

➤ 25, 26 AND 28 MAI 2021

## RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PAR VISIOCONFÉRENCE

BOD/2021/05 DOC 12

POUR INFORMATION

### POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL - PRINTEMPS 2021

*N.B. Les documents sont de nature délibérative et, conformément à la Politique de transparence du GPE, ne sont pas considérés comme des documents publics tant que l'organe directeur concerné ne les a pas examinés. Il est entendu qu'à des fins de consultation, les documents seront distribués aux membres des groupes constitutifs avant la réunion, à l'exception des documents confidentiels.*

#### Questions clés à l'étude

- Dans l'immédiat, les plus importants risques auxquels est exposée la réalisation du plan stratégique GPE 2025 sont les suivants: 1) réussir la campagne et le sommet de financement, 2) assurer le déploiement en temps utile du nouveau modèle opérationnel, en tenant compte des enseignements qui pourront être tirés des expérimentations pilotes pour améliorer le déploiement général. Il est également crucial de veiller à ce que 3) les nouvelles modalités de gouvernance soient efficaces, efficaces et axées sur la réalisation des objectifs de l'examen de la gouvernance, et à ce que 4) le Secrétariat dispose des ressources nécessaires pour appuyer en temps utile la mise en œuvre de la stratégie.
- S'agissant des indicateurs de risque existants, le profil de risque du GPE a augmenté, 5 des 10 principaux risques étant à un niveau élevé ou critique. La moyenne des scores de risque dans l'ensemble de la taxonomie correspond à une note de risque modérée par rapport à une note de risque moyenne faible dans le rapport précédent il y a six mois. Il est toutefois important que les membres du Conseil ne cherchent pas à surinterpréter les indicateurs présentés dans ce rapport. En effet, beaucoup d'entre eux portent sur les derniers mois du plan GPE 2020<sup>1</sup> et de l'ancien modèle opérationnel dont les cibles avaient été fixées dans des conditions « pré-COVID ».
- Les risques actuellement imposés par la COVID-19, qui sont bien plus compliqués à atténuer, auront des conséquences importantes et durables sur notre travail compte tenu de l'effet de la pandémie sur l'économie et sur l'éducation de nos partenaires et des complications pratiques qui entourent le travail dans ces circonstances.
- La question des risques liés au financement intérieur a été identifiée par le FRC comme susceptible d'être beaucoup plus l'information entre.

<sup>1</sup> Le [GPE 2020](#) est le plan stratégique du Partenariat mondial pour l'éducation couvrant la période 2016 à 2020.

## Objet

1. Le présent rapport a pour objet d'informer le Conseil sur l'état actuel de la gestion des risques au sein du GPE. Membres sont invités à étudier les risques stratégiques majeurs qui pourraient faire dérailler la réalisation de la mission du GPE et examiner les plans d'atténuation des risques proposés dans le rapport complet, à en évaluer la pertinence et à suggérer des mesures d'atténuation supplémentaires.
2. Le rapport complet, intitulé «Printemps 2021 - Mise à jour sur les risques d'entreprise», est disponible [ici](#).

## Contexte et vue d'ensemble

3. Le Point sur le risque institutionnel au printemps 2021 est le quatrième rapport de ce type réalisé selon la méthodologie approuvée par le Conseil en juin 2019<sup>2</sup>. Il traite des principaux risques susceptibles d'avoir des répercussions sur l'aptitude du GPE à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs stratégiques. Le présent rapport est un rapport de transition dans la mesure où il porte à la fois sur la fin du plan stratégique GPE 2020 et sur le début du nouveau GPE 2025. Le rapport de l'automne 2021 sera axé sur le plan stratégique GPE 2025. Il rendra compte des résultats du sommet du GPE sur le financement prévu en juillet 2021, sur la position financière du GPE et sur son aptitude à allouer et à décaisser des fonds dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, en utilisant des indicateurs correspondant au nouveau cadre de résultats.
4. À court terme, les risques les plus importants auxquels est exposée la réalisation du GPE 2025 sont les suivants : 1) réussir la campagne et le sommet de financement, 2) assurer le bon déploiement du nouveau modèle opérationnel, des projets pilotes et des travaux y afférents et incorporer les enseignements qui pourront en être tirés pour améliorer le déploiement global du modèle opérationnel après le sommet de juillet. Il est également crucial de veiller à ce que 3) les nouvelles modalités de gouvernance soient efficaces, efficaces et axées sur la réalisation des objectifs de l'examen de la gouvernance, et à ce que 4) le Secrétariat dispose des ressources nécessaires pour appuyer en temps utile la mise en œuvre de la stratégie. Comme on pouvait s'y attendre, les risques actuellement posés par la COVID-19, qui sont bien plus compliqués à atténuer, auront des conséquences importantes et durables sur le travail du GPE compte tenu de l'effet de la pandémie sur l'économie et sur l'éducation de

