) et d'autres évaluations et/ou revues.
2. Le point semestriel suit la structure de la taxonomie des risques qui comprend des indicateurs de risque, de contrôle et de performance du [GPE 2025](#). Les indicateurs pertinents du GPE 2020 continuent aussi d'être suivis. Des données quantitatives et qualitatives sont présentées afin de contextualiser l'analyse et de refléter plus précisément les niveaux de risque réels. Par ailleurs, l'évaluation qualitative prend en compte les facteurs externes et leurs répercussions sur les opérations du GPE.
3. La note est déterminée à l'aide d'une échelle décrite dans la [méthodologie approuvée par le Conseil en 2019](#) qui s'appuie sur des évaluations quantitatives et qualitatives. Celle-ci comprend une évaluation des impacts (c.-à-d. les conséquences attendues si le risque se matérialise), ainsi que la trajectoire observée, le cas échéant. La note du risque dans chaque catégorie provient d'une évaluation qualitative collective réalisée par les responsables chargés du risque au sein du Secrétariat. Le corps du rapport expose les principaux constats et tendances, en se focalisant sur les cas particuliers de risques de gestion et les questions à surveiller pour la suite. Il fait également le point sur les domaines de risque examinés dans le précédent rapport. Les annexes présentent des données et des informations détaillées, notamment les mesures d'atténuation.

Principaux constats et tendances

I) L'exposition au risque stratégique reste modérée

4. **La mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, reste un risque stratégique important, dès lors que la période de reconstitution des ressources est imminente et que la demande de fonds du GPE reste soutenue (risque élevé).** Le GPE œuvre dans un climat international instable et doit faire face à des facteurs externes qui affectent continuellement son profil de risque et le contraignent à s'adapter constamment. Depuis la pandémie de COVID-19, les multiples

conflits en cours associés à l'instabilité politique ont des répercussions sur plusieurs grands pays partenaires du GPE. Les bailleurs de fonds et les pays partenaires sont confrontés à des niveaux d'inflation et d'endettement élevés, ainsi qu'à de fortes pressions pour accroître les dépenses consacrées à la sécurité et lutter contre le changement climatique. D'importantes élections, au cours desquelles trois milliards de personnes seront appelées à voter d'ici 2026, sèment encore plus de doutes quant aux futures priorités politiques. Dans ce contexte difficile, le GPE affine actuellement ses stratégies de sensibilisation des bailleurs de fonds, en tenant compte des conjonctures politiques et économiques, afin d'obtenir les promesses de contribution existantes et de diversifier son groupe de bailleurs de fonds. La réalisation des objectifs du GPE 2025, ainsi que les décisions importantes que le Conseil d'administration prendra sur le GPE 2030 et le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, influenceront la prochaine campagne de financement, qui s'appuiera sur les enseignements tirés du GPE 2025.

- 5. Améliorer les résultats obtenus en matière d'éducation dans l'ensemble du système reste une priorité absolue pour le GPE. À l'approche de la reconstitution des ressources de 2026, la principale priorité du GPE est de démontrer des résultats fondés sur des données probantes au niveau du système afin de maintenir et d'accroître les engagements des bailleurs de fonds.** L'importance du GPE peut être démontrée à travers trois niveaux de résultats, à savoir : les résultats obtenus en matière d'éducation au niveau sectoriel auxquels le GPE contribue ; les réformes du système éducatif facilitées par le GPE ; et les financements du GPE destinés à suivre et à renforcer l'impact, souvent grâce au cofinancement. Les examens de mi-parcours au niveau de la réforme du système permettent de suivre les progrès de la réforme auxquels le GPE contribue et d'identifier les points de blocage à la mise en œuvre de ces réformes. Les premières données probantes indiquent que les pays partenaires progressent dans la mise en œuvre des mesures nécessaires pour soutenir les réformes du système, en particulier en ce qui concerne le financement national. Ces mesures ont été identifiées dans le cadre des processus du modèle opérationnel du GPE. Cependant, les partenaires doivent renforcer leurs efforts et leur soutien pour démontrer l'impact plus large du GPE au niveau sectoriel. L'objectif qui consiste à dispenser un apprentissage à tous les enfants reste difficile à réaliser si le secteur de l'éducation n'améliore pas ses pratiques en matière de collecte et de communication des données. Pour combler cette lacune, sous réserve de la décision du Conseil d'administration, le Secrétariat propose de mettre en place un déclencheur spécifique du financement complémentaire dans le document sur les Paramètres stratégiques pour le financement du GPE 2030 (PILC-FRC/2024/10 DOC 03) qui allouerait 10 % de nouveaux financements pour la transformation du système et au titre du fonds à effet multiplicateur au cours de la période 2026-2030, à condition d'améliorer la présentation de rapports à l'Institut de statistique de l'UNESCO. Cette approche incite à recueillir et à communiquer des données, tout en renforçant la collecte de données probantes au niveau sectoriel et en bénéficiant d'un soutien continu pour

renforcer les capacités de la part du GPE et des partenaires. Le rapport sur les résultats de juin 2025 évaluera les difficultés liées à l'établissement des rapports et établira une valeur de référence permettant de mesurer les progrès futurs.

6. **Les objectifs de cofinancement ont largement dépassé les attentes, ce qui démontre le vif intérêt pour les mécanismes de financement innovants du GPE et leur fort potentiel de développement.** Les mécanismes de financement innovants du GPE ont réussi à mobiliser 3,6 milliards de dollars dans le cadre du GPE 2025, dépassant ainsi l'objectif de cofinancement initial de 3 milliards de dollars bien avant la date prévue. La demande de financements du GPE reste très élevée et le Conseil d'administration a décidé en [décembre 2023](#) et en [juin 2024](#) de réaffecter les ressources disponibles au fonds à effet multiplicateur et à l'Accélérateur de l'éducation des filles, ce qui permet à d'autres requêtes de bénéficier d'un financement.
7. **Le succès et l'évolutivité des mécanismes de financement innovants du GPE offrent d'importantes opportunités stratégiques pour le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements du GPE 2030.** En s'appuyant sur la réussite du fonds à effet multiplicateur et guidé par l'analyse et les consultations avec les groupes constitutifs du Conseil d'administration, le Conseil a réaffirmé en [juin 2024](#) son engagement à augmenter considérablement la part des ressources des financements pour la période de financement de 2026-2030 par le biais de mécanismes, notamment le fonds à effet multiplicateur, conçus pour mobiliser des financements supplémentaires en faveur de l'éducation. Un cabinet de conseil externe a été engagé pour faciliter la prochaine étape de l'analyse technique, dont les conclusions seront présentées au Conseil d'administration en juin 2025. Ces recommandations, qui seront éclairées par de nouvelles consultations, s'efforceront d'améliorer les approches en vigueur et de présenter de nouveaux instruments pour mobiliser des ressources supplémentaires en faveur de l'éducation, notamment en favorisant les synergies avec des secteurs complémentaires et en s'appuyant sur des initiatives existantes, telles que l'initiative d'appui technique pour des [systèmes éducatifs intégrant le climat](#), et les efforts visant à mobiliser un cofinancement du secteur du changement climatique par le biais de [l'initiative BRACE \(Building the Climate Resilience of Children and Communities through the Education Sector\)](#). Il sera indispensable d'atteindre des résultats concrets grâce aux fonds du GPE et au cofinancement mobilisé pour promouvoir les priorités stratégiques du GPE et contribuer à relever le défi du financement de l'éducation, tout en rendant les investissements par l'intermédiaire du GPE plus attrayants pour les bailleurs de fonds.
8. **Le risque que les questions de genre ne soient pas intégrées systématiquement durant la mise en œuvre du GPE 2025 reste modéré. Pour accomplir des progrès dans la prise en compte du risque lié à l'égalité des genres, il est essentiel que l'ensemble du partenariat prenne des mesures coordonnées pour réaliser les objectifs du GPE 2025.** L'intégration systématique des questions de genre implique que l'égalité des genres soit

systématiquement prise en compte à chaque étape du pacte, de la préparation à sa mise en œuvre, en passant par le processus d'examen de la qualité et le processus de concertation avec les pays partenaires. Le Secrétariat s'efforce de veiller à ce que les progrès réalisés à l'étape de la note conceptuelle se traduisent par une mise en œuvre réussie du programme. Une meilleure communication sur la stratégie du GPE en matière d'égalité des genres et la création du pôle d'expertise sur le genre au sein du Secrétariat ont permis aux pays de mieux intégrer l'égalité des genres dans l'élaboration des financements. Plusieurs financements pour le renforcement des capacités du système, en particulier dans les cohortes ultérieures, soutiennent désormais les capacités dans le domaine de l'égalité des genres, en générant des données et des analyses pour éclairer l'élaboration du programme. La priorité est désormais d'évaluer l'efficacité de l'intégration des questions de genre durant la mise en œuvre, notamment par le biais d'examens de mi-parcours, en reconnaissant que le renforcement des capacités et de l'expertise est un processus progressif.

9. **Dans le cadre du GPE 2025, les questions de genres étaient déjà fortement intégrées dans les programmes de financement. À l'avenir, le GPE continuera d'accorder la priorité à l'égalité des genres en tant que question transversale.** Le GPE 2030 peut être l'occasion d'intensifier les efforts déployés pour atteindre les communautés les plus marginalisées sur le plan éducatif dans le cadre du programme « Ne laisser personne de côté », en intégrant davantage l'égalité des genres et l'inclusion dans l'approche de la transformation du système tout en réduisant la fragmentation et les coûts de transaction. Sur la base des commentaires du FRC, le Secrétariat élaborera des options pour l'Accélérateur pour l'éducation des filles, tout en cherchant à élargir l'intégration de l'égalité des genres et de l'inclusion dans toutes les interventions.
10. **Le risque lié au financement national reste élevé étant donné que les dépenses publiques consacrées à l'éducation ne suffisent pas à combler les lacunes d'apprentissage accumulées pendant la pandémie, tandis que la proportion d'aide au développement consacrée à l'éducation est en baisse.** Les budgets nationaux sont mis à rude épreuve par les ralentissements économiques, l'augmentation de la dette et les changements de priorités des bailleurs de fonds et des gouvernements. [La part de l'aide à l'éducation a diminué de 7 % entre 2020 et 2021](#), et le secteur de l'éducation n'a reçu que 7,9 % de l'aide au développement sectorielle en 2022, ce qui correspond à sa part la plus faible jamais enregistrée. Le GPE s'efforce non seulement d'accroître le volume du financement, mais aussi d'améliorer l'équité et l'efficacité des dépenses nationales afin d'exploiter au maximum les ressources pour cibler les plus marginalisés. Sur les 25 pays qui ont bénéficié d'un déclencheur du financement complémentaire, tous en ont au moins un lié au financement national, ce qui représente 307 millions de dollars, soit 82 % de l'allocation supplémentaire totale. Seize pays accordent la priorité à l'équité et/ou l'efficacité, tandis que sept pays se focalisent sur un mélange de volume, d'équité et

d'efficacité. Les progrès réalisés seront évalués lors des examens de mi-parcours. Le suivi initial montre que la plupart des pays sont en bonne voie d'achever les mesures liées au financement national au cours de leur première année de mise en œuvre. Les déclencheurs adaptés au contexte ont permis de renforcer le dialogue au niveau national, en soulignant que l'efficacité et l'équité sont des facteurs essentiels, en particulier lorsque la croissance du volume est limitée. Il a été proposé d'élargir leur rôle en tant que paramètre stratégique pour les allocations financières dans le cadre du GPE 2030 (cf. document sur les Paramètres stratégiques).

