13, 14 ET 16 JUIN 2022

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PAR VISIOCONFÉRENCE	BOD/2022/06 DOC 08	POUR INFORMATION

POINT SEMESTRIEL SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL

N.B. : Conformément à la Politique de transparence du GPE, les documents ne sont pas publics tant que l'instance de gouvernance compétente ne les a pas évalués. Les responsables de la gouvernance peuvent distribuer les documents aux membres de 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 institutionnels lors de sa réunion des 28 et 29 avril 2022. Le Comité a souligné les risques découlant de l'impact économique de la COVID-19 et de la guerre en Ukraine en ce qui concerne les réductions du financement national et l'importance d'utiliser au mieux les ressources disponibles. Le Comité a souligné la nécessité d'examiner cette question dans le cadre du programme de transformation plus large du GPE et de son approche au Sommet des Nations Unies sur la transformation de l'éducation. Les membres du FRC ont également noté l'importance des efforts continus du GPE pour plaider en faveur du financement national, notamment par le biais de la Déclaration de Kenyatta, et du modèle opérationnel.
- En ce qui concerne les risques stratégiques et opérationnels associés au déploiement du modèle opérationnel, le Comité a appelé à une plus grande diffusion d'informations sur le soutien du GPE, ainsi que sur les réussites et les enseignements tirés des pays pilotes pour soutenir l'appropriation par les pays. Le Secrétariat a reconnu la nécessité d'améliorer le partage d'informations, en mettant en évidence de nouveaux outils dans le cadre du nouveau modèle opérationnel pour soutenir le renforcement des capacités des partenaires.

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 passer en revue les informations fournies et déterminer s'il existe d'autres préoccupations liées aux risques, en particulier dans les domaines où l'évolution des conditions internes et externes pèse sur la capacité du GPE à mettre en œuvre son plan stratégique.

Contexte général

2. Le précédent rapport sur les risques a recensé un certain nombre de mesures prioritaires pour 2022 afin d'adapter le cadre et les outils de gestion des risques du GPE en réponse à l'évolution du paysage des risques. L'objectif était d'élever le cadre de gestion des risques au rang d'outil de gestion interne efficace tout en soutenant le Comité des finances et du risque et le Conseil d'administration dans la prise de décisions stratégiques. Des progrès sensibles ont été réalisés dans ce contexte vers un cadre plus agile, notamment la définition d'indicateurs pouvant être adaptés aux circonstances imprévues, la révision des processus internes du Secrétariat, tels que les examens trimestriels des risques avec les responsables de la prise de risque et les chargés de liaison, et l'intégration des principaux indicateurs de risque dans le programme de travail et le processus budgétaire.

3. Le Secrétariat du GPE est en train de revoir son cadre et sa politique de risque, en adaptant la taxonomie des risques et la liste des principaux indicateurs de risque, de contrôle et de résultats pour prendre en compte le plan stratégique GPE 2025, le déploiement du modèle opérationnel et les résultats du Sommet mondial sur l'éducation qui s'est tenu en juillet 2021. Le Secrétariat continuera à affiner et améliorer le cadre au fil du temps, en utilisant la méthodologie approuvée par le Conseil d'administration.

4. Sachant que les données restent limitées ou ne sont pas encore disponibles pour certains indicateurs, le Secrétariat a mis l'accent sur les informations qualitatives plutôt que quantitatives dans le présent rapport. Des données ont été recueillies pour 19 des 23 indicateurs définis jusqu'à présent ; les informations pour les quatre autres indicateurs ne sont pas encore disponibles mais le seront au cours de la période couverte par le GPE 2025. Le Secrétariat met également au point des indicateurs supplémentaires dans des domaines de risque non encore couverts, comme indiqué à la fin des tableaux de l'annexe B.

5. **L'annexe A** décrit les principaux résultats et tendances constatés dans les cinq grandes catégories de risque : risque stratégique, risque opérationnel, risque de gestion du Fonds du GPE, risque pour la continuité des activités du Secrétariat et risque de réputation. Ces catégories mettent l'accent sur les risques de gestion pendant les années atypiques ainsi que les questions qui demanderont une attention particulière dans les mois à venir. Une mise à jour des domaines de risque passés en revue dans le précédent rapport sur les risques est également fournie.

6. **L'annexe B** présente des informations plus détaillées sur les indicateurs de risque, y compris des comparaisons avec les données des indicateurs de risque précédents, dans la mesure du possible, ainsi que la voie à suivre.

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 :** Étant donné le caractère transitoire de ce rapport, avec la mise au point de nouveaux indicateurs de risque, de contrôle et de résultats dans le cadre du GPE 2025, et sachant que certains indicateurs définis dans le cadre du GPE 2020 continuent à être suivis, l'accent est mis sur les informations qualitatives (plutôt que quantitatives) lorsque cela est possible et pertinent, en suivant la taxonomie des risques du GPE. En outre, l'évaluation qualitative vise à prendre en compte l'impact des facteurs externes (par exemple, la pandémie de COVID-19, la guerre entre la Russie et l'Ukraine, le contexte politique, etc.) sur les opérations du GPE afin de mieux prendre en compte les niveaux de risques réels.
2. **Méthodologie :** La notation est basée sur une échelle élaborée selon la méthodologie approuvée par le conseil d'administration en 2019 (risque très faible, faible, modéré, élevé, très élevé). Une évaluation qualitative des impacts, ou des conséquences en cas de matérialisation du risque, est fournie, ainsi que la voie à suivre (dans la mesure du possible). La note globale du risque dans chaque catégorie est le résultat d'une évaluation qualitative collective par les responsables des risques du Secrétariat**.**

I) Risque stratégique (élevé)