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'une méthodologie interne exposée dans le [document](#); elle utilise une approche quantitative de la gestion des risques sur la base des données d'indicateurs de risque recueillies par le biais d'un tableau de bord en ligne.

ses partenaires et des complications pratiques associées au travail dans ces circonstances.

5. S'agissant des indicateurs de risque existants, le profil de risque du GPE a augmenté, 5 des 10 principaux risques étant élevés (4 d'entre eux) ou critique (1 d'entre eux). La moyenne des notations de risque sur l'ensemble de la taxonomie s'établit à 2,6 sur 5 (niveau modéré) contre 2,3 sur 5 (niveau faible) dans le précédent rapport, il y a six mois<sup>3</sup>. Cinq des dix risques principaux du rapport précédent sont toujours présents dans le groupe des dix risques principaux. Il est toutefois important que les membres du Comité ne cherchent pas à surinterpréter les indicateurs présentés dans ce rapport : d'une part beaucoup d'entre eux portent sur les derniers mois d'application du GPE 2020 et de l'ancien modèle opérationnel et, d'autre part, les cibles à atteindre avaient été fixées dans des conditions « pré-COVID ». De ce fait, pour ce rapport, le Secrétariat a privilégié, dans toute la mesure du possible, les informations qualitatives (plutôt que quantitatives), de manière à mieux rendre compte du niveau effectif des risques et des importants effets de la crise de la COVID-19.
6. Pendant l'année écoulée, les conditions de fonctionnement du GPE ont été perturbées par la pandémie mondiale déclarée en mars 2020. Les risques inhérents et résiduels étant plus élevés, il est devenu plus compliqué de réduire les risques et d'obtenir des garanties de l'efficacité des mesures d'atténuation mises en œuvre. La crise de la COVID-19 a provoqué une situation d'urgence sans précédent dans le domaine de l'éducation, remettant en question des années de progrès en matière de fourniture d'une éducation de qualité. Si beaucoup d'incertitudes continuent d'entourer l'évolution de la pandémie et ses effets dans le domaine de l'éducation, il est clair que la COVID-19 remet en question la réalisation des buts et objectifs du GPE dans un monde où garçons et filles se trouvent privés d'école, parfois sans aucun ou sans grand accès à l'enseignement à distance. Le risque d'impact de la COVID-19 a augmenté. Ainsi, on constate une hausse du nombre des demandes de prorogation et de restructuration dues à la pandémie qui n'apparaît pas encore dans les données. L'appui apporté par le GPE a atténué les effets de la COVID-19 dès le début de la pandémie, ce qui a permis de protéger les élèves les plus vulnérables et de préparer le terrain pour une reprise rapide au niveau des pays. De ce fait, dans le présent rapport, le Secrétariat a mis l'accent sur les ripostes au risque de COVID-19 et sur les mesures prises pour atténuer ce risque, le cas échéant.

---

<sup>3</sup> [Fall 2020 Corporate Risk Update](#)

7. Les principales conclusions et tendances sont exposées ci-dessous dans l'annexe A tandis qu'une synthèse des principaux risques assortie des changements observés dans les notations de risques est proposée à l'annexe B. L'analyse exhaustive de la totalité des risques est donnée dans le rapport complet du Point sur le risque institutionnel au printemps 2021<sup>4</sup>.

### **Annexe A - Principales conclusions et tendances**

### **Annexe B - Résumé des principaux risques et changements de notation**

---

<sup>4</sup>Voir le [document](#)