11. **Les risques liés à la responsabilité mutuelle restent élevés, bien qu'un pourcentage plus important de partenaires nationaux fournissent des preuves qu'ils effectuent le suivi de leurs engagements à mettre en œuvre les réformes dans les domaines prioritaires.** Les pactes de partenariat permettent aux partenaires locaux d'identifier et de mener des réformes visant à supprimer les obstacles et à favoriser les réformes du système, créant ainsi un cadre de responsabilité mutuelle solide. Un suivi régulier permet aux pays de suivre les progrès accomplis et de procéder aux ajustements nécessaires. Si 91 % des pactes de partenariat prévoient des mécanismes spécifiques pour examiner les progrès réalisés dans les domaines prioritaires, seulement 71 % d'entre eux disposent de systèmes de suivi entièrement opérationnels pour suivre ces engagements. Alors que les pactes de partenariat continuent à servir de catalyseur pour la responsabilité mutuelle, le Secrétariat élabore des outils pour guider l'évaluation de la mise en œuvre des réformes. Cela est d'autant plus important que les examens de mi-parcours menés par les pays serviront de base à la définition des paramètres stratégiques pour le prochain cycle de financement, conformément à [la décision du Conseil d'administration de juillet 2023](#). Ces examens permettront d'évaluer les progrès accomplis dans les domaines de réforme prioritaires et les facteurs favorables, de prendre des mesures correctives et de renforcer les engagements pris par les partenaires pour mener à bien les réformes clés. Le Secrétariat continuera d'impliquer les partenaires, en reconnaissant que la transformation du système est un processus long et progressif. Même si les effets immédiats sont limités, les résultats des premiers investissements dans le partenariat et la mobilisation autour des priorités de la réforme deviendront évidents au fil du temps, au fur et à mesure que le changement progressera.
12. **Dans le contexte mondial actuel marqué par une baisse du financement de l'éducation et une concurrence accrue pour obtenir des fonds, le processus de sélection des agents partenaires du GPE pose un certain nombre de défis et s'accompagne de risques pour la responsabilité mutuelle.** Le principe de responsabilité mutuelle repose sur le partage des objectifs, des responsabilités et de l'appropriation des résultats. Bien que le processus de sélection des agents partenaires repose sur des principes de collaboration, d'équité, d'alignement et de transparence, un examen réalisé par des consultants indépendants en mars 2024 a mis en évidence des cas de comportements potentiellement

inappropriés, tels que le lobbying ou le non-respect des recommandations du comité de sélection, de la part d'agences partenaires et, dans certains cas, de gouvernements. Les constats ont été partagés lors d'un atelier avec les agents partenaires et d'une réunion avec les pays partenaires en mai 2024, au cours desquels les participants ont préconisé d'organiser des réunions annuelles pour les agents partenaires et d'intensifier les échanges entre les agences. En réponse et en concertation avec le Comité exécutif, le Secrétariat du GPE a pris des mesures immédiates pour préserver l'intégrité du processus et réduire la pression exercée sur les gouvernements en devenant plus proactif en cas de problème ou lorsque les recommandations du comité de sélection ne sont pas suivies. Bien que le risque de comportement inapproprié soit faible et ne puisse être totalement éliminé, sa probabilité d'occurrence et son impact peuvent encore être diminués en renforçant le processus de sélection dans le cadre du GPE 2030. Une proposition sera soumise à la décision du Conseil d'administration en décembre 2024.

II) L'exposition au risque opérationnel est passée d'élevée à modérée

13. **Les risques liés au modèle opérationnel, ou le temps dont les pays ont besoin pour franchir les étapes clés de l'approche de la transformation du système, est moins pertinent dès lors que la plupart des partenaires ont achevé leurs paramètres stratégiques et que le volume de financements approuvés a considérablement augmenté.** Dans le cadre du GPE 2025, les pays partenaires ont besoin de 25 mois en moyenne pour achever le processus de préparation de leur pacte de partenariat, faire approuver les paramètres stratégiques par le Conseil d'administration, puis faire éventuellement approuver le financement. Le délai s'est amélioré puisque celui-ci était de 39 mois dans le cadre du GPE 2020. Ces progrès sont dus à plusieurs adaptations entreprises par le Secrétariat, notamment les [changements approuvés par le Conseil d'administration et mis en place en juillet 2023](#), qui ont permis de simplifier les processus et de réduire les coûts, tout en préservant l'engagement du GPE en faveur d'une transformation menée par les pays. Il convient de noter cependant que ce calendrier est toujours plus long que prévu initialement, en particulier pour la première étape qui consiste à faire approuver les paramètres stratégiques. Toutefois, le calendrier ne représente plus un risque aussi important étant donné que 67 pays sur 71 ont maintenant achevé leurs paramètres stratégiques et sont en bonne voie de faire approuver leurs financements d'ici mi-2025. Par ailleurs, les futures allocations dans le cadre du GPE 2030 s'appuieront sur les résultats des examens de mi-parcours des pactes de partenariat qui ont déjà été élaborés. Par conséquent, les délais devraient être plus courts et les coûts de transaction devraient être moins élevés avec le GPE 2030, dès lors que les pays peuvent s'inspirer des travaux qu'ils ont déjà entrepris dans le cadre du GPE 2025, plutôt que de devoir reproduire le processus ou en recommencer un nouveau.
14. **La deuxième étape de préparation de la requête de financement a progressé plus rapidement, et la plupart des requêtes devraient être approuvées d'ici mi-2025, c'est-**

à-dire bien avant la fin de la période de financement actuelle. Malgré ces progrès, le délai moyen est passé de 7,7 à 9,1 mois en raison de certains problèmes, tels que des problèmes rencontrés lors de la sélection de l'agent partenaire qui ont nécessité un examen par le Secrétariat et/ou une concertation supplémentaire avec les partenaires, ou des problèmes de qualité dans les propositions qui ont nécessité de déposer à nouveau la requête ou d'envoyer des précisions. Des facteurs externes, tels que des élections, ont également entraîné des retards dans certains pays. Le Secrétariat a adopté des mesures d'atténuation, qui consistent notamment à anticiper le processus de sélection des agents partenaires, d'organiser des réunions de lancement pour aligner les attentes et de tenir les agents partenaires responsables du respect des délais initiaux. Malgré les retards initiaux, le Secrétariat reste confiant dans l'approche de la transformation du système, qu'il considère comme un changement essentiel qui tiendra ses promesses. En effet, les financements pour la transformation du système de la quasi-totalité des pays éligibles devront être approuvés bien avant la fin du GPE 2025.

15. **Si l'indicateur du risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu reste techniquement élevé (à seulement 0,4 % d'être modéré), en raison des retards initiaux dans les approbations au début du GPE 2025, celui-ci est également moins préoccupant compte tenu du nombre croissant de financements approuvés et décaissés.** Le grand nombre de paramètres stratégiques qui ont été approuvés (67 sur 71) engendre une hausse considérable du nombre de requête de financement. En effet, plus d'un milliard de dollars de financements devraient être approuvés d'ici la fin de 2024 et les financements restants devraient être approuvés d'ici mi-2025. En 2024, 13 financements pour la transformation du système ont été approuvés, doublant ainsi le nombre de pays ou d'entités qui bénéficient de ce financement. Dix-neuf manifestations d'intérêt pour le fonds à effet multiplicateur d'une valeur de 364 millions de dollars ont été approuvées, ce qui générera d'autres requêtes au cours de l'année prochaine. Les pays ont davantage recours aux ressources du financement pour le renforcement des capacités du système, ce qui accroît l'accès aux financements. La tendance selon laquelle les décaissements étaient inférieurs aux attentes au début du GPE 2025 s'est inversée, dès lors que 1,052 milliard de dollars ont été décaissés au cours de l'exercice 2024 et que des niveaux de décaissement élevés sont prévus pour l'exercice 2025.
16. **L'augmentation du nombre de nouveaux financements approuvés, ainsi qu'une hausse importante de l'utilisation réelle et prévue des principaux financements, ont une incidence positive sur le taux de décaissement, qui, à son tour, a des répercussions positives sur les autres risques.** Les dépenses de fonctionnement sont passées en-dessous du plafond cible de 7 % des décaissements pour la première fois depuis le début de l'année 2022, grâce à l'augmentation des décaissements, à une gestion financière prudente et à une allocation efficace des ressources, en dépit des tensions inflationnistes

et de la charge de travail importante. Les dépenses de fonctionnement ont des effets positifs sur le risque lié à l'optimisation des ressources et des effets directs sur le risque lié au budget du Secrétariat. Par ailleurs, la hausse des décaissements a fait diminuer le risque d'illiquidité (cf. le risque lié à la gestion du fonds du GPE).

17. **Le risque lié à l'alignement est passé de modéré à élevé, essentiellement parce que le dialogue au niveau national n'est pas assez élevé ni stratégique pour favoriser l'alignement.** Au cours de l'exercice 2024, la part de financements de mise en œuvre du GPE qui s'alignent pleinement sur les systèmes nationaux est passée de 53 % à 49,9 %. Bien que cette baisse soit mineure, les premiers signes d'alerte des nouveaux financements dans le cadre du GPE 2025 laissent entrevoir d'autres baisses du niveau d'alignement. Même si le GPE 2025 a mis l'accent sur l'alignement, le dialogue au niveau national n'a pas toujours été suffisamment élevé ni stratégique pour le promouvoir. Par ailleurs, la concurrence de plus en plus importante des partenaires de développement pour obtenir des financements du GPE a, dans certains cas, entraîné une plus grande fragmentation et un alignement moins important. Pour relever ces défis, il est indispensable d'impliquer davantage le Secrétariat et de renforcer le dialogue sur l'alignement et l'efficacité de l'aide. Le Secrétariat s'efforcera d'améliorer les compétences du personnel en contact avec les pays dans ce domaine en leur offrant des formations adaptées. Il peut également être bénéfique de renforcer le processus de sélection des agents partenaires (cf. le risque lié à la responsabilité mutuelle).
18. **En ce qui concerne la performance des financements, le risque qu'ils n'atteignent pas les résultats escomptés dans les délais prévus est passé d'élevé à modéré.** Cette amélioration est due à une forte augmentation de l'utilisation réelle et prévue des principaux financements. Par ailleurs, la meilleure capacité de réaction vis-à-vis des financements à risque a permis d'améliorer la performance globale. Sur les 29 financements qui accusent un retard dans la mise en œuvre ou sous-utilisent les ressources à la fin de l'exercice 2023, 23 sont désormais en bonne voie d'exécution et sont également en bonne voie d'utilisation (13), entièrement mis en œuvre et clôturés (2), ou ont dépensé au moins 15 % de leurs ressources au cours de l'exercice 2024. Quinze financements ont rattrapé leur retard en termes de mise en œuvre et de dépenses, tandis que huit autres sont en bonne voie d'exécution et prêts à progresser. Le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec les agents partenaires pour identifier les points de blocage et résoudre les problèmes qui persistent dans la mise en œuvre.
19. **Le risque de non-conformité de la gestion des financements reste modéré, d'après une évaluation qualitative.** Bien que la conformité des agents partenaires soit d'une importance cruciale, le niveau de risque a été revu à la baisse, dès lors que les retards dans la soumission des rapports sur l'état d'avancement et des rapports de fin d'exécution sont souvent légers et ont des conséquences minimales pour les opérations. La plupart des rapports retardés sont soumis dans le mois suivant la date limite de