3. **Le principal risque stratégique reste le risque que les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou n'appliquent pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système.** Ce risque a été qualifié de risque élevé dans le précédent rapport sur les risques et reste élevé, bien que, compte tenu de la réaction positive au modèle opérationnel à ce jour, on espère que ce risque diminuera au fil du temps. Si ce risque devait se matérialiser, le modèle opérationnel ne parviendrait pas à orienter le dialogue et l'action politiques vers la transformation du système dans les pays partenaires, ce qui empêcherait d'atteindre les buts et objectifs du GPE 2025. La collaboration des partenaires avec le siège et les organes régionaux est essentielle pour guider, mobiliser et soutenir la participation de leurs homologues nationaux au processus. Le Secrétariat a activement communiqué avec les partenaires pour leur expliquer le modèle, notamment la manière dont le genre y est intégré, et les avis et observations reçus jusqu'à présent ainsi que le niveau d'intérêt et d'engagement sont très positifs. Pour atténuer ce risque, il est également important que le Secrétariat fournisse aux groupes locaux de partenaires de l'éducation les outils et le soutien dont ils ont besoin. Le Secrétariat veille donc à ce que les directives techniques soient complètes et claires. Notant qu'il est essentiel que les équipes nationales du Secrétariat soient dotées du personnel et des équipements nécessaires pour apporter le soutien requis, ce risque est classé dans

les catégories Risque opérationnel et Risque pour la continuité des activités du Secrétariat.

4. **La mobilisation de ressources, ou le risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, est le deuxième risque stratégique le plus important. Il est jugé élevé parce que le risque de change est classé élevé ou « très élevé » et que la guerre entre la Russie et l'Ukraine a accru les risques géopolitiques.** Lors du Sommet mondial sur l'éducation en juillet 2021, le GPE a obtenu 4 milliards de dollars de promesses de financements. Cependant, la difficulté à accroître ce montant et à obtenir des engagements suffisants des bailleurs de fonds pour répondre aux exigences du programme est exacerbée par l'appréciation du dollar, le fait qu'un bailleur a déjà réduit le montant promis, les effets négatifs de la pandémie de COVID-19 sur les budgets nationaux, et l'impact probable de la guerre entre la Russie et l'Ukraine. Ce conflit a déjà fait grimper l'inflation et entraînera probablement une augmentation des dépenses de défense, ainsi que la nécessité pour de nombreux pays donateurs d'apporter un soutien supplémentaire à l'Ukraine et aux réfugiés. Le Secrétariat continuera de s'employer à mobiliser des ressources auprès de partenaires nouveaux et existants (avec déjà quelques succès après le Sommet), tout en soulignant l'importance du financement de l'éducation dans ses activités de plaidoyer. Le risque de change est abordé plus en détail sous la rubrique Risque lié à la gestion du Fonds du GPE ci-dessous, avec en particulier un plan d'atténuation pour couvrir les contributions au GPE qui ne sont pas libellées en dollars. La capacité à démontrer que les fonds sont approuvés et décaissés en temps voulu contribuera également à atténuer ce risque.

5. **En ce qui concerne le financement national, le risque réside dans la diminution ou la stagnation de la part des dépenses d'éducation dans les budgets nationaux après la grave crise provoquée par la pandémie de COVID-19 et ses retombées économiques négatives sur les pays.** L'impact de la guerre entre la Russie et l'Ukraine pourrait faire grimper l'inflation et susciter des inquiétudes quant à la sécurité alimentaire et énergétique, ce qui pourrait à son tour exercer une pression supplémentaire sur le financement national de l'éducation. Le plaidoyer en faveur du financement national se poursuit par le biais de l'Appel à l'action des chefs d'État pour un meilleur financement national de l'éducation et constitue un thème central du Sommet du Secrétaire général des Nations unies sur la transformation de l'éducation qui se tiendra en septembre. Le modèle opérationnel met l'accent sur le financement national de l'éducation, notamment par le biais de l'évaluation des facteurs favorables et de l'élaboration de pactes de partenariat, qui visent à diagnostiquer le problème et à encourager le dialogue avec les partenaires nationaux sur le volume du financement national, ainsi que sur l'utilisation efficace et équitable des ressources. Le levier du financement complémentaire, lorsqu'il est

pertinent et adapté au contexte, devrait être utilisé pour encourager les améliorations et maintenir l'attention portée à cette question par les groupes locaux de partenaires de l'éducation.

II) Risque opérationnel (risque modéré)

6. **Le principal risque opérationnel reste l'inefficacité ou le retard pris dans le déploiement du modèle opérationnel, ce qui empêche d'approuver et de décaisser les financements en temps voulu pour faciliter la transformation du système.** Le Secrétariat suit de près les approbations dans le cadre du modèle opérationnel, tandis que les équipes nationales s'emploient activement à soutenir les pays partenaires. Des gains d'efficacité devraient être réalisés au fil du temps grâce à l'expérience acquise par les pays et le Secrétariat, et aux nouvelles données recueillies. Le cadre d'apprentissage, élaboré pour prendre en compte les principaux enseignements du déploiement du modèle opérationnel, est en place et les leçons apprises sont intégrées dans le mode de fonctionnement du GPE pour adapter le modèle. Les informations et données recueillies sur l'exécution des financements devraient s'améliorer au fil du temps. Le délai d'approbation des requêtes - 14 mois suivant le début du processus, selon les premières estimations - est susceptible de varier en fonction du contexte national. On s'attendait à ce que les pays pilotes dépassent ce délai de 14 mois, mais l'expérience des cohortes 2 et 3 montre que les niveaux de préparation varient. L'état de préparation doit donc être pris en compte pour mieux prévoir le rythme auquel les pays franchissent les différentes étapes du processus de candidature. Il reste essentiel d'approuver rapidement les programmes en fonction du contexte et de régler sans attendre les problèmes de retard de démarrage ou de mise en œuvre des programmes.
7. **Le deuxième risque opérationnel le plus important concerne la mise en place des outils et processus nécessaires pour assurer une gestion et un suivi efficaces et efficients du portefeuille de financements.** Bien que le niveau de risque ait diminué, passant d'« élevé » à « modéré », il est important de noter que ce risque contribue au principal risque stratégique (c'est-à-dire un déploiement efficace et rapide du nouveau modèle opérationnel et des outils connexes pour mettre en œuvre le GPE 2025). Le Secrétariat a renforcé son équipe chargée des opérations et investi dans un système amélioré de gestion des financements, même s'il subsiste des problèmes informatiques, comme indiqué dans la catégorie Risque pour la continuité des activités du Secrétariat. Le Secrétariat s'attache également à renforcer le suivi et l'utilisation de paramètres pour évaluer les délais d'approbation des financements, l'efficacité, les décaissements, les taux d'utilisation et l'état d'avancement de la mise en œuvre, afin d'améliorer les rapports et la gestion du