## Annexe A – Principales conclusions et tendances

1. Comme indiqué plus haut, à court terme, la campagne de financement, la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel et des nouvelles modalités de gouvernance, ainsi que les ressources du Secrétariat sont considérées comme les grands risques ayant une importance cruciale pour la bonne réalisation du plan stratégique GPE 2025, tandis que la pandémie de COVID-19 continue d'avoir des conséquences sur de nombreux aspects du travail du GPE.
2. **Campagne de financement** – Le « Sommet mondial sur l'éducation : Financer le GPE 2021-2025 » sera coprésidé par le Premier ministre britannique Boris Johnson et le Président kenyan Uhuru Kenyatta les 28 et 29 juillet 2021, à Londres (Royaume-Uni). Le sommet aura pour objet essentiel de donner aux dirigeants l'occasion de prendre des engagements sur 5 ans (à hauteur de 5 milliards de dollars, voire plus) à l'appui de l'action du GPE pour contribuer à transformer les systèmes éducatifs dans quelque 90 pays et territoires. Le GPE a officiellement lancé sa campagne de sensibilisation en matière de financement intérieur, avec un solide appui de la part de chefs d'État (Kenya, Sierra Leone et République démocratique du Congo) et de Youssou N'dour, ambassadeur du GPE, lors du Sommet des chefs d'État de l'Union africaine. Différents événements et des opérations de campagne sont organisés pour mobiliser la volonté politique et susciter des engagements de protection des dépenses d'éducation et s'assurer que les ressources financent des investissements intelligents capables d'atteindre les plus démunis et les plus vulnérables. Cette grande manifestation devant se dérouler sur fond de pandémie de COVID-19, les risques de logistique y afférant ont considérablement augmenté. Le Secrétariat travaillera en collaboration avec des entreprises spécialisées ayant l'expérience de la tenue d'événements en présentiel, à distance et hybrides pour limiter ces risques. Il sera important de pouvoir compter sur l'assistance et la souplesse des services généraux de la Banque mondiale en matière de déplacement, organisation d'événements et passation de marchés.
3. **Modèle opérationnel** – S'agissant du nouveau modèle opérationnel, le projet de déploiement, lancé en décembre 2020 au sein du Secrétariat, est rapidement monté en puissance dans l'intervalle. Le processus de déploiement occupe trois équipes et comprend dix axes d'intervention pour l'élaboration des plans, contenus et infrastructures nécessaires au déploiement du modèle en interne et en externe. Une équipe de direction assure la supervision et deux responsables de projet veillent à la bonne progression. Le contenu qui appuiera le déploiement est en cours d'élaboration au niveau des axes techniques d'intervention. Une expérimentation pilote est prévue dans cinq pays : Népal, Kenya, Ouganda, République démocratique du Congo et Tadjikistan. Les

enseignements tirés de ces expérimentations serviront à réviser les matériels et les processus, en vue d'un déploiement plus étendu fin août/ début septembre 2021, après le sommet. Une restructuration du Secrétariat a déjà été amorcée pour répondre aux changements nécessaires. D'autres ajustements seront apportés au fur et à mesure, en fonction des enseignements et des besoins.

4. Au commencement du projet, l'évaluation des risques effectuée pour chaque axe d'intervention a mis en évidence un certain nombre de risques susceptibles d'entraver la réussite du déploiement et l'obtention de résultats. Les principales mesures envisagées pour réduire les risques incluent la tenue de réunions de direction hebdomadaires pour superviser l'avancement du projet, un centre d'échange dédié qui vérifiera la cohérence des documents et leur fidélité aux décisions du Conseil, et des investissements dans des produits et des formations de communication interne et externe.
5. **Gouvernance** - Le risque de gouvernance a augmenté. Il est passé de faible à modéré au cours des six derniers mois, en raison de la réforme de gouvernance en cours. En mars 2021, le Conseil d'administration du GPE a approuvé un ensemble de réformes de gouvernance incluant l'explicitation et la codification des rôles respectifs des différents niveaux de gouvernance (Conseil, Comités, Secrétariat), la rationalisation de la structure des comités (dont le nombre passe de cinq à trois) et des circuits de décision à l'appui du nouveau modèle opérationnel approuvé par le Conseil. Ces réformes visent à résoudre les principaux problèmes qui ont entravé les opérations de gouvernance par le passé, notamment la lourdeur du processus de prise de décisions sur les requêtes de financement, la faible participation au sein des comités et le déséquilibre de leurs charges de travail respectives. Une importante mesure de réduction des risques consistera à faire en sorte que les responsables de la gouvernance participent à la formation d'orientation obligatoire au tout début de leur mandat. Cette formation d'orientation sert à établir une solide compréhension des rôles et des responsabilités et à donner aux responsables toutes les informations et l'appui qui leur sont nécessaires pour remplir leurs fonctions. Le nouveau Conseil et les nouveaux Comités, en tant que collectif, devront établir de solides relations de travail et respecter la discipline pour agir de manière stratégique dans l'intérêt supérieur du GPE. Une retraite du Conseil est prévue dans le cadre du mandat du nouveau Conseil.
6. Le projet de politique de protection contre l'exploitation, les violences et le harcèlement sexuels a été discuté avec le Comité des finances et du risque (FRC) et le Comité de gouvernance et d'éthique (GEC) en mars 2021. Cette politique doit être présentée au Conseil pour décision à sa réunion de mai 2021.