soumission, ce qui ne perturbe pas grandement le cycle d'établissement des rapports. Le Secrétariat continue de suivre les retards plus importants, en veillant à ce que les informations requises soient transmises lors de l'examen du portefeuille, même si les rapports formels sont transmis en retard. L'exposition au risque est due au pourcentage élevé (72 %) de rapports d'audit transmis en retard. Le Secrétariat a collaboré de manière proactive avec les agents partenaires, en fournissant une liste des rapports d'audit escomptés pour l'exercice 2025, et en assurant un suivi continu pour améliorer les taux de collecte des rapports. Le Secrétariat envisage également de modifier le processus d'examen des audits.

20. **Le risque de fraude et de détournement de fonds est resté faible après une évaluation qualitative, étant donné que les agents partenaires traitent rapidement les cas de détournement de fonds.** Sur les six cas de détournement de fonds signalés au Conseil d'administration du GPE en mai 2024, l'un d'entre eux a été soumis à une enquête qui a été grandement retardée. En septembre 2024, l'enquête était close et l'agent partenaire avait pris les mesures qui s'imposaient. Le Secrétariat reconnaît que, même s'il peut suivre activement les cas signalés et collaborer avec les agents partenaires pour s'assurer qu'ils sont correctement traités, un risque subsiste que certains cas ne soient pas identifiés ou signalés à temps, d'où la nécessité que tous les partenaires restent vigilants à l'égard de ce risque.
21. **Le niveau de risque lié à la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH) reste modéré.** Le respect de la politique du GPE en matière de PSEAH continue de poser des problèmes, étant donné que trois agents partenaires n'ont actuellement pas les capacités de signaler des cas individuels d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels s'ils se produisent, en raison de leurs propres politiques internes. Cela crée un risque de sous-signallement au GPE. La direction du GPE et de la Banque mondiale étudient des options pour pouvoir partager des informations sur les incidents d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels qui surviennent dans le cadre des programmes financés par le GPE. Une solution provisoire a été adoptée, mais celle-ci nécessite des discussions plus approfondies. À l'heure actuelle, la Banque mondiale ne peut pas se conformer aux exigences du GPE en matière de rapports en raison de ses politiques de confidentialité et de ses principes de protection des survivants. De même, la Banque asiatique de développement (BAD) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ne sont pas en mesure de signaler des cas individuels, mais ils se sont engagés à mettre à jour leurs procédures. À la suite de l'évaluation de la PSEAH par le GPE, des plans d'action assortis de calendriers réalistes ont été convenus. Le CRDI et la BAD devront achever leurs plans d'ici décembre 2024 et juillet 2025, respectivement. Le Secrétariat du GPE prend au sérieux le risque d'un éventuel sous-signallement et s'engage à renforcer ses capacités dans ce domaine. Un consultant sera engagé pour soutenir les efforts déployés en matière de PSEAH, tandis que le pôle

d'expertise sur le genre dirigera les travaux au niveau des pays, en se concentrant sur l'évaluation des risques et les mesures d'atténuation.

22. **Le risque lié aux efforts déployés par le GPE pour renforcer les capacités, qui implique d'associer l'expertise, l'innovation et les connaissances pour aider les pays partenaires à améliorer leurs systèmes d'éducation, reste très faible.** Initialement axé sur le partage de connaissances et d'innovations (KIX) et sur l'Éducation à voix haute, ce risque comprend désormais les initiatives d'appui technique de plus grande envergure du GPE. Ces initiatives ont le potentiel de relever les défis intersectoriels importants qui nuisent à un apprentissage équitable, tels que le changement climatique, la malnutrition, la violence en milieu scolaire, la discrimination fondée sur le genre et la fracture numérique, tout en favorisant la transformation du système éducatif. En juin 2024, le Conseil d'administration a confirmé l'octroi d'une allocation de 13 millions de dollars pour soutenir les initiatives d'appui technique du GPE. Les évaluations externes du KIX et de L'Éducation à voix haute en cours actuellement permettront d'éclairer les décisions du Conseil sur la prolongation et l'orientation stratégique de ces programmes, en s'assurant qu'ils soient alignés sur la stratégie du GPE 2030 et le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements. L'orientation stratégique des initiatives du GPE sur le changement climatique sera également abordée dans le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements.

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

23. **L'exposition au risque d'illiquidité est passée de modérée à faible en raison de la hausse des décaissements.** Avec 16,9 mois de décaissements, le solde de trésorerie du GPE se rapproche de la fourchette cible de 12 à 15 mois pour la couverture des décaissements. Le solde de trésorerie devrait continuer à diminuer dès lors que les décaissements augmentent et que les contributions des bailleurs de fonds diminuent, conformément à la tendance constatée dans le précédent rapport sur les risques, selon laquelle le risque d'illiquidité diminuerait au cours des dernières années du plan stratégique. Le solde de trésorerie a généré un retour sur investissement plus important que prévu, en raison des taux d'intérêt élevés. **L'exposition du GPE au risque de change est restée modérée au cours des six derniers mois. Le montant exposé au risque de change a régulièrement diminué et les fluctuations des taux de change deviennent moins prononcées.** La part des contributions non libellées en dollars, par rapport au total des ressources de reconstitution pour le GPE 2025, a continué à diminuer à mesure que les bailleurs de fonds respectent leurs engagements, ce qui a réduit l'exposition au risque de change. Les contributions non libellées en dollars représentent 33 % du total des promesses de contribution des bailleurs de fonds pour le GPE 2025, par rapport à 40 % il y a six mois, ce qui réduit les effets de la volatilité des taux de change.

24. La situation financière globale du GPE s'est améliorée au cours des six derniers mois, grâce à l'augmentation des décaissements et aux fluctuations des taux de change qui ont subi moins de pression. Toutefois, même de faibles fluctuations du dollar peuvent encore avoir une incidence importante, étant donné que presque toutes les dépenses de financement sont libellées en dollars, mais qu'environ 90 % des contributions pas encore versées pour la période de reconstitution des ressources sont libellées dans d'autres devises que le dollar. [Le cadre de gestion du risque de change](#) de juin 2023 permettra d'atténuer ce risque grâce au dispositif pilote de couverture du risque de change, qui a été lancé officiellement en mai 2024, une fois que tous les bailleurs de fonds avaient signé les accords de contribution révisés. Cela a permis de couvrir plusieurs contributions de bailleurs de fonds prévues dans d'autres devises que le dollar. L'efficacité de la couverture de change pour atténuer le risque de change reste limitée, à moins qu'un plus grand nombre de bailleurs de fonds ne convertissent leurs promesses de contribution en accords de contribution pluriannuels. Le Secrétariat engagera activement les bailleurs de fonds sur cette question à l'approche de la prochaine campagne de financement.

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

25. Les dépenses inscrites au budget du Secrétariat restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil, et les dépenses de fonctionnement sont passées en-dessous du plafond cible de 7 % des décaissements pour la première fois depuis le début de l'année 2022. Cette baisse a pu être obtenue grâce à l'augmentation des décaissements et à une gestion financière prudente, en dépit de la charge de travail importante et les tensions inflationnistes. Les dépenses réelles sont légèrement inférieures aux prévisions étant donné que le plan d'investissements informatiques pluriannuel a été reporté de l'exercice 2024 à l'exercice 2025, mais cela n'a pas de répercussions importantes. Les dépenses restent dans les limites du montant approuvé. Le pourcentage des dépenses de fonctionnement est passé de 7,4 % à 6,9 % au cours des six derniers mois sur une base cumulative pour le GPE 2025 (5,6 % sur une base annuelle pour l'exercice 2024), ce qui démontre l'engagement ferme en faveur de la discipline budgétaire et d'une allocation stratégique des ressources pour optimiser l'efficacité opérationnelle.

26. Le risque lié aux ressources humaines reste modéré. Le transfert du personnel technique et opérationnel pour être plus près des partenaires offre une opportunité stratégique d'améliorer les prestations et l'efficacité, compte tenu notamment des contraintes financières actuelles. En juin 2024, le Conseil a décidé d'augmenter le plafond des effectifs sur la base du budget disponible, à la suite d'un examen du plan de recrutement pour les exercices 2025-2027. Un aspect essentiel de ce plan consiste à rapprocher le personnel du GPE des pays partenaires en développant ses activités à Paris et en créant un nouveau pôle régional à Nairobi, dans le but d'améliorer l'efficacité

opérationnelle et de garantir des interventions opportunes et efficaces. Cette initiative, connue sous le nom de *GPE Forward*, concerne 39 postes permanents existants dont les fonctions et/ou les lieux d'affectation seront modifiés. Consciente que le changement est déstabilisant, une équipe dédiée à l'initiative *GPE Forward*, soutenue par des experts externes en gestion du changement, met en place des mesures d'atténuation pour soutenir le personnel concerné, tout en continuant à servir avant tout les pays partenaires. Le Secrétariat est convaincu que les risques associés à ces changements organisationnels sont gérés efficacement grâce aux stratégies globales de gestion des risques et du changement et à l'appui de l'équipe des ressources humaines de la Banque mondiale. Ce changement s'inscrit dans une tendance plus générale du secteur à la décentralisation, qui consiste à rapprocher les activités du terrain pour pouvoir améliorer la prestation de services ainsi que leur incidence.

27. **Les risques liés à l'environnement technologique du GPE restent élevés du fait que ses systèmes actuels présentent certaines lacunes qui empêcheront l'organisation de réaliser ses objectifs stratégiques dans les prochaines années.** Lancé en 2022, le projet de transformation numérique du GPE atténue ce risque en investissant dans des solutions informatiques modernes et intégrées destinées à améliorer l'efficacité et favoriser l'innovation. Cependant, la mise en place de nouveaux systèmes informatiques par des prestataires externes présente des risques supplémentaires. Le projet se trouve à l'étape de conception du système, après avoir achevé avec succès le processus de passation des marchés et d'intégration avec le nouveau fournisseur informatique. La phase de mise en œuvre est prévue pour le début de 2025. Le Secrétariat est convaincu que les risques associés sont bien gérés et a constaté des progrès considérables malgré le niveau de risque toujours élevé.

