

## RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PARIS, FRANCE

BOD/2022/12 DOC 05

POUR INFORMATION

### POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

*N.B. : Conformément à la Politique de transparence du GPE, les documents ne sont pas considérés comme des documents publics tant que l'instance de gouvernance pertinente ne les a pas examinés. Les responsables de la gouvernance peuvent les distribuer à leurs groupes constitutifs, à des fins de consultation, à l'exception des documents confidentiels.*

#### Principales questions à examiner :

- Le Comité des finances et du risque (FRC) a examiné la mise à jour sur les risques d'entreprise lors de sa réunion d'octobre 2022. Le Comité a souligné les risques découlant de l'environnement économique mondial difficile et a noté l'importance pour le GPE de se concentrer sur les actions qui sont sous le contrôle du Partenariat.
- Le Comité a souligné le risque de change et a souligné le souhait d'une plus grande utilisation des allocations de financements en euros comme couverture naturelle de change, ce qui est déjà possible.
- Le Comité s'est dit préoccupé par les risques associés au déploiement du modèle opérationnel et aux retards dans les décaissements, soulignant la nécessité de stratégies d'atténuation appropriées, tout en citant l'importance de la diversification des agents partenaires.
- Les membres du FRC ont également noté l'importance de prendre en compte les risques associés aux désengagement potentiel du GPE de la Banque mondiale dans le cadre du cadre de risque. Le Secrétariat a reconnu que le cadre de risque devrait être mis à jour pour tenir compte des implications de toute décision du Conseil de retirer l'hôte de la Banque mondiale.

#### Objectif

1. Le présent document dresse un état des lieux de la gestion des risques au sein du partenariat en soulignant les risques qui pèsent le plus sur la capacité du GPE à atteindre ses buts et objectifs. Le Conseil est invité à examiner les informations fournies et à déterminer s'il existe d'autres préoccupations spécifiques aux risques, en particulier dans les domaines qui affectent la capacité du GPE à mettre en œuvre son plan stratégique.

#### Contexte

2. Le cadre de gestion des risques du GPE est conçu pour être un outil de gestion interne efficace et également aider les Comités et le Conseil dans la prise de décision

stratégique. Le point semestriel sur le risque institutionnel analyse les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre du GPE 2025.

3. **La conjoncture économique mondiale est compliquée.** Les questions de sécurité qui ont pris une plus grande place avec l'invasion de l'Ukraine par la Russie, s'ajoutant à la forte inflation actuelle, mettent sous tension les économies des pays partenaires et des pays donateurs du GPE. Cette situation augmente à son tour les **risques qui pèsent à la fois sur l'aide au développement et sur le financement national.**
4. **Les risques concernant la gestion du Fonds du GPE, en particulier le risque de change** et le risque d'illiquidité, **demeurent très élevés, tandis que le risque relatif à la mobilisation de ressources a également progressé.** Le niveau d'appréciation record du dollar des États-Unis s'est maintenu, ce qui a fortement réduit la valeur en dollars de nombreuses annonces de contribution formulées dans d'autres monnaies, et donc diminué le volume prévu de fonds à allouer. Les difficultés économiques mondiales ont accru les risques relatifs aux efforts de mobilisation de ressources.
5. **Les risques qui touchent au déploiement du nouveau modèle opérationnel** sont de deux types. **Au niveau stratégique, le risque que le partenariat ne comprenne pas, ne défende pas ou n'applique pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système reste élevé, même si la situation s'améliore.** Plusieurs partenaires mobilisent activement leurs équipes du siège et dans les pays pour appuyer le déploiement. Sur le plan opérationnel, bien que les progrès réalisés et les retours d'information reçus sur le modèle opérationnel soient globalement positifs, le processus prend davantage de temps que ce qui était espéré. De ce fait, **le risque d'un retard de déploiement est passé au niveau élevé.**
6. **Le risque relatif à la performance des financements est élevé** : on constate un trop grand nombre de financements en retard dans le portefeuille actuel, et le déploiement du modèle opérationnel est plus long que prévu. Cette situation aura des répercussions sur les approbations et les décaissements qui se décaleront de plus en plus dans le temps. Compte tenu des retards dans les décaissements et de la hausse des coûts d'hébergement, les dépenses de fonctionnement sortiront temporairement de la fourchette cible de 5 à 7 % durant les exercices 22 et 23, mais devraient se rétablir durant les exercices 24 à 26, de sorte que les coûts cumulés resteront dans la fourchette. Certaines causes des retards pris dans les financements sont temporaires (liées à l'impact résiduel de la COVID-19 ou au temps mis à commencer de nouveaux programmes) et devraient disparaître rapidement. D'autres retards, plus compliqués à résoudre, sont liés aux répercussions d'un conflit, d'une situation politique instable ou d'une catastrophe naturelle. L'application du cadre opérationnel modifié du GPE tel qu'approuvé par le Conseil en mai 2022 ([BOD/NO/2022/05-04](#)) devrait contribuer à réduire le risque.

7. Même si le GPE n'a pas de prise sur l'augmentation des risques dus à des facteurs externes, il peut se mettre dans la meilleure position possible pour en atténuer les effets, en particulier en ne cessant pas de promouvoir l'éducation et en concentrant ses efforts sur la bonne mise en œuvre du modèle opérationnel et du portefeuille de financements actuel. L'équipe de direction du GPE veille à ce que le Secrétariat prenne les mesures en son pouvoir dans ces domaines, mais la réussite dépendra de l'engagement collectif et des capacités de tous les partenaires.
8. L'**annexe A** expose les principaux résultats et tendances constatés en s'attardant sur les risques de gestion qui ressortent plus particulièrement et les questions à surveiller pour la suite. Elle fait également le point sur les domaines de risque examinés dans le précédent rapport. L'**annexe B** présente des données et des informations détaillées sur les indicateurs de risque sous la forme d'un tableau, en les comparant aux données précédentes lorsque cela est possible, et en indiquant la trajectoire observée. Depuis le dernier rapport sur les risques, le Secrétariat du GPE a continué d'affiner et d'améliorer la liste d'indicateurs en la complétant par de nouveaux indicateurs portant sur l'égalité des genres et sur l'alignement. Le Secrétariat travaille à mettre au point de nouveaux indicateurs dans des domaines de risque encore non couverts, qui sont indiqués en bas des tableaux de l'annexe B.

**Annexe A : Principaux constats et tendances**

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

## Annexe A : Principaux constats et tendances

1. **Introduction :** Cette section suit la structure de la nouvelle taxonomie des risques qui comprend des indicateurs de risque, de contrôle et de performance du GPE 2025. Les indicateurs pertinents du GPE 2020 continuent aussi d'être suivis. Parallèlement aux données quantitatives, des informations qualitatives sont présentées afin de contextualiser l'analyse et de mieux refléter les niveaux de risque réels. L'évaluation qualitative vise en outre à prendre en compte les impacts des facteurs externes (l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la COVID-19, le contexte politique, etc.) et leurs répercussions sur les opérations du GPE.
2. **Méthodologie :** La note est basée sur une échelle élaborée selon la [méthodologie approuvée par le Conseil en 2019](#) (risque **très faible**, **faible**, **modéré**, **élevé**, **très élevé**). Une évaluation qualitative des impacts, ou une estimation des conséquences en cas de matérialisation du risque, est fournie, ainsi que la trajectoire lorsque cela est possible. La note globale du risque dans chaque catégorie est le résultat d'une évaluation qualitative collective réalisée par les responsables chargés du risque au sein du Secrétariat.