7. **Ressources du Secrétariat** – Le risque lié aux ressources humaines (RH) est resté élevé au cours des six derniers mois. Le personnel du GPE a été éprouvé par la situation due à la COVID, 38 % des collaborateurs indiquant que le télétravail a des effets négatifs sur leur santé psychologique et physique dans une mesure qualifiée de modérée à importante. En raison du processus de déploiement de la nouvelle stratégie et du nouveau modèle opérationnel du GPE, qui s'ajoute à la conduite des opérations habituelles, la charge de travail est lourde. Le risque d'épuisement professionnel a été discuté au sein de l'équipe dirigeante. Un plus grand recours à des consultants contractuels a permis de réduire les charges de travail. Il ne s'agit toutefois que d'une solution transitoire : les contrats de consultants ont une durée limitée et le fait de se reposer trop longtemps sur des contractuels pour assurer des tâches récurrentes essentielles représente un risque pour la continuité des opérations. Pour réussir l'exécution du plan stratégique GPE 2025 et, en particulier, réussir à déployer le nouveau modèle opérationnel en temps voulu, il faudra investir dans le Secrétariat. Dans cette optique, une approche à plus long terme du budget et du recrutement est proposée afin de garantir un niveau de ressources qui permette de répondre aux ambitions de la nouvelle stratégie GPE 2025 et de fournir au Conseil et au Secrétariat une plus grande prévisibilité des ressources.
8. **COVID-19** – La pandémie mondiale a provoqué une urgence éducative d'une ampleur sans précédent. Dans les pays à faible revenu, déjà confrontés à une crise des apprentissages avant la pandémie, 126 millions d'enfants ont été privés d'école. Il est probable que les conséquences économiques et éducatives en resteront sensibles pendant un certain temps.
9. La COVID-19 a eu un important effet perturbateur sur les ministères de l'Éducation des pays partenaires du GPE. Les activités de formation des enseignants ont été sévèrement touchées en raison des restrictions imposées sur les rassemblements et les déplacements intérieurs. On constate ainsi un différentiel de 77 % entre le nombre des enseignants effectivement formés et le nombre initialement prévu. Les données relatives aux décaissements montrent que la COVID-19 a eu de fortes répercussions sur la mise en œuvre des financements : en 2020, seulement 32 % des ESPIG ont été jugés en bonne voie en ce qui concerne les décaissements cumulés, contre une moyenne de 58 % entre 2016 et 2019. De plus, les restructurations et les prorogations sont en hausse. Depuis avril 2020, un processus de révision a été engagé pour 23 des 62 ESPIG en cours. La COVID-19 a aussi eu des répercussions significatives sur le suivi sectoriel, en particulier sur le nombre et la qualité des revues sectorielles

conjointes. Le GPE a commandé une étude indépendante des effets de la COVID sur les ESPIG dont le rapport est attendu avant la fin du printemps 2021.

10. Pour aider les pays partenaires du GPE à atténuer les effets de la pandémie sur les acquis scolaires des enfants et à renforcer la résilience des systèmes éducatifs, le GPE a mis en place un guichet COVID-19 de financement accéléré (FA) qui a accordé des financements à 66 pays partenaires depuis avril 2020. Ces financements dont le montant varie de 0,75 à 20 millions de dollars, ont aidé les pays concernés à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation et de relance dans le domaine de l'éducation sur des périodes allant de 12 à 18 mois. Plus de 500 millions de dollars ont ainsi été alloués, y compris un soutien initial apporté par le biais des plans de riposte à la COVID de l'UNICEF. Un autre financement mondial, d'un montant de 25 millions de dollars, a été alloué à l'UNESCO, l'UNICEF et la Banque mondiale pour aider les pays éligibles à un ESPIG à adopter des stratégies de lutte contre la pandémie fondées sur des données probantes. Une évaluation formative de l'appui du GPE dans le cadre de la crise de la COVID-19 est en cours. Par ailleurs, le GPE a accepté de repousser jusqu'à la fin du premier trimestre 2021 les dates limites pour le dernier cycle du modèle de financement en vigueur et a accueilli favorablement un grand nombre de requêtes de restructuration et de prorogation.