portefeuille en temps réel. La consultation régulière des agents partenaires sur la situation du portefeuille et la multiplication des financements en difficulté s'avère importante pour prendre en main les programmes en retard et les faire avancer. Enfin, plusieurs changements d'orientation sont à l'étude pour soutenir les restructurations, notamment l'annulation partielle des programmes en retard pour réaffecter leurs ressources à un soutien plus efficace et la limitation des reports.

8. **Le risque que le GPE ne soit pas suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution de la situation et des facteurs qui affectent la mise en œuvre des financements, notamment dans les États touchés par la fragilité ou les conflits, est moins élevé qu'il a six mois,** car le nouveau cadre opérationnel pour un soutien efficace dans les États touchés par la fragilité ou les conflits devrait permettre de réagir plus rapidement au niveau national pour débloquer les fonds susceptibles d'être bloqués en raison d'une crise ou de troubles politiques. L'instabilité politique a interrompu la mise en œuvre dans cinq pays. La collaboration avec L'Éducation sans délai s'est également renforcée de manière significative au cours des derniers mois, notamment mais pas exclusivement en Afghanistan. La pandémie de COVID-19 a également entraîné des retards dans l'octroi des financements, et si les décaissements restent solides jusqu'à présent, ils sont en retard dans un certain nombre de pays.
9. **En ce qui concerne le risque de fraude et de détournement de fonds et le risque d'exploitation, de violence et de harcèlement sexuels (PSEAH), le niveau de risque est faible sur la base des cas signalés.** Mais le faible nombre de cas signalés pourrait être dû en partie au fait que certains cas ne sont pas identifiés ou signalés, et il est donc important que tous les partenaires fassent preuve d'une grande vigilance. Le Secrétariat continue d'exiger le plus haut niveau d'intégrité et de transparence de la part de ses agents partenaires.
10. En ce qui concerne la capacité du GPE à combiner expertise, innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforcer leurs systèmes éducatifs, la mise en œuvre des mécanismes Partage de connaissances et d'innovations (KIX) et Éducation Out Loud (EOL) est en bonne voie. L'exposition au risque est très faible, avec 95 % des objectifs intermédiaires atteints en moyenne au cours du dernier exercice. À l'avenir, l'accent sera mis sur l'évolution de ces deux mécanismes et sur la question plus large des capacités stratégiques. Ces questions seront examinées par le Comité des finances et du risque et le Comité de la performance, de l'impact et de l'apprentissage en avril 2022, en même temps que les évaluations à mi-parcours des deux programmes.

III) Risques liés à la gestion du Fonds du GPE (risques très élevés)

11. **Le risque le plus important dans cette catégorie est la vulnérabilité du GPE aux fluctuations des taux de change, étant donné que 86 % des contributions annoncées par les bailleurs de fonds sont libellées dans des monnaies autres que le dollar. Le risque est jugé très élevé en raison de la forte appréciation du dollar après la reconstitution des ressources et du risque d'accroissement de la volatilité.** La plupart des monnaies des bailleurs de fonds se sont considérablement affaiblies par rapport au dollar depuis la mi-2021, ce qui a réduit la valeur en dollars des annonces de contributions. La guerre entre la Russie et l'Ukraine a accéléré l'appréciation du dollar ces dernières semaines. Avec 86 % des annonces de contribution faites dans des monnaies autres que le dollar, la situation financière du GPE reste très vulnérable à une nouvelle appréciation du dollar. Il est important de noter que les contributions au Fonds du GPE seront versées au cours de la période couverte par le GPE 2025 ; le risque ne s'est donc pas encore matérialisé, puisque la différence de change n'est comptabilisée qu'une fois la contribution versée et convertie. Par conséquent, les taux peuvent évoluer dans un sens positif ou négatif. Les principales mesures d'atténuation sont les suivantes : réfléchir avec la Banque mondiale à la constitution d'une provision pour risque de change, solution qui a été présentée aux bailleurs de fonds à des fins de consultation ; encourager les bailleurs de fonds du GPE à signer des accords de contribution pluriannuels assortis de calendriers de versement précis afin d'améliorer les possibilités de couverture et de prévision ; encourager les bailleurs de fonds à verser leurs contributions au Fonds du GPE en dollars dans la mesure du possible ; et utiliser davantage les allocations de financements en euros lorsque cela est possible.

12. **Le deuxième risque le plus important dans cette catégorie est le risque d'illiquidité. Bien que ce risque soit actuellement modéré, il pourrait augmenter pendant la période couverte par le GPE 2025.** Le solde de trésorerie du GPE est actuellement supérieur à l'objectif de 9 à 12 mois pour la couverture des décaissements. Toutefois, compte tenu de l'appréciation du dollar, qui a réduit encore la contribution annoncée par un important bailleur de fonds, et du risque de non-respect des promesses de contribution en raison de l'impact économique de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, il est à prévoir que le solde de trésorerie du GPE sera mis à rude épreuve au cours de la période couverte par le GPE 2025. Bien que le Secrétariat estime qu'il devrait pouvoir se maintenir dans cette fourchette, il sera important que les bailleurs de fonds versent leurs contributions en temps opportun et tiennent leurs promesses. Ces questions sont approfondies dans le document sur les prévisions financières.