### I) L'exposition au risque stratégique demeure élevée

3. **Le principal risque stratégique reste le risque que le partenariat ne comprenne pas, ne défende pas ou n'applique pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système.** Des progrès ont été observés au cours des six derniers mois concernant la compréhension du modèle opérationnel par le partenariat, notamment l'intégration de l'égalité des genres. Plusieurs partenaires ont mobilisé leurs équipes dans ce sens, au siège et dans les pays. Le travail de communication du Secrétariat et la publication de lignes directrices complémentaires ont contribué à améliorer la compréhension du modèle opérationnel. Toutefois, des risques de retard de mise en œuvre commencent à apparaître car le partenariat met plus de temps que prévu à déployer les différentes étapes du modèle opérationnel. Le Secrétariat continuera de chercher comment améliorer son appui, mais tous les partenaires devront s'engager pleinement dans le processus pour que la situation avance.
4. **Le deuxième risque stratégique le plus important concerne la mobilisation de ressources, c'est-à-dire le risque que les contributions au GPE soient insuffisantes. Il est relevé au niveau « très élevé » en raison de la pression que le risque relatif à la gestion du Fonds du GPE, en particulier le risque de change, fait peser sur la capacité du GPE à financer ses programmes et ses futurs efforts de mobilisation de ressources.** Lors du [Sommet mondial sur l'éducation en juillet 2021](#), le GPE a recueilli 4 milliards de dollars de promesses de financements, sur un objectif de 5 milliards de

dollars. Cependant, suite à une baisse de l'annonce de contribution d'un grand bailleur de fonds en 2021 et au fort renchérissement du dollar face à un grand nombre de monnaies de bailleurs du GPE (que l'invasion de l'Ukraine par la Russie a aggravé), la valeur totale en dollars des promesses de contributions a diminué. Le GPE pourrait ainsi être en difficulté pour financer complètement ses programmes et assurer les allocations annoncées pour le GPE 2025. De plus, augmenter les engagements des bailleurs jusqu'à l'objectif de 5 milliards de dollars sera d'autant plus difficile que bon nombre d'entre eux se trouvent dans une situation économique tendue compte tenu de l'inflation élevée et des conséquences du conflit. Il est donc probable que l'aide disponible pour l'éducation diminue et/ou soit réorientée. Pour atténuer le risque d'un volume insuffisant de contributions au GPE, de nouvelles stratégies de plaidoyer ciblées sur des bailleurs individuels sont en cours d'élaboration et de révision. Il est indispensable d'assurer la mise en œuvre du modèle opérationnel et de maintenir un niveau élevé de décaissements pour démontrer l'existence d'un besoin.

- 5. S'agissant du financement national, le risque d'une diminution ou d'une stagnation de la part des dépenses d'éducation dans les budgets nationaux est passé au niveau élevé** du fait de l'impact sur les budgets nationaux des mesures prises face à la hausse des prix alimentaires et des prix de l'énergie, et de l'augmentation des coûts du service de la dette pour les dettes libellées en dollars. Le travail de plaidoyer sur le financement national se poursuit avec [l'appel à l'action des Chefs d'État pour un meilleur financement de l'éducation](#), et le soutien réaffirmé par les Chefs de Gouvernement du Commonwealth réunis au Rwanda en juin 2022. Le Sommet sur la transformation de l'éducation convoqué par le Secrétaire général des Nations Unies a également attiré l'attention sur le sujet de l'éducation. Lors du sommet, il a été annoncé que le président ghanéen Akufo-Addo reprenait le flambeau du président Kenyatta en tant qu'ambassadeur de la déclaration sur le financement de l'éducation. Le modèle opérationnel comporte un volet important sur le financement national de l'éducation. Il prévoit que le volume, l'équité et l'efficacité du financement national doivent être examinés en amont dans le cadre de l'évaluation des facteurs favorables et du pacte de partenariat, et que la réalisation des engagements doit être suivie en permanence par le groupe local des partenaires de l'éducation et le Secrétariat. Le nouveau modèle offre également la possibilité d'utiliser le financement complémentaire pour la transformation du système (STG) comme moyen d'encourager les progrès si nécessaire.

## II) L'exposition au risque opérationnel passe au niveau élevé

- 6. Le principal risque opérationnel reste l'existence de problèmes d'inefficacité ou de retard dans le déploiement du modèle opérationnel, empêchant d'approuver et de décaisser les financements dans les délais prévus pour appuyer la transformation**

**du système.** L'exposition au risque, qui était modérée, passe au niveau élevé en raison des délais importants constatés entre le début du processus et l'approbation des paramètres stratégiques par le Conseil. Ces délais s'expliquent en partie par une coordination plus lente que prévu au niveau des pays, un manque de capacités, et la difficulté de fournir des informations du niveau et de la précision requis par le GPE, en particulier au sujet du financement national. Dans d'autres cas, l'alignement sur les processus nationaux et la nécessité d'assurer un dialogue productif sur les politiques publiques ont pris du temps. Le cadre d'apprentissage permet de tirer les leçons du déploiement du modèle opérationnel jusqu'à présent afin de pouvoir explorer rapidement les possibilités de rationaliser les processus et de mieux accompagner les partenaires. Il est clair également que le délai de 14 mois qui avait été estimé initialement entre le début du processus et l'approbation des financements ne sera pas réaliste pour la plupart des pays, et que le délai standard de 18 mois prévu pour eux constitue un objectif ambitieux mais plus réaliste.