## Annexe B – Résumé des principaux risques et changements de notation

1. Le rapport comme le cadre des risques sont encore fondés sur les indicateurs du GPE 2020 et sur des cibles qui ont été fixées avant la pandémie. De ce fait, dans ce rapport, l'accent a – autant que possible – été mis sur des informations qualitatives (plutôt que quantitatives), de manière à mieux rendre compte du niveau effectif des risques et des effets de la crise de COVID-19. Une synthèse des principaux changements est présentée ci-dessous, illustrée par deux graphiques qui donnent un aperçu des risques (page 11) et la liste des 10 principaux risques avec leur trajectoire (page 12). L'analyse exhaustive de l'ensemble des risques est donnée dans le rapport complet du Point sur le risque institutionnel au printemps 2021<sup>5</sup>.
2. **Catégorie des risques liés à la gestion du fonds du GPE** - Le solde de trésorerie a augmenté en fin d'année à la suite de contributions importantes apportées par des donateurs et de la nécessité de provisionner des fonds pour procéder, au premier trimestre 2021, au décaissement d'importants financements, ce qui a été fait. En raison de cette augmentation provisoire des liquidités à la fin du mois de décembre 2020, le risque lié à la gestion du Fonds du GPE est passé de faible à modéré tandis que la notation des risques subsidiaires d'investissement et de liquidité passait à critique et élevé respectivement. Il s'agit là d'un problème temporaire et le niveau de ces risques devrait afficher une baisse sensible dans le prochain rapport. Le Secrétariat continue à chercher en étroite collaboration avec l'administrateur fiduciaire et la trésorerie de la Banque mondiale une solution nouvelle et efficace de gestion des changes permettant d'atténuer le risque de change qui est substantiel. Le FRC a été informé de l'avancement des opérations en mars 2021. D'autres détails techniques devraient être disponibles en mai 2021.
3. **Catégorie des risques stratégiques** - Si le risque stratégique est resté faible durant les six derniers mois, la notation du risque est néanmoins passée de 2,1 à 2,4 en raison de l'augmentation de deux des cinq risques subsidiaires : le risque de gouvernance (évoqué plus haut) est en effet passé de faible à modéré et le risque lié à l'optimisation des ressources est passé de très faible à modéré. Les risques liés au financement, à l'impact et à la responsabilité mutuelle sont restés stables, à un niveau faible pour les deux premiers et modéré pour le dernier.
  - a. L'exposition au **risque lié à l'optimisation des ressources** est en hausse : le niveau du risque associé à l'indicateur de formation des enseignants a augmenté (passant à critique) tandis que celui associé à l'indicateur des

---

<sup>5</sup> Voir note 4.

coûts d'administration des financements en portefeuille est resté élevé. Il est clair que la performance des financements en matière de formation des enseignants a pâti à des degrés divers de la pandémie de COVID-19 (comme indiqué plus haut).

S'agissant des coûts de gestion et d'administration des financements, les commissions des agents partenaires sont plafonnées à 7 % et les coûts de gestion directe et de supervision font l'objet d'un examen approfondi avant chaque approbation de financement. On constate une légère augmentation des coûts, de 10,1 % à 10,4 %, qui s'explique par une proportion de coûts légèrement plus élevée sur les financements COVID-19 de plus petite envergure (qui ont été validés après les déclarations préliminaires du dernier rapport de risque) ainsi que par une plus grande proportion de financements alloués à des institutions de l'ONU et à des ONG internationales dont les commissions ont tendance à être supérieures à celles des banques de développement et des organismes de développement bilatéraux.

b. Le **risque lié au financement** est à la baisse. D'un niveau critique il y a un an, il est passé à modéré il y a six mois et à faible dans le présent rapport. Cette tendance reflète une augmentation significative des financements, avec un record des approbations de financements pour 2020 et un très faible niveau d'allocations maximales par pays restant en suspens sur la présente période de financement. Le Secrétariat s'emploie à contrôler la mise en œuvre des financements ainsi que la conduite de la prochaine campagne pour garantir de nouveaux financements. Quant aux manifestations d'intérêt au titre du fonds à effet multiplicateur, elles ont dépassé l'objectif fixé pour 2020, ce qui est une preuve évidente de l'existence d'une demande pour les financements du GPE.