IV) Risque pour la continuité des activités du GPE (risque modéré)

13. **Le risque que les dépenses de fonctionnement dépassent la fourchette visée est élevé.** L'objectif du GPE est de maintenir les dépenses de fonctionnement dans une fourchette de 5 à 7 % de ses décaissements. La décision de la Banque mondiale d'augmenter les frais d'hébergement de plus de 40 % se traduira par une majoration de 24 % des coûts directs de fonctionnement. Cela augmente considérablement le budget global et oblige à redoubler d'efforts pour rester dans la fourchette. Bien que le Secrétariat s'efforce de maintenir les coûts directs à un niveau aussi bas que possible, il n'a pas le pouvoir de contrôler les politiques appliquées par la Banque mondiale et, bien qu'une nouvelle augmentation des frais d'hébergement ne soit pas attendue, elle ne peut pas être exclue ou limitée sur la base du protocole d'accord sur l'hébergement en vigueur. Le déploiement du modèle opérationnel sera probablement plus lent qu'initialement prévu, notamment pour les premières cohortes, et, combiné à l'impact de l'instabilité politique sur certains financements importants, le risque de dépassement temporaire de la fourchette cible reste élevé, mais il diminuera au cours de la période couverte par le GPE 2025. Compte non tenu de l'impact d'une augmentation des coûts d'hébergement, les dépenses de fonctionnement du GPE devraient se maintenir largement dans la fourchette visée.

14. En ce qui concerne les ressources humaines, trois domaines de risque sont examinés ci-dessous, avec un risque faible ou modéré.

    14.1. **Le risque que le Secrétariat du GPE ne soit pas en mesure soutenir efficacement le déploiement du modèle opérationnel est passé d'élevé à modéré.** Ce risque est un facteur essentiel pour le déploiement efficace et opportun du nouveau modèle opérationnel et des outils connexes pour mettre en œuvre le GPE 2025. Il est lié au fait de ne pas avoir le personnel nécessaire et au fait que le personnel ne dispose pas du soutien adéquat (par exemple, outils, processus, formation, charge de travail gérable, possibilités de déplacement, etc.). Le risque a diminué depuis la réorganisation du personnel et le déploiement d'un plan de formation solide. Le recrutement et l'intégration de personnel supplémentaire actuellement en cours allègent également la charge de travail (par exemple, 14 personnes ont été recrutées et intégrées sur les 22 postes approuvés par le conseil en mai 2021 et 6 sont en phase finale de sélection). Bien que le risque puisse diminuer au fur et à mesure que l'utilisation du nouveau modèle opérationnel et des nouveaux équipements informatiques sera intégrée dans les processus opérationnels, à quoi s'ajoutent le renforcement des effectifs de bureau et l'élimination des restrictions de déplacement en 2022, le nombre total de pays qui adoptent le modèle en même temps augmentera, ce qui exercera une pression sur les effectifs.

14.2. Bien que le personnel du GPE ait été mis à rude épreuve par la pandémie de COVID-19 et qu'il travaille à domicile depuis plus de deux ans, il s'est généralement bien adapté aux circonstances. Les préoccupations initiales concernant la productivité ne s'étant pas concrétisées, la direction de la Banque mondiale évolue vers une « nouvelle normalité » dans laquelle une certaine présence sur place est requise. L'enjeu est maintenant de bien gérer le passage à un environnement de travail hybride où le personnel de bureau travaille en partie sur place et en partie à distance, tout en reconnaissant qu'il pourrait y avoir une plus forte rotation du personnel si certaines personnes préfèrent ne pas retourner au bureau en raison des risques perçus et des nouvelles règles de télétravail.

14.3. **Le GPE avait précédemment identifié un risque lié aux transitions et aux changements opérés au niveau de la direction du GPE. Le Secrétariat considère que ce risque est désormais limité, avec une faible probabilité de se matérialiser.** Le risque de perturbation dû à une transition à la tête du conseil d'administration et au changement de directeur général avait été évoqué lors de la précédente réunion sur les risques dans le contexte des récentes et importantes réformes de la gouvernance. Le risque a considérablement diminué car le changement de président et de vice-président du conseil s'est déroulé sans heurts et à un moment optimal (c'est-à-dire après l'approbation du GPE 2025, du nouveau modèle opérationnel et de la reconstitution des ressources). En ce qui concerne le changement de directeur général, un comité de sélection composé de représentants du conseil d'administration a été mis en place avec l'aide d'un cabinet de recrutement externe. Entretemps, le directeur général adjoint (DGA) a assumé le rôle de directeur général par intérim et nommé un DGA par intérim ainsi qu'un directeur des opérations par intérim au sein de l'équipe de direction existante afin de garantir que les fonctions existantes sont dotées des ressources appropriées pendant la période de transition.

15. **En ce qui concerne l'environnement technologique du GPE, même si la stratégie informatique du GPE est en place et en cours de déploiement, le Secrétariat ne peut pas prendre ses propres décisions technologiques 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 limite la capacité du GPE à se procurer des solutions adaptées. Une équipe au sein du service de planification stratégique informatique de la Banque mondiale a proposé de revoir l'architecture d'entreprise du GPE afin de s'assurer que la stratégie informatique du GPE est alignée sur le GPE 2025 et le nouveau modèle opérationnel. Nous espérons que cette révision permettra

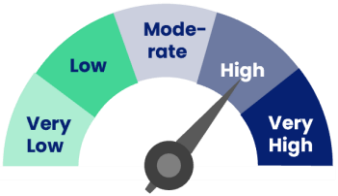
également un meilleur alignement entre la stratégie informatique du GPE et les technologies actuelles et futures de la Banque mondiale, afin de faciliter la sélection de plateformes appropriées pour le développement futur de l'écosystème informatique du GPE**.**

16. **En ce qui concerne l'exécution du budget et du programme de travail du Secrétariat, le risque est lié à un manque d'alignement entre le programme de travail annuel du Secrétariat et la planification stratégique globale à long terme.** Le risque est faible car le Secrétariat a élaboré un solide plan d'atténuation, comprenant notamment l'identification des priorités de travail annuelles et la présentation d'un rapport d'activité trimestriel à la direction. Le Secrétariat prévoit de définir une série d'indicateurs de performance clés pour suivre l'exécution du programme de travail et du budget, qui seront cohérents avec les indicateurs de risque du GPE. Parallèlement, les dépenses de fonctionnement du Secrétariat sont examinées chaque mois et la réaffectation des ressources tous les six mois, en interne, répond aux nouvelles priorités.