7. **Le deuxième risque opérationnel le plus important concerne la performance des financements, c'est-à-dire le risque que les financements actuels n'atteignent pas leurs résultats selon le calendrier prévu. Le risque relatif à la performance des financements passe au niveau élevé en raison du trop grand nombre de financements en retard dans le portefeuille actuel.** Le pourcentage de financements en cours dont l'exécution est en retard s'élève à 31 %, contre 14 % il y a six mois. Cette situation s'explique en partie par des conflits, une instabilité politique et les répercussions de la crise de la COVID-19 et son impact sur les calendriers des financements et l'utilisation des fonds. Le Secrétariat du GPE communique avec les agents partenaires sur l'état du portefeuille et l'utilisation des fonds, notamment sur les mesures prises pour remédier aux problèmes qui entraînent des décaissements plus lents que prévu (par exemple, un démarrage lent, des retards dans la vérification des résultats et dans l'exécution, et un manque d'aptitude à s'adapter à un environnement de crise). Un plan d'action est actuellement mis en œuvre pour adapter le soutien à chaque pays et donner un coup d'accélérateur aux financements en difficulté. Des échanges réguliers ont lieu avec les agents partenaires pour comprendre les points de blocage et aider aux restructurations nécessaires, notamment changer d'agent partenaire au besoin.
8. Les retards dans le déploiement du modèle opérationnel et le plus grand nombre de financements en retard ont des **répercussions sur les approbations et les décaissements** qui sont de plus en plus décalés dans le temps. Cette situation pourrait avoir à son tour des **conséquences sur les résultats et les efforts de mobilisation de ressources**, et rendre difficile le maintien du budget de fonctionnement du Secrétariat dans la fourchette de 5 à 7 % du total des décaissements comme demandé par le Conseil. Ces risques, bien que réels, **peuvent**

**être gérés** grâce à un effort concerté de tous les partenaires. Le **Secrétariat voit en effet une longue liste de requêtes de financement à venir** (même si le rythme n'est pas aussi rapide que souhaité). Par ailleurs, **la Banque mondiale a assuré que la plupart des retards constatés dans son actuel portefeuille de financements du GPE** (qui représente le montant le plus important du Fonds du GPE) **étaient temporaires** et principalement liés aux effets de la COVID-19 et à certains financements approuvés relativement récemment qui demandent davantage de temps pour le démarrage des programmes. Elle indique également que cette tendance touche une bonne partie de son portefeuille, pas uniquement le GPE.

9. **En ce qui concerne le risque de ne pas avoir en place les outils et processus nécessaires pour assurer une gestion et un suivi efficaces et efficaces du portefeuille de financements, le niveau de risque reste modéré, sachant que ce risque est l'un des facteurs responsables du principal risque opérationnel** (à savoir, des problèmes d'inefficacité ou de retard dans le déploiement du modèle opérationnel). L'équipe chargée des opérations de financements au sein du Secrétariat a été renforcée, et ce dernier investit dans un système plus perfectionné de gestion des financements. Le Secrétariat s'emploie à améliorer le suivi et à utiliser des indicateurs pour évaluer les délais d'approbation des financements, l'efficacité, les taux de décaissement et d'utilisation et l'état d'exécution afin d'améliorer les rapports et la gestion du portefeuille en temps réel.
10. **S'agissant du risque de non-conformité de la gestion des financements, le niveau de risque a été relevé pour passer d'élevé à très élevé en raison du pourcentage de rapports d'audit et d'achèvement reçus en retard (respectivement 69 % et 45,5 %).** Ce risque est lié au risque relatif à la performance des financements et au trop grand nombre de financements en retard dans le portefeuille actuel. Le Secrétariat du GPE a renforcé le suivi de la présentation des rapports aux dates prévues et travaille à l'élaboration d'un outil qui facilitera ce suivi et sera intégré à l'outil de gestion des financements en ligne en cours de développement. En attendant, l'atténuation du risque passera par la vérification que les informations requises sont disponibles, par exemple lors des réunions sur le portefeuille, afin d'éviter que les problèmes ne soient détectés tardivement à cause des retards dans la présentation des rapports. Les équipes chargées du risque et de la conformité ainsi que des opérations de financements sont maintenant entièrement constituées et opérationnelles, ce qui permet d'échanger plus activement avec les agents partenaires sur ces questions.
11. **L'exposition au risque de fraude et de détournement de fonds est demeurée élevée.** Bien que le pourcentage de cas de détournement traités de façon satisfaisante dans un délai approprié soit descendu à 60 %, contre 71 % il y a six mois, les données doivent être contextualisées car, sur 5 cas de détournement, 2 n'ont pas pu être traités à cause de la COVID-19 qui a empêché de se rendre dans le pays pour enquêter de

façon plus approfondie. L'exposition au risque ne traduit pas nécessairement un niveau plus élevé de fraude et de détournement, mais plutôt les difficultés à mener des investigations dans le contexte de la pandémie mondiale. Le Secrétariat continue de veiller à ce que les agents partenaires aient des mesures et des procédures appropriées en place pour éviter les détournements et pour les détecter et garantir le remboursement si le cas se produisait (par exemple, en examinant les normes appliquées par les agents partenaires lors de l'accréditation, en concluant des accords entre le GPE et les agents partenaires sur les procédures financières, et en encourageant des accords contractuels entre les agents partenaires et les pays partenaires du GPE pour régir l'utilisation des fonds). Le Secrétariat vérifie que les agents partenaires sont effectivement capables d'atténuer le risque fiduciaire lors du processus d'examen de la qualité, et il examine tous les rapports présentés, en assurant un suivi si nécessaire pour vérifier que les problèmes importants sont traités de façon satisfaisante. Le Secrétariat échange régulièrement avec les agents partenaires et rend compte aux Comités et au Conseil de tous les cas crédibles de détournement.

### III) Le risque relatif à la gestion du Fonds du GPE reste très élevé

12. **Le risque le plus important dans cette catégorie demeure la vulnérabilité du GPE aux fluctuations des taux de change, dans la mesure où 67,5 % des contributions annoncées et pas encore versées par les bailleurs de fonds sont libellées dans des devises autres que le dollar.** Des variations légères du dollar des États-Unis peuvent avoir un effet positif ou négatif important sur la situation financière générale. La demande actuelle de valeurs refuges en dollars dans un contexte de ralentissement économique mondial et de tension politique, s'ajoutant à des taux d'intérêt élevés et en hausse aux États-Unis pour combattre l'inflation, entraîne un fort renchérissement du dollar par rapport à de nombreuses monnaies de bailleurs du GPE. La valeur des promesses de contributions formulées en dollars s'en trouve réduite, ce qui augmente le déficit de financement prévisible sur la période de reconstitution des ressources.
13. L'une des solutions possibles pour atténuer cette volatilité dans le futur est de procéder à des **opérations de couverture de change**, et la Banque mondiale continue de travailler sur les détails opérationnels de l'approche pilote approuvée par le Conseil en juin 2022 ([BOD/2022/06-04](#)). L'administrateur fiduciaire et le Secrétariat poursuivent leurs consultations avec les bailleurs de fonds au sujet de l'impact sur les accords de contribution, en encourageant les bailleurs à signer des accords de contribution pluriannuels lorsque cela est possible. Les bailleurs sont également encouragés à verser leurs contributions au GPE en dollars. Par exemple, les Pays-Bas ont accepté de signer un accord de contribution en dollars sur la base d'une promesse de contribution faite initialement en euros (ce qui revient à une



autocouverture pour le GPE). Cela a fait économiser plusieurs millions de dollars au GPE par rapport à un accord de contribution qui aurait été laissé en euros.