V) L'exposition au risque lié à la réputation reste modérée

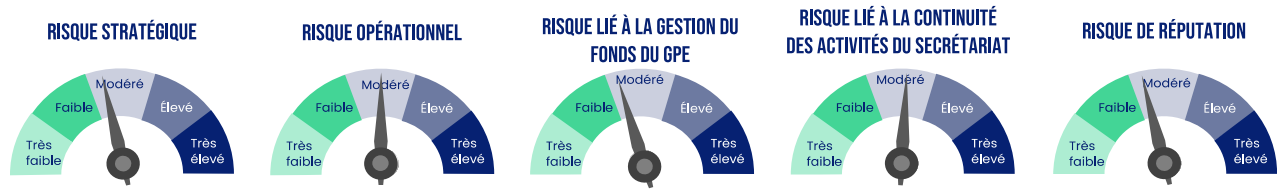
28. **Le risque lié à la réputation du GPE reste modéré et le principal risque pour la réputation du GPE dépend de son aptitude à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, et à démontrer sa valeur en tant que catalyseur de la transformation du système.** Alors que la reconstitution de ses ressources est imminente, le GPE est en bonne voie d'approuver tous les financements du GPE 2025 d'ici mi-2025. La principale priorité consiste toujours à accélérer le décaissement des financements en cours et à présenter les résultats concrets de l'approche de transformation du système afin de pouvoir réaffirmer la valeur ajoutée du GPE. Si les bailleurs de fonds commencent à remettre en question la capacité du GPE à accomplir sa mission, les efforts de mobilisation des ressources pourraient en pâtir et son influence sur les politiques publiques risquerait de diminuer. Toutefois, la direction est persuadée que le GPE est capable d'atteindre ses objectifs et que la stratégie de transformation du système est utile. Bien que la probabilité qu'un risque de réputation survienne reste la même, le Secrétariat reconnaît que son impact potentiel a augmenté à l'approche du cycle de reconstitution des ressources du

Annexe A

GPE. Même si une plus grande attention et une meilleure visibilité médiatiques sont bénéfiques, celles-ci augmentent également le risque d'exposition aux opinions négatives et aux critiques. Si un problème de réputation devait survenir, il pourrait nuire aux efforts de collecte de fonds lors du processus de reconstitution des ressources.

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 | S124 | S224 | TRAJ |
|--|-------|-------|------|
| Catégorie globale | 2,83 | 2,83 | = |
| Risque lié au financement – mobilisation de ressources | 4,00* | 4,00* | = |
| Risque lié au financement – cofinancements | 1,00 | 1,00 | = |
| Risque lié au financement national | 4,00* | 4,00* | = |
| Risque lié à la responsabilité mutuelle | 4,00* | 4,00 | = |
| 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 | S124 | S224 | TRAJ |
|---|-------|-------|------|
| Catégorie globale | 2,62 | 2,87 | = |
| Risque lié aux dépenses de fonctionnement | 1,00 | 1,00 | = |
| Risque lié aux ressources humaines (RH) | 2,50* | 3,49* | = |
| Risque informatique | 3,50 | 3,50 | = |
| Risque lié à la diversité, l'égalité et l'inclusion | 3,50 | 3,50 | = |

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

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

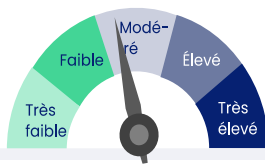
| RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS | S124 | S224 | TRAJ |
|----------------------------------|------|------|------|
| Catégorie globale | 3,00 | 2,50 | = |
| Risque d'illiquidité | 3,00 | 2,00 | ▼ |
| Risque de change | 3,00 | 3,00 | = |

| RISQUE OPÉRATIONNEL | S124 | S224 | TRAJ |
|--|-------|-------|------|
| Catégorie globale | 3,50* | 2,59 | ▼ |
| Risque lié au modèle opérationnel | 3,49* | 2,50* | ▼ |
| Risque lié à l'accès à des financements – approbations | 4,40 | 3,50 | = |
| Risque lié à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur | 1,49 | 1,00 | = |
| Risque lié à l'alignement | 2,50* | 3,50 | ▲ |
| Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources | 3,49* | 2,50 | ▼ |
| Risque lié à la performance des financements | 3,70 | 3,00 | = |
| Risque de non-conformité de la gestion des financements | 3,49* | 3,49* | = |
| Risque de fraude et de détournements de fonds | 2,49* | 2,49* | = |
| Risque de SEAH | 3,00* | 3,00* | = |
| Risque lié aux programmes d'appui du GPE | 1,30 | 1,00 | = |

| RISQUE DE RÉPUTATION | S124 | S224 | TRAJ |
|--|-------|-------|------|
| Catégorie globale (risque hybride, aucun risque subsidiaire) | 2,50* | 2,50* | = |

| | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Très faible (0/1-1,49) | Faible (1,50-2,49) | Modéré (2,50-3,49) | Élevé (3,50-4,49) | Très élevé (4,50-5) |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|

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

| Risque stratégique pour le GPE : le risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses buts et objectifs. | | | |
|---|--|---|--|
|  <p>Principaux risques :</p> <p>1) Risque lié au financement et à la mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes (risque élevé)</p> <p>2) Risque lié à la responsabilité mutuelle, ou le risque que les partenaires locaux ne respectent pas les engagements pris dans leur pacte de partenariat (risque élevé)</p> | | | |
| Domaine de risque | Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant) | Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant) | Contexte et contre-mesures spécifiques |
| <p>1) Risque lié au financement – mobilisation de ressources :</p> <p>risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à financer ses programmes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Montant total des annonces de contribution par rapport à l'objectif de 5 milliards d'USD : 4,202 milliards d'USD, soit 84 % (en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contributions ont été formulées). Données pour S1 2024 : 4,052 milliards d'USD, soit 81 % | <ul style="list-style-type: none"> Risque élevé (élevé après une évaluation qualitative) Impact élevé Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> La conjoncture financière reste particulièrement difficile, dès lors que les bailleurs de fonds réorientent leurs priorités vers des domaines tels que la paix et la sécurité, l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, dans un contexte économique et politique mondial tendu. Les annonces de contribution des bailleurs de fonds ont évolué favorablement. En effet, la part de l'Espagne a augmenté (5 millions d'EUR), tout comme celle du Japon (860 000 d'USD) et de la Fondation LEGO (10 millions d'USD). Malgré des discussions antérieures sur d'éventuelles restrictions budgétaires, les États-Unis ont annoncé une contribution de 130 millions d'USD pour la quatrième année de leur engagement avec le GPE 2025. Toutefois, deux bailleurs de fonds ont indiqué qu'ils diminueraient leurs annonces de contribution initiales. La demande pour l'Accélérateur de l'éducation des filles a dépassé l'offre, et l'objectif de collecte de fonds initial n'a pas été atteint. La décision du Conseil d'administration de juin 2024 qui prévoit de réaffecter 45,4 millions d'USD à l'Accélérateur de l'éducation des filles ou de permettre aux bailleurs |

Annexe A

| | | | |
|---|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des annonces de contribution converties en paiements par rapport à l'objectif (cumulé) : 2,327 milliards d'USD, soit 87 % (en utilisant le taux de change en vigueur le 30 juin 2024) • Données pour SI 2024 : s.o. (<i>nouvel indicateur</i>) | | <p>de fonds éligibles de réaffecter une partie de leurs promesses de contribution, a permis au Secrétariat de se rapprocher de l'objectif et de financer des requêtes supplémentaires, en accordant la priorité aux pays à faible revenu. Le GPE 2030 permet de renforcer l'approche qui consiste à intégrer systématiquement les questions de genre, en mettant l'accent sur l'égalité des genres et l'inclusion dans tous les pays partenaires du GPE par le biais des principaux mécanismes de financement du GPE.</p> |
| <p>2) Risque lié au financement – cofinancements : risque que les objectifs de cofinancement ne soient pas atteints, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à cofinancer ses programmes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage du total des cofinancements mobilisés chaque année civile par rapport à l'objectif : 3 845 milliards d'USD contre un objectif de 1 562,5 milliards d'USD, soit 246 %. • Données pour SI 2024 : 2 256 milliards d'USD, soit 180 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque très faible • Impact modéré • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de cofinancement ont été atteints beaucoup plus tôt que prévu, grâce à l'intérêt accru et à la forte demande pour les financements au titre du fonds à effet multiplicateur et pour diversifier les cofinanciers. Le défi consiste désormais à garantir un financement suffisant pour répondre à la demande soutenue et à gérer les attentes plus élevées. • La décision du Conseil d'administration de juin 2024 qui prévoyait de réaffecter 42 millions d'USD au fonds à effet multiplicateur a permis de financer un petit nombre de requêtes. Le Conseil a également approuvé plusieurs mesures visant à aider les pays à tirer parti du fonds à effet multiplicateur, telles que la réaffectation des allocations indicatives des financements pour la transformation du système, l'annulation des fonds inutilisés au titre des financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) peu performants ou l'utilisation de financements ciblés de la part des bailleurs de fonds. Le Secrétariat a |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | | <p>activement communiqué les décisions du GPE aux partenaires et a examiné les possibilités de maintenir le fonds à effet multiplicateur en tant qu'outil de financement catalytique, tout en planifiant stratégiquement pour le cycle 2030.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le succès et l'évolutivité de ces efforts de cofinancement soulèvent des questions importantes pour l'orientation stratégique du GPE 2030 et le futur Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, comme indiqué dans la partie « Principaux constats et tendances ». |
| <p>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.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des objectifs du GPE pour le volume du financement national : 31 % Données pour SI 2024 : 29 % | <ul style="list-style-type: none"> Risque élevé (élevé après une évaluation qualitative) Impact élevé Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> Les tendances en matière de financement de l'éducation sont longues à apparaître. Malgré quelques progrès enregistrés l'année dernière, les dépenses publiques des pays partenaires ne suffisent toujours pas à combler les lacunes d'apprentissage accumulées pendant la pandémie, en particulier dans le contexte économique mondial difficile. Par conséquent, le risque a été évalué comme étant toujours élevé. Le mécanisme de financement complémentaire pour la transformation du système du GPE 2025 a été de plus en plus utilisé. Les 25 pays qui bénéficient de déclencheurs du financement complémentaire ont tous au moins un déclencheur lié au financement national, ce qui représente 82 % ou 306,8 millions d'USD de l'allocation totale. Seize pays accordent la priorité à l'équité et l'efficacité du financement national, sept pays se focalisent sur une combinaison de ces facteurs et seulement deux se concentrent sur le volume. Les déclencheurs portant sur le volume visent à augmenter les fonds disponibles pour les salaires des enseignants. De nombreux déclencheurs ciblent les enseignants, avec des conditions telles que l'augmentation du nombre d'enseignants de qualité et leur affectation dans les zones qui en ont le plus besoin. Les déclencheurs qui s'efforcent de lutter contre l'inefficacité des dépenses se concentrent sur le redoublement, l'absentéisme des enseignants et le renforcement de la capacité de gestion des directeurs d'établissement. Les déclencheurs ciblant l'équité s'efforcent |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | | <p>de mettre en œuvre ou d'améliorer les formules de subvention par élève accordées aux écoles pour garantir une distribution plus équitable des fonds et intégrer plus équitablement les enseignants qualifiés dans les écoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les activités de plaidoyer destinées à accroître le financement national alloué à l'éducation se poursuivent, et le GPE joue un rôle prépondérant pour promouvoir de meilleurs résultats en matière d'éducation lors d'événements internationaux hautement médiatisés. Parmi ces événements figurent la réunion des ministres de l'Éducation du G7, le Congrès mondial de l'Internationale de l'Éducation, l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence des ministres africains des Finances à la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies, la Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4), les Assemblées annuelles de la Banque africaine de développement, ainsi que d'autres forums. |
| <p>4) Risque lié à la responsabilité mutuelle : risque que les partenaires locaux ne tiennent pas les engagements inscrits dans leur pacte, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mobiliser des partenaires et des ressources au</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de pactes de partenariat qui contiennent des engagements spécifiques des partenaires au niveau du pays ou un mécanisme de suivi spécifique pour le domaine de réforme ciblé prioritairement : 90 % • Données pour S1 2024 : 89 % ----- | <ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé • Impact modéré • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Le premier indicateur évalue 50 pactes de partenariat, dont 13 nouveaux, par rapport aux engagements des partenaires à suivre les progrès de la réforme. Les résultats indiquent un niveau de risque faible et confirment la tendance identifiée dans le précédent rapport sur les risques, qui mettait en évidence des bases solides favorisant la responsabilité mutuelle. Le Secrétariat du GPE constate que les pactes les plus récents définissent plus clairement les éléments à suivre que les précédents pactes, ainsi que la façon d'effectuer le suivi, et contiennent des informations plus détaillées et plus structurées sur le processus de suivi. Cette amélioration reflète les changements apportés dans le guide fourni par le Secrétariat aux pays pour la préparation du pacte. • Le deuxième indicateur examine 17 pactes de partenariat et évalue la mise en œuvre des engagements pris par les pays partenaires. Bien que la taille de l'échantillon ait augmenté et que l'évaluation montre une amélioration au cours des six derniers mois (de 56 % à 71 %), ce qui indique qu'une plus grande proportion de pactes disposent de données probantes sur leurs |