V) Risque de réputation (risque modéré)

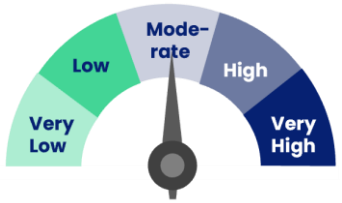
17. La réputation d'une organisation, ou ce que les principales parties prenantes en pensent, a une incidence directe sur son efficacité. Avec la plus grande notoriété de la campagne de financement du GPE en 2020 et 2021, le Partenariat a attiré davantage l'attention du public. La couverture médiatique (un indicateur indirect de la réputation) de la campagne de reconstitution des ressources a été globalement très positive. **À l'avenir, la capacité du GPE à atteindre son objectif de manière efficace et efficiente constituera un risque important pour sa réputation**. Si les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes remettent en question la capacité du GPE à atteindre ses objectifs, la mobilisation des ressources pourrait s'en ressentir, de même que l'influence politique du GPE. 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 et d'en consolider la réputation, notamment en utilisant stratégiquement les interventions de son équipe dirigeante dans des forums politiques majeurs et sur les médias, les réseaux sociaux et les plateformes de communication du GPE. Une communication dynamique et une présentation positive du GPE et de ses dirigeants dans les médias et les forums ou événements d'envergure ont permis d'asseoir la réputation du partenariat, ce qui peut contribuer à atténuer les risques éventuels pour sa 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 les partenaires ne comprennent pas, ne défendent pas ou n'appliquent pas l'approche du modèle opérationnel pour la transformation du système.** **2. Mobilisation de ressources et risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes.**			
Domaine de risque	**Indicateurs de risque et évolution (le cas échéant)**	**Niveau de risque, impact et trajectoire[1] (le cas échéant)**	**Contexte et contre-mesures spécifiques**
1. Risque lié aux financements et mobilisation de ressources : risque que les contributions au Fonds du GPE soient insuffisantes, ce qui empêcherait le GPE de financer ses programmes.	Montant total des annonces de contribution par rapport à l'objectif de 5 milliards de dollars : 3 956 704 090 dollars par rapport à l'objectif de 5 milliards de dollars, soit 79 %.	• **Risque élevé** • Impact élevé	79 % en utilisant les taux de change en vigueur au moment où les annonces de contribution ont été faites. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 4 de la page 3.
2. Risque d'illiquidité et cofinancements : risque que les objectifs de cofinancement ne soient pas atteints, ce qui empêcherai le GPE de cofinancer ses programmes.	Pourcentage du total des cofinancements mobilisés chaque année par rapport à l'objectif (cumulatif, sur la base d'un objectif total de 2,5 milliards de dollars): **567,8 millions de dollars par rapport à l'objectif de 375 millions de dollars**	• **Risque faible ou modéré (ajusté)** • Impact modéré	Il existe un faible risque de ne pas atteindre l'objectif, mais cela tient en partie au niveau élevé des cofinancements proposés dans les manifestations d'intérêt approuvées au titre du Fonds à effet multiplicateur à la fin de 2020. Le taux d'approbation a été nettement plus faible en 2021, alors que le GPE mettait en place le nouveau modèle opérationnel, malgré l'augmentation récente des approbations et le grand nombre de pays qui étudient la meilleure façon d'obtenir des financements au titre du Fonds à effet multiplicateur.

[1] La trajectoire indique si l'indicateur en question s'est amélioré (↓), s'est détérioré (↑) ou est restée inchangé (↔) au cours des six derniers mois.

	pour le premier semestre de 2022, soit 151,4.		
3. Risque lié au financement national : risque que les pays partenaires ne progressent pas vers les objectifs du GPE en termes de volume de financement national pendant la mise en œuvre.	Pourcentage de pays ou d'États membres du GPE qui restent en dessous des objectifs du GPE pour le volume des financements nationaux : 24 %.	• **Risque modéré** • Impact élevé	Un élément clé du modèle opérationnel est l'importance accordée au financement national dans l'examen des facteurs favorables. En plus du modèle opérationnel, l'effort de sensibilisation se poursuit par le biais de la déclaration de Kenyatta, et le financement national sera à l'ordre du jour du Sommet sur la transformation de l'éducation. L'impact de la pandémie de COVID-19 et de la guerre en Ukraine risque d'exercer une pression sur le financement national.
4. Risque lié à la responsabilité mutuelle : risque que les pays partenaires nationaux n'aient pas à rendre compte des engagements pris dans le Pacte, ce qui empêcherait le GPE de mobiliser les partenaires ainsi que des ressources mondiales et nationales pour obtenir des résultats durables.	Pourcentage d'accords de partenariat qui : 1) n'indiquent aucun engagement spécifique du pays partenaire et ne prévoient aucun mécanisme de suivi pour évaluer les progrès dans le domaine de la réforme prioritaire ; 2) ne mettent pas en œuvre le mécanisme de suivi convenu : s.o.	s.o.	Cet indicateur s'appuie spécifiquement sur le pacte de partenariat, car il était plus difficile d'évaluer la responsabilité mutuelle dans le modèle précédent, lorsque les responsabilités n'étaient pas expressément définies au niveau national mais uniquement de manière générale au niveau mondial. Étant donné que les travaux sont en cours dans les pays pilotes et que les pays des cohortes 2 et 3 en sont encore au début du processus de requête de financements, il n'existe pas encore de données disponibles pour cet indicateur.
5. Risque lié à la gouvernance (niveau global) : risque que les systèmes utilisés par le GPE pour prendre et appliquer les décisions en vue de la réalisation de son objectif ne soient pas adaptés au but visé.	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 meilleur intérêt du GPE » : 90 %.	• **Risque faible** • Impact élevé	L'adoption des réformes de la gouvernance a eu un impact positif sur les délibérations et les décisions du Conseil et des comités. Il s'agit notamment des mesures suivantes : • Partage d'informations cohérent et ciblé avec les responsables de la gouvernance, afin d'améliorer la compréhension des règles de gouvernance ainsi que, des mandats et processus correspondants. • Documentation et communication ciblées pour faciliter la prise de décision. • Mise à jour de la formation initiale pour mettre l'accent sur le devoir de diligence.
Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration : 1. Intégration de la notion de genre ; 2. Transformation du système.			