14. **Le second risque le plus important dans cette catégorie est le risque d'illiquidité, qui a augmenté pour passer de modéré à très élevé au cours des six derniers mois, comme le précédent rapport sur les risques l'avait anticipé.** Le solde de trésorerie du GPE est temporairement supérieur à l'objectif de 9 à 12 mois pour la couverture des décaissements, puisqu'il couvre 22 mois de décaissements prévus. Cette situation tient d'une part à une accélération des contributions des bailleurs (ce qui est positif), et d'autre part à des décaissements des agents partenaires plus lents que prévu, en particulier sur l'actuel portefeuille de financements. Le niveau élevé du solde de trésorerie est temporaire et diminuera tout au long de la période du plan stratégique s'achevant en 2025 à mesure que les décaissements augmenteront fortement.

#### **IV) Le risque relatif à la continuité des activités du GPE est modéré à élevé**

15. **Le risque que les dépenses de fonctionnement dépassent la fourchette cible est élevé en raison de la hausse des frais d'hébergement et des retards de décaissement dans certains grands programmes.** L'objectif du GPE est de maintenir ses dépenses de fonctionnement dans une fourchette de 5 à 7 % de ses décaissements. Le Secrétariat a réalisé d'importantes économies sur son budget de fonctionnement durant l'exercice 22, mais la Banque mondiale a utilisé moins de fonds que prévu sur son actuel portefeuille de financements du GPE, ce qui s'est traduit par des besoins de décaissement moindres. De ce fait, les dépenses de fonctionnement du GPE pour l'exercice 22 s'élèvent à 9 %, bien que pour les deux premières années du GPE 2025 (exercices 21 et 22), leur total s'établisse à 6,8 %, ce qui reste dans la fourchette. La décision de la Banque mondiale d'augmenter les frais d'hébergement de plus de 40 %, qui se traduira par une majoration de 24 % des coûts directs de fonctionnement à partir de l'exercice 23, d'une part, et le fait que les pays mettent plus longtemps à déployer le modèle opérationnel et que les décaissements soient plus lents que prévu dans le portefeuille de financements actuel, d'autre part, entraîneront très probablement un dépassement de la fourchette durant l'exercice 23, mais la situation se rétablira entre les exercices 24 et 26 à mesure que les décaissements augmenteront fortement.
16. En ce qui concerne les ressources humaines, à savoir le risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent avoir des conséquences négatives sur les opérations, l'exposition au risque a diminué pour passer au niveau faible grâce aux progrès accomplis dans les sous-domaines de risque répertoriés dans le précédent rapport sur les risques :

- 16.1. **Le GPE avait précédemment identifié un risque lié à la possibilité que le Secrétariat du GPE n'ait pas le personnel nécessaire et que le personnel ne dispose pas du soutien adéquat pour déployer le nouveau modèle opérationnel. Le Secrétariat juge aujourd'hui ce risque minime**, dans la mesure où 126 employés sous contrat à durée déterminée sont maintenant recrutés sur 137 postes approuvés, dont les 7 postes approuvés par le Conseil en juin 2022. Un accent important a été mis sur le déploiement du modèle opérationnel en interne, avec des formations dispensées au personnel et la rédaction de lignes directrices. Au cours des six prochains mois, l'exposition au risque devrait encore décroître au fur et à mesure que l'utilisation du nouveau modèle opérationnel et des nouveaux équipements informatiques sera intégrée dans les processus opérationnels, que le travail en présentiel reprendra et qu'il sera davantage possible de voyager après la pandémie mondiale. Bien que la situation soit globalement positive, le Secrétariat a néanmoins gelé temporairement les recrutements aux postes nouvellement vacants en attendant de voir des progrès tangibles dans les décaissements. D'autre part, les inégalités en matière de rémunération à la Banque mondiale entre le personnel basé à Washington et celui basé en Europe augmentent les risques de voir un taux de rotation élevé chez le personnel basé en Europe.
- 16.2. **Le GPE avait précédemment identifié un risque lié aux transitions et aux changements opérés au niveau de la direction du GPE. Le Secrétariat juge aujourd'hui ce risque minime**. L'exposition au risque a sensiblement diminué depuis que le nouveau président et la nouvelle vice-présidente du Conseil se sont bien installés dans leurs fonctions et que la nouvelle directrice générale du GPE, Madame Laura Frigenti, a été nommée par le Conseil du GPE en septembre 2022. La directrice générale prendra ses fonctions en décembre 2022, ce qui renforcera le partenariat et le Secrétariat à un moment décisif.
17. **Pour ce qui est de l'environnement technologique du GPE, même si la stratégie informatique du GPE est en place et sur le point d'être actualisée, le niveau de risque reste modéré**. Le risque porte sur l'exécution de la stratégie et sur le fait que le Secrétariat pourrait encore de pas avoir toute liberté de faire ses propres choix d'équipements informatiques compte tenu des exigences de la Banque mondiale en la matière, ce qui présente un risque pour la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes. L'examen indépendant de l'hébergement à mi-parcours réalisé en novembre 2021 a conclu que la politique informatique de la Banque mondiale limitait la capacité du GPE à se procurer des solutions adaptées. Une équipe du service de planification stratégique informatique de la Banque mondiale a entrepris un examen de l'architecture d'entreprise du GPE afin de vérifier que la stratégie informatique du GPE était en phase avec le GPE 2025 et le nouveau modèle opérationnel. Même si cet

examen devrait permettre un meilleur alignement entre la stratégie informatique du GPE et les technologies actuelles et futures de la Banque mondiale, l'écosystème informatique du GPE restera soumis aux politiques et procédures de la Banque mondiale et à leurs modifications. Cela pourrait augmenter le risque de ne pas disposer des outils et processus nécessaires pour assurer une gestion et un suivi efficaces et efficaces du portefeuille de financements.

18. **En ce qui concerne l'exécution du budget et du programme de travail du Secrétariat, le risque lié à un manque d'alignement entre le programme de travail annuel du Secrétariat et la planification stratégique globale à long terme reste faible.** Le Secrétariat a élaboré un plan d'atténuation solide, qui prévoit l'identification des priorités de travail annuelles et la présentation d'un rapport d'avancement trimestriel à la direction. La définition d'objectifs SMART, tels que des indicateurs de performance clés, garantira l'existence d'un cadre pour assurer un suivi et surtout vérifier les performances dans l'ensemble du Secrétariat par rapport aux objectifs fixés collectivement et individuellement. À l'intérieur de ce cadre de suivi et de notification, des plans d'atténuation seront créés de manière que, si les résultats obtenus n'étaient pas conformes aux objectifs, des mesures puissent être prises ou que les objectifs soient renforcés ou reconfigurés pour l'exercice suivant. En parallèle, les dépenses de fonctionnement du Secrétariat sont examinées chaque mois et la révision semestrielle des ressources affectées en interne permet de répondre aux nouvelles priorités.