Annexe A

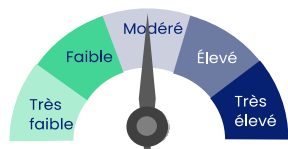
| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>niveau mondial et national pour obtenir des résultats durables.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de pactes de partenariat dans lesquels le mécanisme de suivi convenu est mis en œuvre par les partenaires au niveau du pays : 71 % • Données pour SI 2024 : 56 % | | <p>pratiques de suivi, le niveau de risque reste très élevé. L'évaluation met en évidence une phase critique entre la finalisation des pactes et la préparation des examens de mi-parcours, au cours de laquelle il est décisif de maintenir le rythme de mise en œuvre des pactes et des réformes. Le Secrétariat a réalisé des progrès considérables dans l'élaboration de directives pour les examens de mi-parcours, et quelques pays ont entrepris (El Salvador) ou ont commencé à préparer leurs examens de mi-parcours respectifs (Tadjikistan, Kenya, Tanzanie continentale). Les examens de mi-parcours seront essentiels pour effectuer un suivi et des contrôles réguliers, afin de favoriser la responsabilité mutuelle pour la mise en œuvre du pacte de partenariat et de la réforme, ainsi que l'apprentissage et l'adaptation.</p> |
| <p>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.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 SI 2024 : 97 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque très faible • Impact modéré • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur évalue l'efficacité du processus décisionnel du Conseil d'administration, en partant du principe que les décisions approuvées « telles quelles », c'est-à-dire sans modifications importantes, sont claires et exhaustives, et aident le GPE à réaliser rapidement sa mission. Au cours de l'exercice 2024, le Conseil a approuvé toutes les recommandations qui lui ont été soumises et seulement trois décisions ont nécessité des révisions mineures. • La note de risque très faible reflète la capacité du Conseil à agir de manière stratégique et dans le meilleur intérêt du GPE, grâce aux textes de décision clairs et ciblés et aux documents détaillés du Secrétariat lui permettant de prendre une décision éclairée, et aux efforts déployés pour créer un environnement propice à la prise de décision lors des réunions du Conseil d'administration. • La nomination en juin 2024 de Mme Christine Hogan en tant que vice-présidente du GPE devrait permettre d'améliorer la gestion des risques liés à la gouvernance en assistant la présidente du GPE dans l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'en veillant à ce que le Conseil fonctionne efficacement et remplisse ses obligations. |

Annexe A

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>6) Risque lié à l'égalité des genres : risque que l'égalité des genres ne soit pas intégrée systématiquement dans la mise en œuvre du GPE 2025.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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) : 71 % • Données pour SI 2024 : 70 % • Pourcentage de financements (pondérés par leur valeur) qui intègrent des interventions ayant pour objectif l'égalité des genres : 91 % • Données pour SI 2024 : s.o. (<i>nouvel indicateur</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • En juillet 2024, un total de 114,9 millions d'USD a été approuvé pour des programmes financés par l'Accélérateur de l'éducation des filles dans six pays, et les prévisions indiquent que 100 % des ressources disponibles restantes seront approuvées d'ici juillet 2025, même si l'objectif initial de collecte de fonds n'a pas été atteint. • Le nombre de notes conceptuelles examinées a augmenté, en passant de 23 à 35 en six mois, et un pourcentage élevé d'entre elles étaient alignées sur l'approche du GPE en matière d'égalité des genres. Cela démontre le profond engagement des pays partenaires et des agents partenaires à intégrer l'égalité des genres dans le GPE 2025. Une communication claire sur la stratégie du GPE en matière d'égalité des genres a permis aux pays de mieux comprendre les attentes et d'intégrer l'égalité des genres dès la première phase d'élaboration du programme. • Pour s'assurer que les progrès observés à l'étape de la note conceptuelle aboutissent à l'approbation et à la mise en œuvre des financements, un nouvel indicateur de risque pour les financements en cours a été mis en place. Présenté pour la première fois, il reflète l'engagement du GPE à suivre l'intégration de l'égalité des genres dans les financements en cours. L'analyse réalisée en 2023, qui portait sur 110 financements de mise en œuvre, a utilisé le système de marqueur de l'égalité des genres du GPE provenant du rapport sur les résultats de 2023. Si 91 % des financements ont intégré des objectifs en matière d'égalité des genres, certains ont laissé passer des occasions, en grande partie parce qu'ils ont été conçus avant le GPE 2025 avec des normes différentes. Bien que les financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 n'aient pas été suffisamment nombreux en 2023 pour permettre de réaliser une analyse distincte, le faible risque indique que la dimension de genre était déjà intégrée. Il est |
|---|---|--|---|

essentiel de poursuivre les efforts pour que l'égalité des genres reste une priorité et produise des résultats lors de la mise en œuvre.

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



Principaux risques :

1) Le risque lié à l'accès au financement et aux approbations, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui entrave la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes (risque élevé).

2) Le risque lié à l'alignement, ou le risque que les financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouvernementaux pour la mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction et limitant un facteur favorable à la transformation du système (risque élevé).

| Domaine de risque | Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant) | Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant) | Contexte et contre-mesures spécifiques |
|---|--|--|---|
| <p>1) Risque lié au modèle opérationnel : risque que les pays partenaires ne parviennent pas à franchir efficacement les étapes clés de l'approche de transformation du système.</p> | <p>a) Pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels, y compris les pays pilotes) : 39 % (données pour S1 2024 : 63 %)</p> <p>----- ---</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (diminué après une évaluation qualitative) • Impact élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Bien que le pourcentage de requêtes approuvées dans les 24 mois soit inférieur aux prévisions, le délai d'approbation des financements dans le cadre du GPE 2025 est plus rapide que dans le cadre du GPE 2020, avec un délai de 25 mois en moyenne entre la préparation du pacte et l'approbation, contre un délai de 39 mois dans le cadre du GPE 2020 entre l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation et l'approbation. Le GPE est en bonne voie d'approuver toutes les requêtes d'ici juin 2025. Les adaptations qui ont été apportées au modèle opérationnel ont permis de rationaliser le processus. Une certaine accélération de la première étape a été observée pour les cohortes 4 et 5, mais des difficultés subsistent dans la deuxième étape. |

Annexe A

b) Pourcentage de requêtes dont les paramètres stratégiques sont en bonne voie d'être approuvés dans les 16 mois suivant la date de démarrage de la cohorte (chiffres actuels et projections) : **22 %** (données pour S1 2024 : 25 %)

c) Pourcentage de requêtes en bonne voie d'achever le processus de sélection de l'agent partenaire, de préparation du financement, d'examen de la qualité et d'approbation dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques (chiffres actuels et projections) : **22 %**

- En 2024, un nombre record de 27 paramètres stratégiques ont été approuvés. Pour les pays éligibles au financement pour la transformation du système, tous les paramètres sauf 8 ont été approuvés, et 4 autres devraient être approuvés par le Conseil d'administration en septembre. Malgré le nombre élevé d'approbations, le délai moyen d'approbation des paramètres stratégiques est légèrement supérieur à 16 mois, et celui des cohortes 4 et 5 se situe en moyenne autour de 17 mois. Avec seulement quelques paramètres stratégiques en attente, le risque associé a diminué, et les risques prospectifs dépendent désormais de l'indicateur C.
- Le pourcentage de requêtes déposées dans les huit mois suivant l'approbation des paramètres stratégiques a diminué. Les 12 derniers pays ont enregistré un délai moyen de 9,1 mois, contre 7,7 mois pour les 12 premiers pays. Le délai s'est légèrement allongé dans la mesure où les « pays plus rapides » ont été traités avant. Certains pays ont des délais d'approbation plus courts lorsque le GPE a octroyé un financement complémentaire à un programme existant, tandis que des requêtes plus difficiles sont désormais engagées dans le processus. Le temps nécessaire pour sélectionner l'agent partenaire continue d'être un important facteur de retard pour cette étape, en particulier dans les pays où les processus sont très formels, notamment dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest. Pour atténuer ce risque, le Secrétariat recommande d'anticiper le processus de sélection lorsque cela est possible. Des examens approfondis sont menés pour résoudre rapidement les litiges, et une communication claire et proactive des calendriers est essentielle pour que les requêtes soient déposées dans les délais impartis. Les demandes de prorogation pour la sélection des agents partenaires, qui sont accordées par la directrice générale du GPE, doivent rester exceptionnelles afin d'éviter de créer un précédent. Le