Risque opérationnel pour le GPE			
Risque que le GPE ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs au niveau national. Principaux risques : 1. **Inefficacité ou retard pris dans le déploiement du modèle opérationnel, ce qui empêcherait d'approuver et de décaisser des fonds en temps voulu pour faciliter la transformation du système.** 2. **Risque de ne pas disposer des outils et processus nécessaires pour assurer une gestion et un suivi efficaces et efficients du portefeuille de 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**
1. Risque lié au modèle opérationnel : risque que les partenaires ne soient pas en mesure de franchir les étapes clés du modèle opérationnel de manière efficace.	Pourcentage de requêtes approuvées dans les 14* mois suivant l'allocation : **s/o**.	s.o.	Le délai de 14 mois est le chiffre initialement indiqué au Conseil. Le nombre de mois peut être ajusté à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles sur un délai raisonnable pour mener à bien le processus. Dans certains cas, il sera probablement judicieux d'avancer plus lentement compte tenu de la nécessité de s'adapter au contexte national.
2. Risque lié à l'accès aux financements et aux approbations : risque que les contributions au Fonds du GPE ne soient pas allouées en temps voulu, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.	Pourcentage cumulé des financements approuvés dans le cadre du nouveau modèle opérationnel par rapport aux objectifs : **s.o.**	s.o.	Étant donné que les projets pilotes sont en cours et que les cohortes 2 et 3 en sont au début du processus de requête de financements, il n'existe pas encore de données disponibles pour cet indicateur. Cet indicateur est lié au deuxième plus grand risque stratégique identifié dans le rapport, concernant le déploiement efficace et en temps voulu du nouveau modèle opérationnel, qui est considéré comme un **risque élevé** par les responsables du risque du GPE dans une **évaluation qualitative**.
3. Risque lié à l'accès aux financements et au Fonds à effet multiplicateur : risque que les partenaires ne sollicitent pas, ou ne soient pas en mesure de solliciter un financement au	Pourcentage du montant annuel alloué au titre du Fonds à effet multiplicateur (= manifestation d'intérêt approuvée) par rapport à l'objectif (cumulatif, sur la	• **Risque élevé** • Impact modéré	Corrélé avec le risque d'illiquidité et les cofinancements (voir ci-dessus). Le taux d'approbation des manifestations d'intérêt était nettement plus faible en 2021, alors que le GPE a déployé le nouveau modèle opérationnel, comme en témoigne le niveau de risque ici. Pour atténuer ce risque, le Secrétariat continue de s'employer à obtenir de nouveaux engagements (voir par exemple les

titre du Fonds à effet multiplicateur du GPE, ce qui empêcherait le GPE de mettre en œuvre ses programmes.	base d'un objectif total de 750 millions de dollars) : **93,4 millions de dollars par rapport à l'objectif de 112,5 millions de dollars pour le premier semestre 2022, soit 83 %.**		manifestations d'intérêt approuvées au Bhoutan et au Rwanda) et à mettre en oeuvre de nouvelles initiatives pour maximiser les cofinancements (initiative SmartED, qui mobilisera potentiellement 400 millions de dollars de nouveaux cofinancements).
4. Risque lié à l'accès aux financements et optimisation des ressources : risque que les investissements du GPE ne présentent pas un bon rapport coût-efficacité.	Coûts d'administration des financements en portefeuille en fin d'exercice[2] : **10,6 %.** (Données précédentes : deuxième semestre 2021 = 10,6 % et premier semestre 2021 = 10,4 %) Dépenses de fonctionnement en pourcentage du total des transferts du Fonds du GPE : **6,9 %.** (Données précédentes : deuxième semestre 2021 = 6,8 % et premier semestre 2021 = 5,2 %)	• **Risque modéré (ajusté)** • Impact modéré Trajectoire : ↔	Plus de 60 % des programmes du GPE et des financements correspondants sont décaissés dans des États touchés par la fragilité ou les conflits (EFC) où les frais de gestion, d'administration et les frais généraux sont plus élevés, d'où l'augmentation de la moyenne. La diversité des agents partenaires a également augmenté, et certains facturent des commissions plus élevées. **Ce point de données ne reflète donc pas nécessairement un manque de rentabilité des investissements ;** il indique plutôt l'appétence au risque du GPE pour travailler dans les EFC. En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement pour le premier semestre de l'exercice 22, l'augmentation des frais d'hébergement et les retards de décaissement pour certains grands programmes en raison de l'instabilité politique font qu'ils sera plus difficile de se maintenir dans la fourchette de 5 à 7 %. À mesure que le rythme des approbations augmente pendant la période du GPE 2025, les décaissements augmenteront et il sera plus facile de rester dans la fourchette.
5. Risque lié à la performance des financements : risque que les financements du GPE ne produisent pas les résultats escomptés dans les délais prévus.	Pourcentage de financements au titre de la transformation du système et du Fonds à effet multiplicateur mis en oeuvre avant la date d'approbation prévue	s.o. (il s'agit d'un indicateur composite)	Dans certains pays, on a constaté que la pandémie de COVID avait retardé la mise en œuvre, mais sans empêcher d'obtenir des résultats. Un élément positif est que, indépendamment de la pandémie, les agents partenaires indiquent que les programmes sont en bonne voie pour atteindre les objectifs visés. Il y a cependant un certain nombre de pays où les programmes ont été interrompus en raison de l'instabilité politique et le Secrétariat travaille activement avec les