## V) Le risque de réputation reste modéré

19. La réputation d'une organisation, c'est-à-dire l'image qu'elle renvoie aux principales parties prenantes, a une incidence directe sur son efficacité. Bien que les données dans cette catégorie indiquent un risque faible, **l'exposition réelle au risque est plus élevée, le plus grand risque de réputation portant sur l'incapacité du GPE à atteindre ses buts et ses objectifs de façon efficace et efficiente. Le risque est double ; il englobe à la fois le déploiement de la stratégie et du modèle opérationnel du GPE 2025, et la poursuite des décaissements prévus dans le GPE 2020.** Les travaux en cours dans ce domaine sont essentiels pour que les résultats démontrent le besoin d'investissements supplémentaires. Compte tenu du grand nombre de financements en retard dans l'actuel portefeuille de financements, le Secrétariat du GPE se concentre sur les décaissements afin de garantir qu'ils atteignent un niveau justifiant de nouvelles levées de fonds. Si les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes avaient des doutes sur la capacité du GPE à accomplir sa mission, la mobilisation de ressources pourrait s'en ressentir et l'influence sur les politiques publiques diminuer. Sachant que le risque de réputation dépend en grande partie de la bonne gestion des autres risques, le Secrétariat ne manquera pas une occasion de promouvoir activement l'action et l'impact du GPE par des interventions stratégiques de son

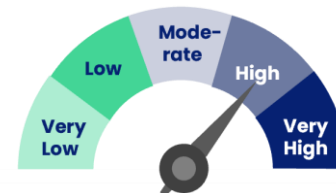
équipe dirigeante dans des instances politiques et des forums d'action clés ainsi que dans les médias, les réseaux sociaux et les plateformes de communication du GPE. Une communication dynamique et une présentation positive du GPE aideront à améliorer la réputation du partenariat, et à atténuer ainsi d'éventuels risques futurs de réputation.

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

### Risque stratégique pour le GPE

Risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses buts et objectifs. Principaux risques :

1. Risque que le partenariat ne comprenne pas, ne défende pas ou n'applique pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système.
2. Risque que les contributions au GPE soient insuffisantes (mobilisation de ressources).



Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire <sup>1</sup> (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
<b>1. Risque relatif au financement – mobilisation de ressources</b> : risque que les contributions au GPE soient insuffisantes, ce qui pèserait sur la capacité du partenariat à financer ses programmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant total des annonces de contribution par rapport à l'objectif de 5 milliards de dollars : <b>3,965 milliards de dollars sur un objectif de 5 milliards de dollars, soit 79,3 %*</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 3,956 milliards de dollars, soit 79 %</li> <li>* 79,3 % en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contribution ont été formulées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Très élevé (relevé)</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↑</li> </ul>	Les mouvements de change des 12 derniers mois ont diminué la valeur en dollars des annonces de contributions, ce qui pourrait mettre le GPE en difficulté pour financer ses programmes. Il est également plus difficile de convaincre les bailleurs de fonds d'augmenter leurs contributions afin d'atteindre l'objectif de 5 milliards de dollars. Pour atténuer ce risque, de nouvelles stratégies de plaidoyer ciblées sur des bailleurs individuels sont en cours d'élaboration et de révision. La stratégie de plaidoyer vise à donner une plus grande priorité à l'éducation et au GPE sur les marchés nationaux et dans les instances mondiales, comme le Sommet sur la transformation de l'éducation et le G7. Les efforts engagés pour déployer le modèle opérationnel et accroître les décaissements sont essentiels pour que les résultats obtenus démontrent le besoin d'investissements supplémentaires.
<b>2. Risque relatif au financement – cofinancements</b> : risque que les objectifs de cofinancement ne soient pas atteints, ce qui pèserait	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du total des cofinancements mobilisés chaque année par rapport à l'objectif : <b>1 003,81 millions de dollars sur un objectif de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque faible (ajusté)</b></li> <li>• Impact modéré</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	Les objectifs de cofinancement sont très en avance par rapport au calendrier. Certains résultats sont un peu trompeurs en raison d'une liste déjà bien établie de projets en attente, d'où l'ajustement du niveau de risque, qui passe de très faible à faible d'après une évaluation qualitative. Il est clair néanmoins que la demande de financements au titre du Fonds à effet multiplicateur est très forte :

<sup>1</sup> La trajectoire indique si l'indicateur en question s'est amélioré (↓), s'est détérioré (↑) ou est resté inchangé (↔) au cours des six derniers mois.

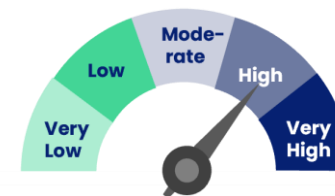
sur la capacité du GPE à cofinancer ses programmes.	<p><b>500 millions de dollars, soit 200,8 %</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Données pour SI 2022 : 567,8 millions de dollars, soit 151,4 %</li> </ul>		des programmes ont été approuvés au El Salvador et au Rwanda dans le cadre du modèle opérationnel du GPE 2025, et d'autres doivent l'être.
<p><b>3. Risque relatif au financement national :</b> 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"> <li>Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des objectifs du GPE pour le volume du financement national : <b>27 %</b></li> <li>Données pour SI 2022 : 24 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risque élevé</b></li> <li>Impact élevé</li> <li>Trajectoire : ↑</li> </ul>	Bien qu'aucune évolution à la hausse ou à la baisse ne soit nettement visible d'après les données pour cet indicateur, compte tenu des tendances économiques mondiales dans le contexte d'après-pandémie, il est clair que les budgets publics sont sous tension dans beaucoup de pays et que le financement national de l'éducation s'en ressent. L'évaluation a donc relevé le niveau de risque à élevé.
<p><b>4. Risque relatif à la responsabilité mutuelle :</b> risque que les partenaires au niveau des pays ne tiennent pas les engagements inscrits dans leur pacte, ce qui pèserait sur la capacité du GPE à mobiliser des partenaires et des ressources au niveau mondial et national pour obtenir des résultats durables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de pactes de partenariat qui : 1) contiennent des engagements spécifiques des partenaires au niveau du pays ou un mécanisme de suivi pour évaluer les progrès dans le domaine de réforme ciblé prioritairement, et qui 2) mettent en œuvre le mécanisme de suivi convenu : <b>100 %</b></li> <li>Données pour SI 2022 : s. o.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risque très faible</b></li> <li>Impact modéré</li> <li>Trajectoire : s. o. (données recueillies pour la première fois)</li> </ul>	<p>L'évaluation couvre les six pays pilotes choisis pour le nouveau modèle opérationnel (Kenya, Tadjikistan, El Salvador, Népal, Ouganda et République démocratique du Congo).</p> <p>L'indicateur s'appuie sur les pactes de partenariat, qui énoncent les engagements des partenaires par rapport au domaine de réforme ciblé prioritairement et la façon dont ils comptent en assurer le suivi. Le bilan de cette première évaluation des fondements et pratiques en matière de responsabilité mutuelle servira de référence lors de l'examen du Guide pour l'élaboration des pactes qui est prévu pour le premier trimestre de l'exercice 23, et aidera également à affiner et valider la méthodologie employée pour cet indicateur de risque.</p>
<p><b>5. Risque relatif à la gouvernance</b> (niveau mondial) : 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"> <li>Pourcentage des membres du Conseil d'administration qui sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Le Conseil d'administration dispose des informations dont il a besoin pour fonctionner à un niveau stratégique et dans le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risque faible</b></li> <li>Impact élevé</li> <li>Trajectoire : ↔</li> </ul>	L'adoption des réformes de la gouvernance a eu un impact positif sur les délibérations et les décisions du Conseil et des comités. Elle a permis des échanges d'informations suivis et ciblés avec les responsables de la gouvernance, et a renforcé la compréhension des règles, des mandats et des processus de gouvernance. Le Secrétaire du GPE note que le Conseil a dû fonctionner dans un environnement virtuel pendant la pandémie mondiale, et que la reprise des réunions en présentiel lorsque cela est possible devrait permettre de gagner encore en efficacité.