Annexe A

| | | | |
|--|--|--|---|
| | (données pour S1 2024 : 64 %) | | processus révisé de sélection des agents partenaires, qui sera présenté en décembre 2024, devrait permettre de résoudre les problèmes. Par ailleurs, l'augmentation du nombre de requêtes nécessitant des révisions pour répondre aux normes de qualité a généré des retards supplémentaires. |
| <p>2) Risque lié à l'accès à des financements – approbations : risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre du GPE 2025 par rapport aux objectifs : 1,587 milliard d'USD contre un objectif de 1,993 milliard d'USD, soit 79,6 %. • Données pour S1 2024 : 78 % (809,3 millions contre un objectif de 1,031 milliard d'USD) avec une méthodologie différente¹ | <ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé • Impact très élevé • Trajectoire : s.o. | <ul style="list-style-type: none"> • Ce risque est corrélé au « risque lié au modèle opérationnel » et en est une conséquence. Bien que le niveau de risque reste élevé en raison du retard accumulé au début du GPE 2025, les financements approuvés sont en bonne voie pour atteindre un nouveau record au cours de l'exercice 2025, et devraient dépasser 1 milliard d'USD d'ici la fin de 2024. Les approbations restantes sont attendues d'ici la fin de l'exercice 2025. Jusqu'à présent, en 2024, 12 financements pour la transformation du système ont été approuvés, ce qui signifie que deux fois plus de pays/d'entités ont accédé à leurs allocations au titre de ce financement. Le nombre record de paramètres stratégiques approuvés en 2024 devrait se traduire par une forte augmentation du nombre de requêtes. • Parmi les nombreuses requêtes que le Secrétariat devrait recevoir dans les mois à venir, plusieurs sont importantes, notamment celles du Tchad, de Madagascar, du Soudan du Sud, du Mozambique et de diverses provinces du Pakistan. Par ailleurs, le Burkina Faso et le Niger sont de nouveau sur la bonne voie pour déposer leur requête au cours du premier trimestre 2025. Par conséquent, toutes les autres requêtes de la |

¹ Le Secrétariat signale qu'il a dû changer de méthodologie pour calculer cet indicateur pour deux raisons. Premièrement, le Secrétariat reconnaît que l'indicateur d'origine s'appuyait sur une hypothèse erronée selon laquelle les pays partenaires déposeraient une requête pour le fonds à effet multiplicateur en même temps que celle du financement pour la transformation du système. Cette hypothèse s'est avérée fautive. Deuxièmement, en 2023, la règle régissant l'accès au financement complémentaire a été modifiée pour permettre aux pays de programmer des ressources en amont. Bien que l'objectif pour accéder aux fonds ait dû être augmenté en raison de cet ajustement, la règle a été appliquée par erreur à des pays qui n'avaient auparavant accédé qu'à leur allocation de base. Par exemple, bien que la République démocratique du Congo (RDC) n'ait pas été autorisée

Annexe A

| | | | |
|---|---|---|--|
| | | | <p>cohorte 2 (Burkina Faso, Fidji), de la cohorte 3 (Niger, Tchad, Bénin, îles du Pacifique) et de la cohorte 4 devraient être approuvées d'ici mars 2025. À l'exception du Nigéria, du Bangladesh et du Yémen, toutes les allocations supérieures à 50 millions d'USD devraient être approuvées d'ici mars 2025.</p> |
| <p>3) Risque lié à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur : risque que les partenaires ne sollicitent pas ou ne soient pas en mesure de solliciter un financement au titre du fonds à effet multiplicateur du GPE, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage du montant annuel alloué au titre du fonds à effet multiplicateur (= manifestation d'intérêt approuvée) par rapport à l'objectif : 940 millions d'USD contre un objectif de 468,75 millions d'USD, soit 200 %. • Données pour S2 2024 : 588 millions d'USD ou 157 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque très faible • Impact modéré • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Cet indicateur est corrélé au sous-risque « risque lié au financement – cofinancements », qui figure dans la catégorie des risques stratégiques. • L'intérêt et la demande pour le fonds à effet multiplicateur restent élevés, bien que les fonds disponibles soient épuisés. La décision du Conseil de juin 2024 qui prévoyait de réaffecter 42 millions de dollars au fonds à effet multiplicateur a permis de financer un petit nombre de requêtes. Par ailleurs, le Conseil a approuvé plusieurs mesures visant à mieux tirer parti de ce fonds, telles que la réaffectation des allocations indicatives des financements pour la transformation du système, l'annulation des fonds inutilisés au titre des ESPIG peu performants et l'utilisation de financements ciblés de la part des bailleurs de fonds. Le Secrétariat a activement communiqué ces mesures aux partenaires et a examiné les possibilités de maintenir le fonds à effet multiplicateur en tant qu'outil catalytique, notamment en planifiant le cycle de financement de 2030. L'épuisement des fonds a exacerbé le risque d'atteinte à la réputation du GPE, tout en faisant valoir l'importance de la demande et le besoin crucial d'accroître les ressources dans le GPE 2030. |

à programmer son financement complémentaire au moment de la requête, la méthodologie l'a tout de même considéré comme s'il faisait partie de l'objectif. Cette erreur a désormais été rectifiée.

Annexe A

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>4) Risque lié à l'alignement : risque que les financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouvernementaux pour la mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction et limitant un facteur favorable à la transformation du système.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 : 49,9 % • Données pour S2 2023 : 53 % • Pourcentage de pays qui mettent effectivement en œuvre la plupart des financements du GPE 2025 en utilisant les systèmes nationaux, parmi ceux où l'utilisation de systèmes nationaux est attendue : 60 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé • Impact modéré • Trajectoire : ↑ | <ul style="list-style-type: none"> • En ce qui concerne le premier indicateur, également abordé dans le rapport sur les résultats, le Secrétariat du GPE reconnaît que des fluctuations annuelles peuvent se produire, dès lors que l'échantillon des financements en cours change. Ces variations ne reflètent pas nécessairement une tendance à long terme. Toutefois, des données probantes semblent indiquer un risque accru lié à l'alignement, notamment en raison d'un manque de dialogue et d'établissement de priorités de la part des partenaires, notamment dans le cadre de certains processus de sélection des agents partenaires. • Présenté pour la première fois, malgré la petite taille de l'échantillon, le deuxième indicateur permet d'effectuer un meilleur suivi des possibilités et des risques d'alignement dans les financements du GPE 2025. Dans les 25 pays ayant des attentes élevées en matière d'alignement selon le Secrétariat, cinq disposaient de nouveaux financements de mise en œuvre en cours durant l'exercice 2024. Parmi ces pays, malgré la petite taille de l'échantillon, trois utilisent des modalités fortement alignées. Dans les deux pays où l'alignement n'a pas été suffisant, le changement d'agent partenaire a laissé place à de nouveaux agents partenaires moins prédisposés à utiliser les systèmes nationaux de gestion des finances publiques. • À l'avenir, des études exploratoires seront menées dans les pays concernés afin d'anticiper et de créer des conditions favorables à l'alignement à moyen et à long terme, en prévision du GPE 2030. |
|---|---|---|--|

Annexe A

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Données pour S2 2023 : s/o. (<i>nouvel indicateur</i>) | | |
| <p>5) Risque lié à l'accès à des financements – optimisation des ressources : risque que les investissements du GPE n'assurent pas une bonne optimisation des ressources.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Coûts d'administration du portefeuille de financements en cours à la fin de l'exercice* : 10,7 % Données pour S1 2024 : 10,1 % Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : 6,9 % Données pour S1 2024 : 7,4 % <p>* 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</p> | <ul style="list-style-type: none"> Risque modéré (diminué après une évaluation qualitative) Impact élevé Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> Les coûts d'administration sont passés de 10,1 % à 10,7 %, en raison de plusieurs facteurs. Les tensions inflationnistes ont augmenté les coûts de fonctionnement des agents partenaires, et la référence pour l'échelle de l'indicateur n'a pas été mise à jour depuis 2018. Par ailleurs, une plus grande partie du portefeuille de financements en cours a été transférée à des agents partenaires (organismes des Nations Unies et ONGI) qui ont tendance à avoir des coûts d'administration plus élevés que les banques de développement et les agences de développement bilatérales. La proportion du portefeuille dans les situations de fragilité est restée stable, ce qui indique que la fragilité n'est pas un facteur pour la période actuelle. Cette hausse des coûts n'est pas le signe d'une moins bonne optimisation des ressources, mais reflète la conjoncture économique difficile et l'objectif stratégique de diversifier les agents partenaires. Les dépenses de fonctionnement sont passées en-dessous du plafond défini par le Conseil de 7 % des décaissements pour la première fois depuis le début de l'année 2022, grâce à l'augmentation des décaissements, à une gestion financière prudente et à une allocation efficace des ressources, malgré les tensions inflationnistes et la charge de travail importante. Le pourcentage des dépenses de fonctionnement a régulièrement diminué et est passé de 7,4 % (risque modéré) à 6,9 % (risque faible) au cours des six derniers mois sur une base cumulative pour le GPE 2025, comme prévu. Cela démontre un contrôle budgétaire strict pour s'assurer que les dépenses s'alignent sur les objectifs stratégiques tout en maximisant l'efficacité malgré les effets de |

Annexe A

| | | | |
|--|--|---|--|
| | total du portefeuille de financements en cours. | | l'inflation. Le pourcentage des dépenses de fonctionnement devrait rester en-dessous du plafond cible de 7 % pour le GPE 2025. |
| <p>6) Risque lié à la performance des financements : risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés dans les délais prévus.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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) : 45 % • Données pour S1 2024 : 36 % <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2020) : 81,8 % • Données pour S1 2024 : 88,1 % <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution* (GPE 2025) : 85,7 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré • Impact élevé • Trajectoire : ↓ | <ul style="list-style-type: none"> • Le temps nécessaire pour atteindre l'étape de mise en vigueur a fortement diminué et la réactivité à l'égard des financements à risque s'est amélioré, réduisant ainsi le niveau de risque global qui est passé d'élevé à modéré. En ce qui concerne la mise en vigueur, bien que la moitié des programmes aient demandé des prorogations, celles-ci ont été brèves. La date de démarrage de seulement quatre programmes a été retardée de plus de six mois après l'approbation du financement. Par conséquent, le délai global entre le processus d'approbation du financement et le processus de mise en vigueur a considérablement diminué. • Le pourcentage de financements qui sont en bonne voie d'exécution dans le cadre du GPE 2020 a diminué et est passé de 88 % à 81,8 % au cours des six derniers mois. Cependant, la mise en œuvre de seulement neuf financements en cours n'a pas été satisfaisante. Le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec les agents partenaires pour résoudre les problèmes. Sur les neuf financements, sept ont progressé, mais trois ont besoin d'entreprendre plus rapidement des mesures pour être exécutés à temps, et quatre financements nécessitent des mesures supplémentaires pour éliminer les points de blocage ou les retards. Dans deux cas, la mise en œuvre est compromise en raison de conflits entre l'agent partenaire et le gouvernement ou le partenaire d'exécution. • Le pourcentage de financements qui sont en bonne voie d'exécution dans le cadre du GPE 2025 s'est légèrement amélioré, ce qui est encourageant. Il est important de noter que la taille de l'échantillon est petite (sept financements) et que les financements ont plus de |