4. **Catégorie des risques opérationnels** - Le risque opérationnel est resté faible durant les six derniers mois, la notation du risque s'établissant à 2,6 sur 5. Le risque lié à l'accès au financement et le risque de non-conformité de la gestion des financements ont baissé, passant de modéré à faible pour le premier et d'élevé à faible pour le second. En revanche, le risque lié à l'adaptation contextuelle des plans sectoriels et le risque lié à la performance des ESPIG ont tous les deux augmenté, passant de faible à modéré, probablement en conséquence de la crise de COVID-19.

a. Le **risque lié à l'adaptation contextuelle des plans sectoriels** est le risque subsidiaire le plus élevé de la catégorie des risques opérationnels, avec un niveau modéré et une notation du risque s'établissant à 3,3 sur 5. Ce risque reflète l'indicateur associé à la norme de qualité « réalisable ». Ce critère de

faisabilité reste celui que les PSE ont le plus de mal à satisfaire. La norme de qualité « réalisable » porte sur la mesure dont le plan sectoriel répond aux principaux critères de sa mise en œuvre (cadre financier, capacité de mise en œuvre, outils de suivi et plan d'action). Les progrès enregistrés au fil des années sont restés irréguliers. Il arrive fréquemment que la norme « réalisable » soit celle qui pose le plus de problèmes aux pays partenaires du GPE présentant de nouveaux PSE. Le respect de cette norme a d'abord affiché une forte progression, passant d'une valeur de référence de 25 % des PSE à 68 % sur la période 2016-2018, puis est redescendu à 45 % en 2019-2020. Dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, la méthode d'évaluation des prérequis ainsi que le dialogue sectoriel à mener pour élaborer le pacte de partenariat visent à recentrer l'attention et les ressources des acteurs nationaux sur le rétablissement du lien entre planification et exécution en tenant dûment compte du contexte.

- b. Le **risque lié à la performance des ESPIG** a augmenté. Il est passé de faible à modéré en raison d'une augmentation, de 9 à 14 %, du pourcentage des ESPIG en cours prorogés de plus de douze mois par rapport à leur date de clôture initiale. Bien qu'en hausse, cette proportion reste relativement faible. Compte tenu de la taille relativement limitée du portefeuille, un petit nombre de financements suffit à entraîner une augmentation. Ainsi, la hausse constatée est due à la prorogation, au-delà de la période de douze mois, de deux financements supplémentaires. La hausse de la proportion des financements prorogés est principalement imputable à une maturation du portefeuille, de plus longues prolongations étant souvent liées à des restructurations décidées au-delà du point de mi-parcours. Au fur et à mesure de la maturation du portefeuille, on peut s'attendre à de nouvelles prolongations, qui pourront aussi être provoquées par les effets sur la mise en œuvre de la crise de la COVID-19 et des fermetures d'écoles qu'elle a entraînées.
- c. Si le **risque lié à la concertation et au suivi sectoriels** est resté faible au vu des indicateurs présentés dans ce rapport, il semble que les répercussions négatives de la COVID-19 au niveau national soient particulièrement fortes dans ce domaine. Les financements alloués à 66 pays partenaires au titre du financement accéléré COVID-19 ont contribué à atténuer ces risques. La COVID-19 a eu des répercussions significatives sur le suivi sectoriel, en particulier sur le nombre et la qualité des revues sectorielles conjointes effectuées en 2020, ce qui a perturbé la tendance positive enregistrée l'année précédente. Des mesures d'appui au suivi sectoriel sont incorporées dans le nouveau modèle opérationnel qui prévoit un examen systématique