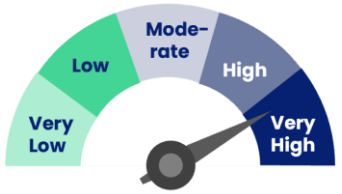
[2] Coûts d'administration des financements en portefeuille = commissions, allocations de supervision et frais de gestion en pourcentage du montant total des financements en portefeuille.

	(nouveau manuel opérationnel) : **s.o. - les données ne sont pas encore disponibles**. Pourcentage de financements en cours qui sont en bonne voie sur le plan de la mise en oeuvre (ancien manuel opérationnel) : **86 % pour le portefeuille existant** (données précédentes : deuxième semestre 2021 2021 = 86 % et premier semestre 2021 = 80,6 %)		agents partenaires et les partenaires concernés sur le terrain et au siège pour surmonter les obstacles rencontrés.
6. Risque de non-conformité de la gestion des financements : risque que les politiques et procédures de gestion des financements ne soient pas appliquées.	Pourcentage de rapports relatifs aux financements (avancement, achèvement, audit) reçus en retard : **29 %**	• **Risque élevé** • Faible impact	Ce chiffre est dû au pourcentage très élevé de rapports d'audit reçus en retard (59 %), alors que le pourcentage de rapports d'avancement reçus en retard est faible (6,8%) et le pourcentage de rapports d'achèvement reçus en retard est élevé (22,2 %). Le Secrétariat continue d'assurer le suivi avec les agents partenaires pour faire en sorte que tous les rapports soient reçus en temps voulu : • Etude des causes du retard des rapports d'achèvement, qui a augmenté au cours des 6 derniers mois, pour déterminer si des mesures doivent être prises. • Activités de sensibilisation ciblées pour 2 rapports d'audit qui n'ont pas été présentés sur les 39 attendus au cours de l'exercice 2021 mais qui l'ont été ultérieurement au cours de l'exercice 22.
7. Risque de fraude et de détournements de fonds : risque de pertes dues à la fraude ou au détournements de fonds dans les programmes financés par le GPE.	Pourcentage de cas de détourcement de fonds réglés de manière satisfaisante dans un délai raisonnable : **71 %**.	• **Risque élevé** • Faible impact	Ce pourcentage est basé sur 5 des 7 cas signalés au conseil d'administration en décembre 2021 qui sont considérés comme réglés de manière satisfaisante. Deux cas ne sont pas considérés comme réglés de manière satisfaisante car aucune nouvelle information n'a été reçue de l'agent partenaire sur ces cas depuis plus d'un an. Le Secrétariat suit ces affaires de près.
8. Risque d'exploitation, de violence et de harcèlement	Pourcentage de cas de SEAH sur lesquels des	• **Risque très faible**	La politique du GPE en matière de protection contre l'exploitation, la violence et le harcèlement sexuels **(**PSEAH**)** a été approuvée par le

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, s'ils se produisent dans le cadre de la mise en œuvre des programmes du GPE.	informations sont fournies par les agents partenaires pour permettre au Secrétariat du GPE de suivre ces affaires et de faire rapport au Conseil : **100 %**	• Impact très élevé	Conseil d'administration en mai 2021. Les normes d'assurance 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 PSEAH, et tous les agents partenaires existants sont évalués par rapport aux normes PSEAH. Le GPE est en contact régulier avec les agents partenaires pour se tenir au courant sur les cas de SEAH signalés, et les six affaires signalées avancent bien en termes de suivi par l'agent partenaire.
9. Risque lié à l'appui du GPE aux programmes : risque que le GPE ne soit pas en mesure de combiner expertise, innovation et connaissances pour aider les pays partenaires à renforer leurs systèmes éducatifs.	Pourcentage total des objectifs du KIX et du programme EOL atteints au cours du dernier exercice : **95 %**	• **Risque très faible** Impact modéré • Trajectoire : ↔	Y compris 100 % des objectifs atteints au cours du dernier exercice pour le programme EOL et 90 % pour le KIX. Le déploiement des capacités stratégiques sera examiné par le Comité de performance, d'impact et d'apprentissage en même temps que les informations fournies sur les évaluations des programmes KIX/EOL et la prochaine phase de ces travaux.
Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration : 1. Alignement 2. Performance du GCTI 3. Performance des agents partenaires.			

Risque lié à la gestion du Fonds du GPE

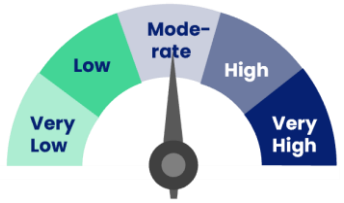
Risque associé à une gestion financière inefficace ou peu performante du Fonds du GPE. Principaux risques :