	meilleur intérêt du GPE » : <b>90 %</b> • Données pour S1 2022 : 90 %		
<b>6. Risque relatif à l'égalité des genres :</b> risque que l'égalité des genres ne soit pas prise en compte systématiquement dans la mise en œuvre du modèle opérationnel du GPE 2025.	• Pourcentage de programmes ayant intégré l'égalité des genres dans leur conception à un niveau satisfaisant ou très satisfaisant à l'étape 1 du processus d'examen de la qualité : <b>s. o. (nouvel indicateur de risque pour lequel les données seront recueillies au S1 2023)</b>	s. o.	Il s'agit ici du risque que le GPE ne tienne pas l'engagement ambitieux d'intégrer l'égalité des genres dans l'ensemble du partenariat. Le nouveau modèle opérationnel est conçu pour inciter à prendre cette dimension en compte à chaque étape du processus d'approbation des financements. L'indicateur de risque est spécialement conçu pour voir très tôt au niveau d'un portefeuille, pendant le processus d'examen de la qualité, si l'intégration de l'égalité des genres évolue dans le bon sens. Le calendrier permet ainsi d'identifier les mesures d'atténuation à prendre dans un pays donné avant la finalisation du financement.
Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration : Transformation du système			

## Risque opérationnel pour le GPE

Risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs dans les pays. Principaux risques :

- Risque d'inefficacité ou de retard dans le déploiement du modèle opérationnel, empêchant d'approuver et de décaisser des fonds en temps voulu pour accompagner la transformation du système.**
- Risque d'inefficacité ou d'inefficience dans la gestion et le suivi du portefeuille de financements, empêchant les financements d'atteindre leurs résultats dans les délais prévus (c'est-à-dire, risque relatif à la performance des financements).**



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
<b>1. Risque relatif au modèle opérationnel :</b> risque que les partenaires ne parviennent pas à progresser	• Pourcentage de requêtes approuvées dans les 14 mois suivant l'allocation : <b>s. o.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque élevé</b> (évaluation qualitative)</li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : s. o.</li> </ul>	Les progrès et les retours d'information sur le modèle opérationnel sont positifs. Mais des délais importants sont constatés entre le début du processus et l'approbation des paramètres stratégiques par le Conseil. L'équipe de direction du GPE a approuvé un plan d'action destiné à accélérer les approbations et les décaissements. Le Secrétariat du GPE

<p>convenablement tout le long des étapes clés du modèle opérationnel.</p>			<p>ajustera également la méthodologie utilisée pour cet indicateur. Un objectif plus réaliste de 18 mois pour faire approuver une requête sera fixé, ce qui permet de tenir compte de l'état de préparation des pays et leur laisse un délai plus réaliste pour présenter au GPE un dossier de requête.</p>
<p><b>2. Risque relatif à l'accès à des financements – approbations :</b> risque que les contributions au 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"> <li>• Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre du nouveau modèle opérationnel par rapport aux objectifs : <b>s. o.</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : s. o.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque élevé</b> (évaluation qualitative)</li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : s. o.</li> </ul>	<p>La première date d'arrêt des données pour l'indicateur est décembre 2022. L'évaluation du risque est néanmoins élevée. Un certain nombre de mesures d'atténuation sont mises en œuvre ou étudiées activement pour rationaliser le processus. Le calendrier est aussi ajusté actuellement pour prendre en compte l'allongement à 18 mois du délai fixé pour faire approuver une requête (contre 14 mois auparavant), d'après les leçons tirées du déploiement du modèle opérationnel à ce jour. La méthode utilisée pour calculer l'exposition au risque sera révisée en conséquence.</p>
<p><b>3. Risque relatif à l'accès à des financements – Fonds à effet multiplicateur :</b> 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"> <li>• Pourcentage du montant annuel alloué au titre du Fonds à effet multiplicateur (= manifestation d'intérêt approuvée) par rapport à l'objectif : <b>216,75 millions de dollars sur un objectif de 150 millions de dollars, soit 144,55 %.</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 93,4 millions de dollars, soit 83 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très faible</b></li> <li>• Impact modéré</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	<p>Corrélié à la rubrique ci-dessus « Risque relatif au financement – cofinancements ». Le Secrétariat du GPE a alloué un grand nombre de manifestations d'intérêt reçues fin 2020 à la reconstitution de 2025, et l'objectif est donc dépassé. Il est clair néanmoins que la demande de financements au titre du Fonds à effet multiplicateur est très forte : des programmes ont été approuvés au El Salvador et au Rwanda dans le cadre du modèle opérationnel du GPE 2025, et d'autres doivent l'être.</p>
<p><b>4. Risque relatif à l'alignement :</b> risque que les financements du GPE n'utilisent pas suffisamment les systèmes gouvernementaux pour la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des financements pour la transformation du système en cours qui suivent une modalité alignée : s. o. (nouvel indicateur de risque</li> </ul>	<p>s. o.</p>	<p>Le modèle opérationnel met en avant l'alignement et les financements coordonnés. Les possibilités d'utilisation de systèmes nationaux de gestion des finances publiques et/ou de financements coordonnés sont identifiées durant l'étape d'analyse des données sur le pays. Il sera important de surveiller ce point dans les étapes ultérieures du modèle opérationnel. Des données seront communiquées pour cet indicateur en 2023.</p>