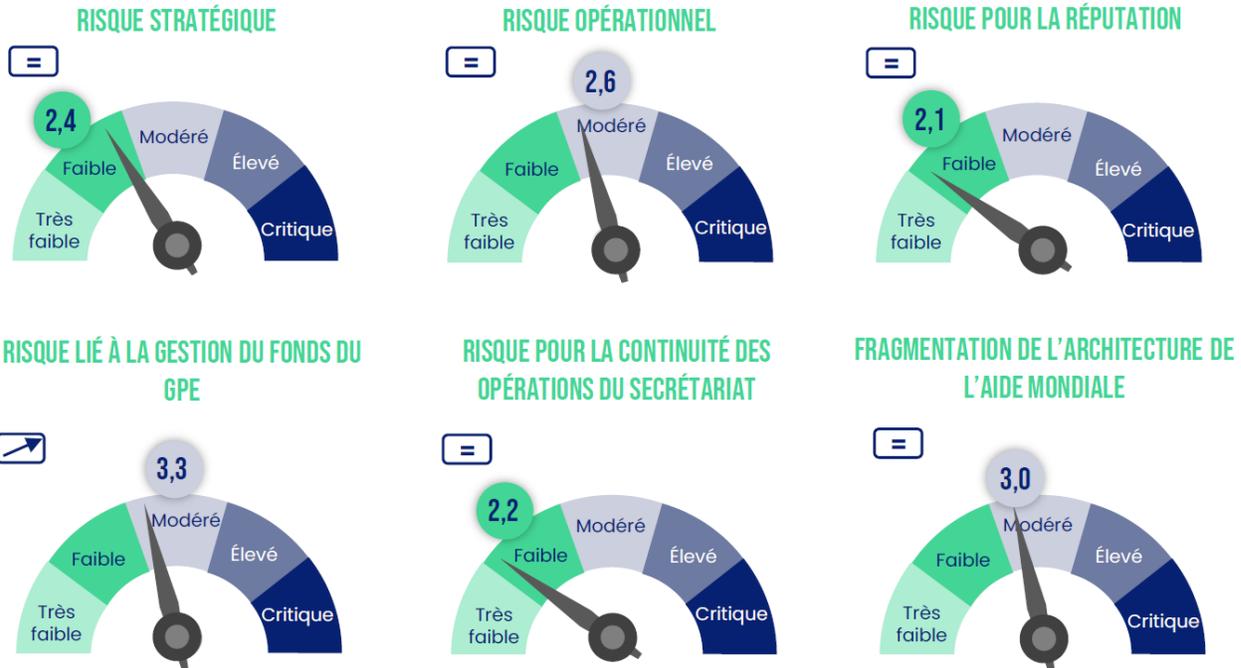
des principales conditions propices au suivi (cadre de résultats, plan opérationnel courant, rapport annuel de mise en œuvre) et une analyse contextualisée des problèmes persistants. De même, en ce qui concerne le dialogue sectoriel, des formats en ligne ont eu tendance à être préférés pour les réunions des parties prenantes et les activités de coordination et de concertation en raison de la pandémie. Avec l'application du nouveau modèle opérationnel, la coordination sectorielle devient un nouveau domaine de prérequis. Ainsi, le financement pour le renforcement des capacités du système (SCG) est un nouveau financement à l'appui de la coordination sectorielle.

- d. Le **risque lié à la conception des ESPIG**, qui est resté modéré, reflète l'indicateur de performance associé à la proportion des financements recourant à des mécanismes de projet ou de mise en commun des fonds (36 %) qui représente un risque élevé. Le fonds à effet multiplicateur est l'un des principaux instruments qui ont permis de mobiliser des cofinancements ces dernières années, sachant qu'en principe le cofinancement doit servir au même programme que le financement du GPE et passer par la même modalité (ou par un mécanisme de fonds commun). Au titre du plan stratégique GPE 2025, le fonds à effet multiplicateur sera désormais ouvert à tous les pays éligibles à un financement pour la transformation du système, le but étant de proposer jusqu'à 20 % des financements par le canal du fonds à effet multiplicateur. Cette mesure contribuera à un meilleur alignement et une meilleure harmonisation des fonds internationaux tout en promouvant davantage de programmes cofinancés ou financés par le biais de fonds communs.
  - e. Le **risque de non-conformité de la gestion des financements** est le risque qui affiche la plus forte baisse sur les six derniers mois, passant d'un niveau élevé à faible. Cette baisse reflète le pourcentage des rapports de fin d'exécution d'ESPIG reçus dans les temps impartis (c'est-à-dire dans un délai de six mois après la fin du programme), lequel est passé de 57 % il y a six mois à 100 %. Toutefois, 69 % des rapports d'audit ont été remis en retard (un mois après la date fixée), un niveau qui est resté constant depuis le dernier point sur le risque. Le Secrétariat contrôle la ponctualité des rapports transmis par les agents partenaires. Le suivi des retards incombe désormais à l'équipe chargée des décaissements et des approbations, dirigée par le directeur général adjoint.
5. **Catégorie des risques pour la continuité des opérations** - Le risque pour la continuité des opérations est resté faible. Le risque lié aux ressources humaines

(voir plus haut) et le risque lié au lieu de travail (niveau élevé) sont les risques les plus importants de cette catégorie.