Annexe A

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Données pour S1 2024 : 83,3 % <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de financements en retard qui ont progressé au cours des 12 derniers mois : 78,6 % • Données pour S1 2024 : s.o. <p>* Ces indicateurs portent sur les financements qui sont en bonne voie d'exécution (par opposition à en bonne voie d'exécution et d'utilisation).</p> | | <p>probabilité de rester en bonne voie d'exécution durant la première année de mise en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un nouvel indicateur a été mis au point pour évaluer les progrès des financements en retard, en s'appuyant sur des critères tels qu'une plus grande utilisation pendant les 12 derniers mois et la réalisation des étapes principales. Cet indicateur évalue la réactivité face aux problèmes de mise en œuvre des programmes à risque. En plus des mesures entreprises par les gouvernements et les agents partenaires, l'utilisation des ressources fait office d'indicateur de l'accélération de la mise en œuvre. Sur les 29 financements qui étaient en retard ou sous-utilisés, 23 sont désormais en bonne voie d'exécution et sont également en bonne voie d'utilisation (13), entièrement mis en œuvre et clôturés (2), ou ont dépensé au moins 15 % de leurs ressources au cours de l'exercice 2024. Par conséquent, 15 financements ne sont plus sous-utilisés et huit progressent et doivent être mis à jour. |
| <p>7) Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque de non-respect des politiques et procédures de gestion des financements.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de rapports relatifs aux financements (état d'avancement, fin d'exécution, audit) reçus en retard : 39,6 % • Données pour S2 2024 : 38 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (diminué après une évaluation qualitative) • Impact modéré • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Bien que la conformité des agents partenaires soit d'une importance cruciale pour le Secrétariat, le niveau de risque a été revu à la baisse après l'évaluation qualitative, étant donné que les retards dans la soumission des rapports sur l'état d'avancement et des rapports de fin d'exécution sont souvent légers et sans conséquence pour les opérations. La plupart des rapports retardés sont soumis dans le mois suivant la date limite de soumission, sans perturber grandement le cycle d'établissement des rapports. Le Secrétariat assure le suivi des retards plus importants et veille à ce que les informations requises soient transmises lors de l'examen du portefeuille. |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>Les pourcentages se répartissent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20,8 % de rapports sur l'état d'avancement en retard (contre 12 % précédemment) - 27,3 % de rapports de fin d'exécution en retard (contre 30 % précédemment) - 70,8 % de rapports d'audit en retard (contre 72 % précédemment) | | <ul style="list-style-type: none"> • Le pourcentage total élevé de rapports transmis en retard s'explique principalement par les retards enregistrés dans la soumission des rapports d'audit. Pour remédier à ce problème, le Secrétariat a mis à jour ses politiques dans ce domaine afin d'y mentionner l'obligation de transmettre les rapports d'audit. L'équipe chargée des finances a collaboré de manière proactive avec les agents partenaires, en leur fournissant une liste des rapports d'audit escomptés pour l'exercice 2025. Cette communication directe a pour but d'améliorer les taux de soumission des rapports d'audit et à clarifier l'alignement sur les politiques internes des agents partenaires. Des modifications du processus d'examen des audits sont également envisagées en vue de simplifier davantage et d'améliorer l'efficacité du processus à l'avenir. • Par ailleurs, l'examen propose de recalibrer l'indicateur lors de la prochaine révision du cadre de gestion des risques, dès lors que la note de risque constamment élevée d'après l'évaluation quantitative ne reflète pas exactement le risque réel ni les conséquences pour les opérations. |
| <p>8) Risque de fraude et de détournements de fonds : risque de pertes dues à des fraudes ou de détournements de fonds dans les programmes financés par le GPE.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : 83,3 % • Données pour SI 2024 : 80 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque faible (diminué après une évaluation qualitative) • Impact faible • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Sur les six cas signalés au Conseil du GPE en mai 2024, l'un d'entre eux a été soumis à une enquête qui a été grandement retardée. Toutefois, en septembre 2024, l'enquête a été conclue et l'agent partenaire avait pris les mesures qui s'imposaient. Par conséquent, l'exposition au risque pour cet indicateur a diminué et est passée de modérée à faible, après une évaluation qualitative. Le Secrétariat est conscient du risque de sous-signalement, ainsi que des problèmes qui se posent pour recouvrer les fonds détournés. • La stratégie de gestion préventive des risques du Secrétariat du GPE, notamment les mesures visant à atténuer les fraudes et les détournements de fonds, s'est avérée efficace. Cette stratégie consiste notamment à : 1) garantir que les agents partenaires disposent de |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | | <p>politiques solides pour prévenir, détecter et garantir le remboursement des détournements de fonds ; 2) évaluer le risque fiduciaire au cours du processus d'examen de la qualité ; 3) examiner les rapports sur l'état d'avancement et les rapports d'audit ; 4) s'entretenir régulièrement avec les agents partenaires ; et 5) rendre compte au Comité des finances et du risque et au Conseil d'administration de tous les cas de détournements de fonds crédibles jusqu'à ce que le remboursement soit effectué ou que l'affaire soit résolue, et que des enseignements en soient tirés.</p> |
| <p>9) Risque d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels (SEAH) : risque que les responsables de la gouvernance du GPE, le personnel et tous les partenaires participant à la mise en œuvre des financements ne soient pas en mesure de prévenir, gérer et régler les cas de SEAH, si jamais il s'en produisait</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de cas de SEAH sur lesquels des informations sont fournies par les agents partenaires pour permettre au Secrétariat du GPE de suivre ces affaires et de faire rapport au Conseil : 100 % • Données pour SI 2024 : aucun cas de SEAH | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration a été informé que les deux derniers cas de SEAH ont été clôturés en novembre 2023. Depuis, un nouveau cas de SEAH a été signalé par un agent partenaire à l'égard d'un programme financé par le GPE. Le Secrétariat est conscient du risque de sous-signalement de la part des agents partenaires. • La politique et les responsabilités des agents partenaires en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH) ont été présentées lors de l'atelier destiné aux agents partenaires qui a eu lieu en mai 2024. Les discussions ont porté sur l'application de la politique, les systèmes existants et les systèmes de signalement. Parmi les principaux thèmes abordés figuraient le problème de sous-signalement, ainsi que la nécessité de mener des campagnes de sensibilisation et de former le personnel pour améliorer le signalement. Les participants ont également exprimé leur intérêt d'entreprendre des efforts de communication conjoints. À l'avenir, le pôle d'expertise sur le genre dirigera les travaux dans le domaine de la PSEAH au niveau des pays, en examinant les risques et les mesures d'atténuation, tandis que l'équipe chargée des opérations au sein du Secrétariat s'occupera des questions relatives au personnel du GPE. Un |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>lors de l'exécution des programmes du GPE.</p> | | | <p>budget a été alloué pour engager un consultant qui apportera un appui technique.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le respect de la politique du GPE en matière de PSEAH continue de poser des problèmes, étant donné que trois agents partenaires ne disposent actuellement pas de mécanismes pour signaler les cas individuels de SEAH au GPE. La direction du GPE et de la Banque mondiale étudient des options pour permettre à la Banque mondiale de partager les informations sur les incidents de SEAH dans le cadre des programmes financés par le GPE. Une solution provisoire a été endossée, mais celle-ci doit faire l'objet de discussions plus approfondies avant d'être définitivement approuvée. À l'heure actuelle, la Banque mondiale ne peut pas se conformer aux exigences du GPE en matière de rapports en raison de ses politiques de confidentialité et de ses principes de protection des survivants. De même, la Banque asiatique de développement (BAD) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ne sont pas en mesure de signaler des cas individuels, mais se sont engagés à mettre à jour leurs procédures. Des plans d'action ont été convenus et mis en place et le CRDI et la BAD devront mettre en œuvre les changements d'ici décembre 2024 et juillet 2025. |
| <p>10) Risque lié au soutien du GPE pour renforcer les capacités : risque que le GPE ne soit pas en mesure de combiner expertise,</p> | <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage total des objectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute atteints au cours du dernier exercice : 100 % Données pour SI 2024 : 95 % | <ul style="list-style-type: none"> Risque très faible Impact modéré Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> Le portefeuille d'appui technique du GPE comprend sept initiatives, dont le Partage de connaissances et d'innovations (KIX), L'Éducation à voix haute et l'initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat. En juin 2024, le Conseil d'administration a confirmé l'octroi d'une allocation de 13 millions d'USD pour soutenir les initiatives d'appui technique du GPE. La collaboration entre le Secrétariat et les agents partenaires a permis d'atténuer les risques associés à la mise en œuvre, puisque 100 % des objectifs du KIX et de L'Éducation à voix haute ont été atteints au cours |

Annexe A

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 : s.o. <i>(nouvel indicateur qui sera communiqué une fois que l'échantillon aura dépassé le seuil de sept)</i> | | <p>de l'exercice précédent. Des évaluations externes permettront d'éclairer les décisions du Conseil du GPE sur la prolongation des programmes et leur alignement stratégique sur la stratégie du GPE 2030 et le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'initiative pour des systèmes éducatifs intégrant le climat a été déployée dans 22 pays. En juin 2024, le groupe de coordination mondiale a identifié des risques liés à l'appropriation des pays en raison des différentes capacités locales. Pour y remédier, les activités de sensibilisation préventives permettent de renforcer les groupes locaux des partenaires de l'éducation et de favoriser une vision commune des systèmes éducatifs intégrant le climat et des domaines prometteurs afin de garantir que la mise en œuvre progresse. |
|--|--|--|--|

Risque lié à la gestion du Fonds du GPE : le risque associé à un manque d'efficacité ou de performance de la gestion financière du Fonds du GPE



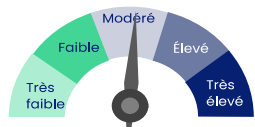
Principaux risques : néant

| Domaine de risque | Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant) | Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant) | Contexte et contre-mesures spécifiques |
|---|---|--|--|
| <p>1) Risque d'illiquidité : risque que le GPE ne soit</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le solde du Fonds du GPE se situe | <ul style="list-style-type: none"> • Risque faible • Impact élevé | <ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux de trésorerie par rapport aux besoins de décaissement ont diminué en raison des niveaux de |