mise en œuvre, augmentant ainsi les coûts de transaction.	pour lequel les données seront recueillies au S1 2023)		
<p><b>5. Risque relatif à l'accès à des financements – optimisation des ressources :</b> risque que les investissements du GPE n'assurent pas une bonne optimisation des ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts d'administration du portefeuille de financements en cours à la fin de l'exercice* : <b>10,4 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 10,6 %</li> <li>• Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : <b>9 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 6,9 %</li> </ul> <p>(* Les coûts d'administration du portefeuille de financements en cours correspondent à toutes les commissions, allocations de supervision et frais de gestion en pourcentage du montant total du portefeuille de financements en cours.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque élevé</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↑</li> </ul>	<p>Les coûts d'administration et de gestion des financements sont suivis de près et examinés pour chaque requête de financement. Ces coûts ont légèrement fléchi, passant de 10,6 % à 10,4 %, ce qui s'explique par la mise à l'exécution pendant l'exercice de quelques grands financements générant des coûts moindres. Plus de 61 % des programmes du GPE et des financements associés sont actuellement décaissés dans des pays touchés par la fragilité et les conflits (PFC), et il y a aujourd'hui une plus grande diversité d'agents partenaires, certains d'entre eux facturant des commissions plus élevées, ce qui entraîné une hausse des coûts moyens au fil du temps. Le point de données ne reflète pas nécessairement une mauvaise optimisation des ressources dans les investissements du GPE mais plutôt la détermination du partenariat à travailler dans les PFC conformément à l'Énoncé de l'appétence au risque du GPE.</p> <p>En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, les retards de décaissement pour certains grands programmes et l'augmentation des frais d'hébergement font qu'elles seront plus difficiles à maintenir dans la fourchette de 5 à 7 %. Les retards dans les décaissements devraient être temporaires puisque les décaissements augmenteront tout au long du GPE 2025, tandis que le Secrétariat continue de chercher des possibilités d'économies et que les dépenses restent en dessous du budget approuvé.</p>
<p><b>6. Risque relatif à la performance des financements :</b> risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés dans les délais prévus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque élevé</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↑</li> </ul>	<p>Les programmes se sont retrouvés à l'arrêt dans un certain nombre de pays en raison de conflits, d'une instabilité politique et des perturbations causées par la crise de la COVID-19. Le Secrétariat travaille activement avec les agents partenaires et les partenaires concernés sur le terrain et au siège pour débloquer les situations. Le Secrétariat du GPE a échangé avec les agents partenaires sur leur utilisation des fonds, notamment sur les mesures prises pour remédier aux problèmes entraînant des décaissements plus</p>

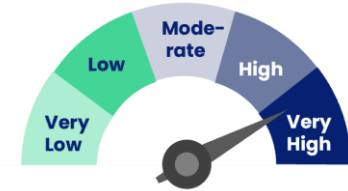
	<p>(nouveau manuel opérationnel) : <b>s. o. - les données ne sont pas encore disponibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie d'exécution (ancien manuel opérationnel) : <b>69 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 86 %</li> <li>• Pourcentage de financements en cours en bonne voie d'exécution (nouveau manuel opérationnel) : <b>s. o. - les données ne sont pas encore disponibles</b></li> </ul>		<p>lents que prévu (par exemple, un démarrage lent, des retards dans la vérification des résultats et dans l'exécution, et un manque de capacité à s'adapter à un environnement de crise). Un plan d'action est actuellement mis en œuvre pour résoudre les problèmes de retard d'exécution des financements concernés. Des missions régulières de suivi des financements sont également entreprises pour les financements en retard, et la procédure et les calendriers définis dans le cadre opérationnel pour les pays touchés par la fragilité et les conflits sont également appliqués.</p>
<p><b>7. Risque de non-conformité de la gestion des financements</b> : risque de non-respect des politiques et procédures de gestion des financements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de rapports relatifs aux financements (avancement, achèvement, audit) reçus en retard : <b>40,2 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 29 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très élevé</b></li> <li>• Impact modéré</li> <li>• Trajectoire : ↑</li> </ul>	<p>Ce chiffre est dû au pourcentage très élevé de rapports d'audit reçus en retard (69 %, contre 59 % il y a six mois) et de rapports d'achèvement reçus en retard (45,5 %, contre 22,2 % il y a six mois), tandis que le pourcentage de rapports d'avancement reçus en retard reste faible (6 %). Les équipes chargées du risque et de la conformité ainsi que des opérations de financements sont entièrement constituées et opérationnelles, ce qui permet d'échanger plus activement avec les agents partenaires pour traiter ces problèmes.</p>
<p><b>8. Risque de fraude et de détournements de fonds</b> : risque de pertes dues à des fraudes ou des détournements de fonds dans les programmes financés par le GPE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de cas de détournement de fonds traités de manière satisfaisante dans un délai approprié : <b>60 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 71 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque élevé (ajusté)</b></li> <li>• Impact faible</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	<p>Les données doivent être contextualisées car, sur 5 cas de détournement, 2 n'avaient pas pu être traités à la fin juin 2022 à cause de la COVID-19. L'exposition au risque ne rend pas nécessairement compte d'un niveau plus élevé de fraude et de détournement, mais plutôt des difficultés à mener des investigations dans le contexte de la pandémie mondiale, c'est pourquoi le niveau de risque a été ajusté. Le Secrétariat suit ces affaires de près.</p>

<p><b>9. Risque d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels (SEAH) :</b> risque que les responsables de la gouvernance du GPE, le personnel et tous les partenaires participant à la mise en œuvre des financements ne soient pas en mesure de prévenir, gérer et régler les cas de SEAH, si jamais il s'en produisait lors de l'exécution des programmes du GPE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 : <b>100 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très faible</b></li> <li>• Impact très élevé</li> <li>• Trajectoire : ↔</li> </ul>	<p>La politique du GPE en matière de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels a été approuvée par le Conseil en mai 2021. Les normes d'examen de la qualité des financements du GPE ont été mises à jour pour prendre en compte cette politique, garantissant ainsi que les financements répondent aux prérequis avant leur approbation. Tous les nouveaux agents partenaires du GPE sont évalués quant à leurs normes SEAH, et tous les agents partenaires actuels sont évalués par rapport aux normes SEAH.</p> <p>Des réunions sont organisées régulièrement avec les agents partenaires pour suivre le traitement des cas ; des mesures de suivi appropriées ont pu ainsi être prises.</p>
<p><b>10. Risque relatif aux programmes d'appui du GPE :</b> risque que le GPE ne soit pas en mesure de combiner expertise, innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage total des objectifs du KIX et du programme EOL atteints au cours du dernier exercice : <b>96 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 95 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très faible</b></li> <li>• Impact modéré</li> <li>• Trajectoire : ↔</li> </ul>	<p>Le point de données comprend 92 % des objectifs atteints au cours du dernier exercice pour le programme EOL (L'Éducation à voix haute) et 100 % pour le KIX. La proposition de nouveaux financements pour le KIX et le programme EOL sera examinée par le Comité des finances et du risque et le Comité des performances, de l'impact et des apprentissages en octobre 2022, et soumise au Conseil pour approbation en décembre 2022. Elle vise à renforcer les liens entre le KIX et le programme EOL et le GPE 2025 jusqu'à la mi-2027. Une prolongation du KIX et du programme EOL atténuera le risque de compromettre les travaux en cours et de perdre les gains acquis jusqu'à présent.</p>
<p>Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration : performance du GCTI ; performance des agents partenaires</p>			

## Risque relatif à la gestion du Fonds du GPE

Risque associé à un manque d'efficacité ou de performance de la gestion financière du GPE. Principaux risques :