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 pression attendue sur les engagements 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
Risque d'illiquidité : risque que le GPE ne soit pas en mesure de faire respecter les obligations de paiement lorsqu'elles arrivent à échéance ou de faire en sorte que les fonds excédentaires disponibles permettent de démontrer la nécessité de financements aux bailleurs de fonds.	Le solde du Fonds du GPE se situe dans la fourchette visée : **16 mois de décaissements** sur la base d'une estimation de 775 millions de dollars à décaisser en 2022. (Données précédentes : deuxième semestre 2021 = 13,5 mois de décaissements et premier semestre 2021 = 15 mois de décaissements).	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire = ↔	Les taux de couverture des décaissements sont temporairement plus élevés en raison des contributions pour la reconstitution des ressources, alors que la préparation des financements dans le cadre du nouveau modèle opérationnel prend du temps. Compte tenu de l'impact des taux de change et de la réduction des annonces de contribution, combinés à l'augmentation des financements approuvés et décaissés, on s'attend à ce que la couverture des décaissements diminue d'ici la fin de 2022 et subisse une pression importante en 2023 et 2024. Toutefois, selon les dernières estimations, elle ne devrait pas tomber en dessous de 9 mois, ce qui correspond à l'extrémité inférieure de la fourchette visée, soit 9 à 12 mois de couverture.
Risque de change : risque financier qui existe lorsque la valeur des importantes annonces de contribution des bailleurs de fonds du GPE est susceptible de changer, en raison des fluctuations des taux de change, ce qui accroît l'incertitude qui pèse sur la planification financière et pourrait réduire les ressources disponibles.	Valeur des contributions non couvertes qui ne sont pas libellées en dollars, en pourcentage du montant total des contributions annoncées au titre de la reconstitution : **86 %.**	• **Risque très élevé** • Impact élevé	Au 31 janvier 2022, la valeur des fonds restant à verser s'élevait à 3 288 millions de dollars. La valeur des fonds non versés libellés en dollars était de 447,5 millions de dollars, soit 14 % du solde non versé. Cela signifie que 86 % des contributions non couvertes ne sont pas libellées en dollars et donc exposées à une forte volatilité des taux de change.

Risque pour la continuité des activités du Secrétariat du GPE

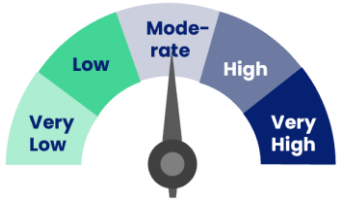


Risque que le Secrétariat ne soit pas en mesure d'exécuter ses fonctions opérationnelles essentielles. Principaux risques : Néant.

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
Risque lié aux dépenses de fonctionnement : risque que les dépenses de fonctionnement du GPE ne soient pas alignées sur les besoins	Dépenses réelles du Secrétariat par rapport aux dépenses prévues (en pourcentage) : **91,8 %.** (Données précédentes : deuxième semestre 2021 = 904 % et premier semestre 2021 = 84 %)	• **Risque très faible** • Impact modéré • Trajectoire : ↔	• Montant transféré entre juillet 2021 et janvier 2022 : 25 268 490 dollars • Dépenses entre juillet 2021 et janvier 2022 : 23 204 700 dollars. Le suivi régulier du budget par rapport aux prévisions se poursuivra.
Risque lié aux ressources humaines : risque que les personnes, la culture et les facteurs de gouvernance qui sont des sources d'incertitude pour l'environnement économique puissent avoir un effet négatidf sur les opérations.	Nombre de membres du personnel (à l'exclusion des consultants à court terme et à long terme) actuellement employés, en pourcentage du nombre total de postes approuvés : **87 %.**	• **Risque modéré** • Impact élevé	Fin mars 2022, le GPE comptait 113 employés sous contrat à durée déterminée sur 130 postes approuvés. Ce chiffre doit être relativisé, car 20 des 22 nouveaux postes approuvés par le conseil d'administration en mai 2021 sont pourvus ou en phase de sélection finale. **Le risque est donc moins élevé en réalité**.
Risque informatique : risque que des menaces externes, internes, délibérées ou non intentionnelles pesant sur les systèmes informatiques aient une incidence sur les	La stratégie informatique du GPE est à jour, bien documentée et appliquée (évaluation qualitative) : **80 % (= la stratégie est en cours de révision)**	• **Risque modéré** • Impact élevé	L'équipe de la Banque mondiale chargée de l'architecture informatique examine l'architecture informatique du GPE afin d'assurer l'alignement entre la stratégie informatique du GPE et les technologies actuelles et futures de la Banque mondiale, de manière à faciliter la sélection de plateformes appropriées pour le développement de l'écosystème informatique du GPE. L'exposition

objectifs de l'institution ou du projet, la continuité du service, les résultats financiers, la réputation, la sécurité ou l'infrastructure.			réelle au risque est toutefois plus élevée, car le Secrétariat ne peut pas prendre ses propres décisions en matière d'informatique. Il doit se conformer aux politiques et procédures informatiques de la Banque mondiale, qui visent à appuyer les opérations de la Banque et ne répondent donc pas nécessairement aux besoins du GPE.
Domaines de risque pour lesquels des indicateurs sont en cours d'élaboration ou d'affinement dans cette catégorie : 1. Risque lié aux ressources humaines 2. Risque lié à la diversité et à l'inclusion. 3. Programme de travail du Secrétariat			

Risque pour la réputation du GPE



Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut 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
Risque de menace ou de danger pour le nom ou le statut du GPE	Part de couverture médiatique négative par rapport à la couverture médiatique totale du GPE : **3,6 % (faible)** Part de couverture négative dans les médias sociaux : **33 % (élevé)**	• **Risque modéré** • Impact élevé • Trajectoire : ↔	Les deux indicateurs mesurent un sentiment, qui est une mesure imparfaite puisque les messages ou les tweets qui mentionnent les obstacles à l'éducation (c'est-à-dire déplacement de personnes, COVID, mariage des enfants) sont généralement considérés par les algorithmes comme négatifs, même si le message lui-même ne l'est pas. Le GPE suit de près les messages reçus qui expriment un sentiment négatif, et il ne relève rien de particulier à part l'appel lancé par certaines organisations ciblant le GPE, le rapport GEM et d'autres acteurs de l'éducation appelant l'attention sur la situation des enfants non scolarisés dans la région de Tigray, en Éthiopie, ce que le GOE considère comme une question très importante.