Annexe A

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>pas en mesure de faire respecter les obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance, ou qu'à cause d'un niveau élevé de fonds disponibles, il soit plus difficile de convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.</p> | <p>dans la fourchette cible : 16,9 mois de décaissements prévus en trésorerie (risque faible)</p> <ul style="list-style-type: none"> Données pour S1 2024 : 23,2 mois (risqué modéré) | <ul style="list-style-type: none"> Trajectoire : ↓ | <p>décaissements réels et prévus plus élevés, réduisant ainsi le risque d'illiquidité. Cette tendance, qui avait déjà été constatée dans le précédent rapport sur les risques, confirme que le risque d'illiquidité a diminué au cours des dernières années du plan stratégique, étant donné que les décaissements restent élevés et que les contributions des bailleurs de fonds commencent à diminuer au fur et à mesure que les promesses de contribution sont honorées, ce qui contribue à ramener les niveaux de trésorerie bien en deçà de la fourchette cible.</p> |
| <p>2) Risque de change : risque financier qui existe lorsque la valeur d'importants volumes d'annonces de contribution des bailleurs de fonds du GPE est susceptible de changer en raison de fluctuations des taux de change, entraînant des incertitudes pour la planification financière et une réduction possible des fonds disponibles.</p> | <ul style="list-style-type: none"> 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 : 33 % Données pour S1 2024 : 40,1 % | <ul style="list-style-type: none"> Risque modéré Impact élevé Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> Étant donné que les bailleurs de fonds continuent à effectuer des versements au fonds du GPE et que les taux de change sont moins volatils, le montant des fonds exposés au risque de change a diminué de 7,1 points de pourcentage au cours des six derniers mois. L'exposition globale du GPE au risque de change reste modérée et devrait continuer à diminuer à mesure que les promesses de contributions sont converties en versements. Le Conseil d'administration a approuvé le Cadre de gestion du risque de change en juin 2023. Le dispositif pilote de couverture du risque de change a débuté dès que tous les bailleurs de fonds ont signé les accords de contribution révisés nécessaires pour faciliter la couverture. |

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.



Risques principaux : les risques liés aux changements organisationnels au sein du Secrétariat, notamment le **risque informatique (risque élevé)**, en raison du déploiement à grande échelle du projet hybride du GPE visant à garantir que l'infrastructure informatique soutient les fonctions opérationnelles essentielles, et le **risque lié aux ressources humaines (RH) (risque modéré)**, qui découle du transfert du personnel technique et opérationnel pour se rapprocher des partenaires dans le cadre de l'initiative « *GPE Forward* ».

| Domaine de risque | Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant) | Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant) | Contexte et contre-mesures spécifiques |
|---|---|---|--|
| 1) Risque lié aux dépenses de fonctionnement : risque de décalage entre les dépenses de fonctionnement du GPE et les besoins. | <ul style="list-style-type: none"> Dépenses réelles du Secrétariat par rapport aux dépenses prévues (en %) : 93,5 % Données présentées pour S1 2024 : 91 % | <ul style="list-style-type: none"> Risque très faible Impact modéré Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> Les dépenses réelles sont légèrement inférieures aux prévisions étant donné que les investissements dans le système informatique ont été reportés de l'exercice 2024 à l'exercice 2025, à cause des retards dans le processus de passation des marchés informatiques qui ont maintenant été résolus (cf. la partie sur les risques informatiques ci-dessous). Les dépenses restent dans les limites du montant approuvé par le Conseil d'administration et le report du budget informatique n'a pas de répercussions importantes. Un exercice de budgétisation annuel rigoureux garantit que les budgets sont alignés sur le programme de travail et qu'ils sont aussi précis que possible. Toutes les personnes responsables d'un budget effectuent un examen mensuel des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues, tandis que les chefs d'équipe et les responsables effectuent un examen trimestriel pour évaluer la performance du budget, contrôler les dépenses et réaffecter les fonds en fonction des besoins, afin de garantir un contrôle des coûts rigoureux. |

Annexe A

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>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.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 : 96,6 % • Données pour S1 2024 : 95 % | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (élevé après une évaluation qualitative) • Impact élevé à très élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • L'initiative « <i>GPE Forward</i> » présente des risques dès lors que 39 employés, principalement des employés qui travaillent étroitement avec les pays partenaires, sont concernés par des changements de poste, et pour certains de lieux d'affectation. Les principaux risques à cet égard sont les suivants : la perturbation temporaire des portefeuilles régionaux en raison du changement des chargés de liaison, une éventuelle baisse de la productivité et du moral du personnel en raison de l'incertitude, et une augmentation des départs volontaires, qui pourrait entraîner une perte de savoirs. Pour atténuer ces risques, un processus de sélection transparent soutenu par les ressources humaines de la Banque mondiale a été élaboré pour permettre au personnel concerné de se voir proposer un nouveau poste en fonction de ses préférences, ses compétences et sa disponibilité pour exercer ces fonctions. Une équipe chargée de la planification assure une communication et une liaison claires avec le personnel concerné. Le transfert des portefeuilles nationaux sera géré de manière à réduire au maximum les perturbations dans les pays partenaires, et un solide programme d'intégration a été mis en place pour les nouveaux directeurs régionaux qui ont été nommés en juillet. Un programme de formation complet est en cours d'élaboration, avec de multiples modes de soutien pour le personnel concerné. Un cabinet de conseil international expérimenté a également été engagé pour faciliter le processus. |
| <p>3) Risque informatique : le risque que les systèmes informatiques du GPE ne soient pas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes informatiques du GPE permettent au GPE d'atteindre efficacement ses | <ul style="list-style-type: none"> • Risque élevé • Impact élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • À la suite de l'appel d'offres révisé publié en mai 2024, un groupe d'experts techniques composé d'employés de la Banque mondiale et du GPE a évalué les offres pour s'assurer qu'elles étaient conformes au modèle de services informatiques hybride. Par conséquent, la phase de passation des marchés s'est achevée en juillet 2024, à l'issue de laquelle un fournisseur hautement qualifié a été sélectionné pour la phase de |

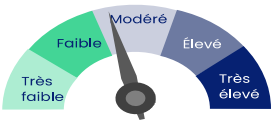
Annexe A

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>adaptés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (côté mise en œuvre/ côté offre).</p> | <p>objectifs : incidences néfastes importantes mais gérables sur les processus opérationnels du GPE du fait de l'indisponibilité des systèmes informatiques, car les systèmes peuvent empêcher d'atteindre les objectifs opérationnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> Données pour SI 2024 : identiques | | <p>planification, d'analyse et de conception. Cette sélection a établi des bases solides, en fournissant des documents de conception clairs et complets, ce qui atténue considérablement les risques de décalages, d'écarts d'objectif et de changements lors de la mise en œuvre. L'équipe informatique du GPE, en collaboration avec le consultant, mène des consultations avec la direction du GPE afin d'affiner la conception des nouveaux systèmes informatiques. La phase suivante, le processus de passation des marchés pour la mise en œuvre du projet, devrait commencer au début de l'année 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'équipe informatique du GPE a élaboré un registre des risques pour la mise en œuvre du projet informatique, qui a été spécialement conçu pour atténuer les risques particuliers associés à cette initiative. Les mesures d'atténuation des risques sont activement mises en place, sous la supervision du directeur des opérations du GPE. Toutefois, le risque opérationnel reste élevé dès lors que les systèmes actuels ne sont probablement pas adaptés aux objectifs futurs. Il convient de noter que le GPE est le seul fonds d'intermédiation financière hébergé par la Banque mondiale qui fonctionne selon un modèle informatique hybride. |
| <p>4) Risque lié à la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) : le risque que le Secrétariat du GPE ne travaille pas dans un environnement propice à la</p> | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de domaines de DEI dans lesquels le Secrétariat du GPE obtient des résultats inférieurs au point de référence, d'après la | <ul style="list-style-type: none"> Risque élevé Impact élevé Trajectoire : s.o. | <ul style="list-style-type: none"> La méthodologie de cet indicateur a été revue pour pouvoir mieux ventiler les problèmes de sécurité en distinguant le harcèlement sexuel des autres formes de harcèlement. Auparavant, le risque était considéré comme élevé. La notation était basée sur une enquête réalisée auprès du personnel en mai 2023. Une nouvelle enquête auprès du personnel est prévue avant la fin de 2024 pour fournir une évaluation actualisée et plus complète. Depuis l'enquête réalisée auprès du personnel en 2023, plusieurs mesures ont été prises pour offrir au personnel des moyens de faire part de leurs préoccupations, notamment la création d'une boîte à idées |

Annexe A

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>diversité, l'égalité et l'inclusion (DEI).</p> | <p>dernière enquête auprès du personnel : 3 domaines sur 7 sont inférieurs au point de référence (et non 6 domaines - changement de méthodologie, comme expliqué dans la section commentaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données pour S2 2023 : 3 domaines sur 6 | | <p>anonyme, la mise en place de défenseurs de la diversité, équité et inclusion, un représentant de l'Association du personnel et un conseiller à la promotion du respect sur les lieux du travail. De plus, trois directeurs régionaux ont été embauchés, ce qui a amélioré la diversité de l'équipe de direction et amélioré le ratio de supervision directe.</p> |
|---|--|--|---|

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



Risques principaux : néant.

Le risque de réputation est un risque hybride : il nécessite une gestion particulière étant donné que la réputation se forme à la fois au sein de l'organisation et à l'extérieur, et que tous les risques sont susceptibles de nuire à la réputation du GPE.

| Domaine de risque | Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant) | Niveau de risque, impact | Contexte et contre-mesures spécifiques |
|-------------------|---|--------------------------|--|
|-------------------|---|--------------------------|--|

Annexe A

| | | et trajectoire (le cas échéant) | |
|---|---|---|--|
| <p>Risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : 5 % • Données pour S1 2024 : 13 % ----- • Pourcentage de couverture négative dans les réseaux sociaux : 9,5 % • Données pour S1 2024 : 10 % <p>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.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Risque modéré (élevé après une évaluation qualitative) • Impact très élevé • Trajectoire : ↔ | <ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de gestion du risque de réputation du GPE vise à identifier les risques de manière proactive et à les atténuer en amont pour empêcher qu'ils ne se matérialisent, tout en étant réactif et en mettant en place des mesures supplémentaires si des risques surviennent en aval. Le risque de réputation est étroitement corrélé à la gestion des risques identifiés dans le présent rapport et est intégré dans la stratégie et la planification globales du GPE. Tous les risques avec une probabilité élevée sont surveillés à l'aide d'une série de mesures spécifiques énumérées dans un plan d'atténuation. Le GPE a mis en place des politiques et des procédures pour pouvoir répondre rapidement et diminuer la probabilité d'occurrence et la gravité des atteintes à la réputation. Celles-ci consistent notamment à surveiller les médias, à mettre en place un protocole de gestion des crises et à atténuer de manière ciblée les risques à impact élevé (par exemple, ceux liés à la Politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, ou aux cas de fraude et d'abus). Parallèlement, le Secrétariat s'efforce activement de promouvoir la réputation du GPE par le biais d'une communication stratégique, notamment des interventions de son équipe de direction auprès des forums clés, ainsi que dans les médias, les réseaux sociaux et d'autres plateformes de communication. |