1. **Risque de change et vulnérabilité persistante de la situation financière du GPE à d'importantes fluctuations des taux de change.**
2. **Risque d'illiquidité lié à l'impact des taux de change et à la pression attendue sur les annonces de contributions des bailleurs de fonds.**



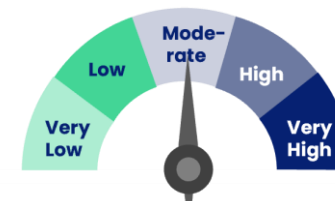
Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
<p><b>Risque d'illiquidité :</b> risque que le GPE ne soit pas en mesure de faire respecter les obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance, ou qu'à cause d'un niveau élevé de fonds disponibles, il soit plus difficile de convaincre les bailleurs de fonds du besoin de financements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette cible : <b>22 mois de décaissements prévus en trésorerie</b></li> <li>• Données pour SI 2022 : 16 mois de décaissements prévus en trésorerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très élevé</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire = ↑</li> </ul>	<p>Les soldes de trésorerie élevés sont dus à la fois à des décaissements plus lents que prévu, en particulier pour le portefeuille de financements actuel, et à une accélération des contributions des bailleurs. Le niveau élevé du solde de trésorerie est temporaire et le solde se réduira tout au long de la période du plan stratégique s'achevant en 2025 à mesure que les décaissements vont augmenter fortement.</p>
<p><b>Risque de change :</b> risque financier qui existe lorsque la valeur d'importants volumes d'annonces de contribution des bailleurs de fonds du GPE est susceptible de changer en raison de fluctuations des taux de change, entraînant des incertitudes plus fortes pour la planification financière et une réduction possible des fonds disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 : <b>67,5 %</b></li> <li>• Données pour SI 2022 : 86 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très élevé</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↔</li> </ul>	<p>La valeur des annonces de contributions non couvertes contre le risque de change a diminué par le fait que les contributions des bailleurs sont faites dans d'autres devises et converties en dollars. Mais la valeur de ces annonces de contributions et de ces contributions dans d'autres devises a été affectée négativement par le renchérissement rapide du dollar qui s'est maintenu à des niveaux records au cours des 12 derniers mois. Les opérations de couverture de change pour lesquelles le Conseil a approuvé l'approche pilote en juin 2022 constitueront un outil important pour réduire le risque de change. La Banque mondiale travaille activement à en mettre au point les détails opérationnels. L'administrateur fiduciaire et le Secrétariat poursuivent leurs consultations avec les bailleurs de fonds au sujet de l'impact sur les accords de contribution.</p>

## Risque relatif à la continuité des activités du Secrétariat du GPE

Risque que le Secrétariat ne soit pas en mesure de s'acquitter de ses fonctions opérationnelles essentielles.

Principal risque :

1. Le risque que les dépenses de fonctionnement dépassent la fourchette cible est très élevé en raison de la hausse des frais d'hébergement et des retards de décaissement dans certains grands programmes.

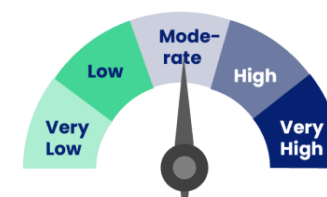


Domaine de risque	Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)	Niveau de risque, impact et trajectoire (le cas échéant)	Contexte et contre-mesures spécifiques
<b>Risque relatif aux dépenses de fonctionnement :</b> risque de décalage entre les dépenses de fonctionnement du GPE et les besoins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses réelles du Secrétariat par rapport aux dépenses prévisionnelles (en pourcentage) : <b>83 %</b></li> <li>• Données présentées pour SI 2022 : 91,8 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque faible</b></li> <li>• Impact modéré</li> <li>• Trajectoire : ↑</li> </ul>	Sur un budget de 58,2 millions de dollars, les dépenses totales du GPE se sont établies à 47,6 millions de dollars (frais d'hébergement inclus). Différents outils sont en place pour suivre les dépenses et réallouer des fonds à de nouvelles priorités le cas échéant : un exercice annuel de budgétisation solide, un examen mensuel des dépenses par rapport au budget, et un examen trimestriel du programme de travail.
<b>Risque relatif aux ressources humaines :</b> risque que des facteurs humains, culturels ou de gouvernance sources d'incertitude dans l'environnement professionnel puissent avoir un effet négatif sur les opérations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs actuels du personnel (à l'exclusion des consultants sous contrat de courte durée ou de longue durée) en pourcentage du nombre total de postes approuvés : <b>92 %</b></li> <li>• Données pour SI 2022 : 87 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque très faible</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	En août 2022, le GPE comptait 126 employés sous contrat à durée déterminée sur 137 postes approuvés. Les 7 postes approuvés par le Conseil en juin 2022 ont été pourvus ou se trouvent en phase de sélection finale. Le processus de recrutement a été repensé de manière à ne pas dépasser le délai de 90 jours, afin que les candidats potentiels aient du GPE l'image d'un employeur efficace et bien organisé.
<b>Risque informatique :</b> risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles touchant les systèmes informatiques aient une incidence sur les objectifs de l'institution ou des projets, la continuité du service, les résultats financiers, la réputation, la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie informatique du GPE est à jour, bien documentée et appliquée (évaluation qualitative) : la stratégie est en place et sa mise en œuvre est légèrement en retard.</li> <li>• Données pour SI 2022 : la stratégie est en cours de révision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque modéré (ajusté)</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	Bien que la stratégie informatique du GPE soit en place et sur le point d'être actualisée, le niveau de risque demeure modéré. Le risque porte sur l'exécution de la stratégie et sur le fait que le Secrétariat pourrait encore ne pas avoir toute liberté de faire ses propres choix d'équipements informatiques compte tenu des exigences de la Banque mondiale en la matière, ce qui présente un risque pour la capacité du GPE à mettre en œuvre ses programmes. Même si l'examen des infrastructures informatiques du GPE réalisé par la Banque mondiale devrait permettre un meilleur alignement entre la stratégie informatique du GPE et les technologies actuelles et futures

sécurité ou les infrastructures.			de la Banque mondiale, l'écosystème informatique du GPE restera soumis aux politiques et procédures de la Banque mondiale susceptibles d'évoluer.
Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration ou d'affinement dans cette catégorie : risque relatif à la diversité et à l'inclusion ; programme de travail du Secrétariat			

## Risque de réputation pour le GPE

Risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature. Principaux risques : Néant



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
<b>Risque de menace ou de danger pouvant ternir l'image du GPE ou affaiblir sa stature</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : <b>3 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 3,6 %</li> <li>• Pourcentage de couverture négative dans les médias sociaux : <b>10 %</b></li> <li>• Données pour S1 2022 : 33 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risque faible à modéré (ajusté)</b></li> <li>• Impact élevé</li> <li>• Trajectoire : ↓</li> </ul>	Les 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. Le GPE surveille en permanence les messages exprimant des sentiments négatifs.