- a. Le **risque lié au lieu de travail** est passé de modéré à élevé. En mars 2020, la Banque mondiale a annoncé que tous les personnels du siège passaient en télétravail complet afin de protéger leur santé et celle de leurs familles, et de freiner la pandémie de COVID-19. Cette décision a entraîné des modifications des conditions de travail du personnel du GPE qui travaille à domicile depuis plus d'un an et devrait continuer à appliquer une forme ou une autre de télétravail pour le moment. Il reste à déterminer dans quelle mesure un retour au bureau est envisageable et ce que cela impliquera. Des instructions de la Banque mondiale sont attendues quant à un éventuel changement de politique en la matière. L'équipe « Retour au bureau » a été chargée d'étudier la question de l'espace de travail au siège de Washington, du point de vue des précautions imposées par la COVID-19 et en prévision de l'échéance du bail du GPE en juillet 2021.

## 6. Graphique 1 : Aperçu des risques



RISQUE OPÉRATIONNEL	NPR	NAR	T
Risque lié à l'accès au financement	2,5	2,3	↘
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	1,8	3,3	↗
Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels	2,2	2,3	=
Risque lié au financement des PSE	2,9	2,9	=
Risque lié à la conception des ESPIG	3,0	3,0	=
Risque lié à la perf. des ESPIG	2,0	2,5	↗
Risque de nuire	1,5	2,3	=
Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	2,8	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	4,0	2,3	↘

RISQUE LIÉ À LA GESTION DU FONDS	NPR	NAR	T
Risque d'illiquidité	1,0	4,0	↗
Risque lié au traitement des transactions	1,0	1,0	=
Risque de change	2,5	3,0	=
Risque d'investissement	3,0	5,0	↗

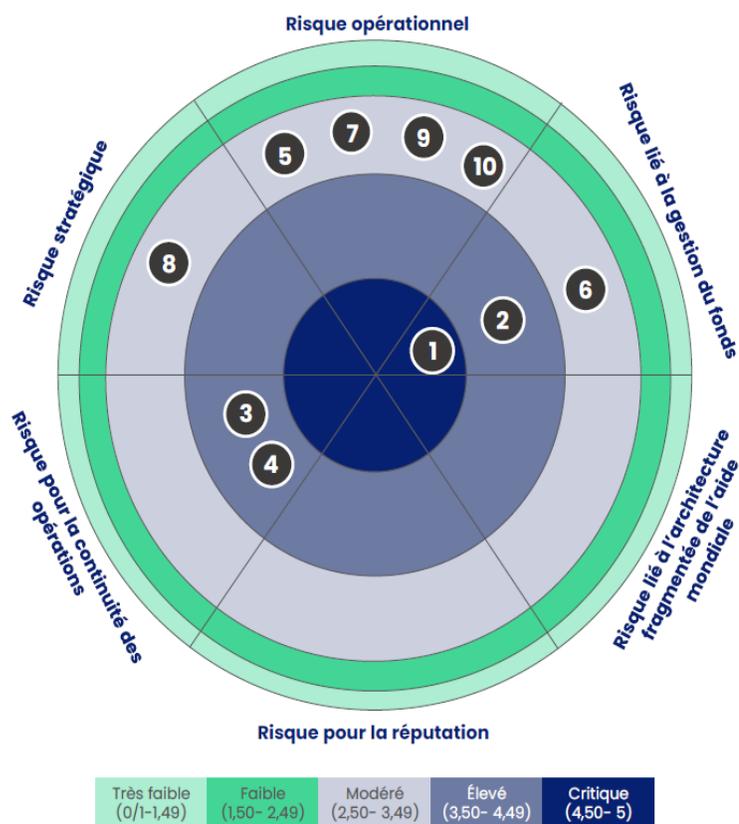
RISQUE STRATÉGIQUE	NPR	NAR	T
Risque lié au financement	2,2	1,7	=
Risque de gouvernance	1,9	2,7	↗
Risque lié à la respons. mutuelle	3,0	3,0	=
Risque lié à l'impact	2,1	1,9	=
Risque lié à l'optimisation des ressources	1,4	2,5	↗

RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS	NPR	NAR	T
Risque lié aux charges d'exploitation	1,0	2,0	↗
Risque lié aux ressources humaines	3,5	3,5	=
Risque informatique	3,0	2,6	=
Risque lié au lieu de travail	3,0	4,0	↗
Risque lié aux processus intégrés	1,6	1,0	↘
Risque pour les nouveaux projets ou stratégies.	1,2	1,0	=
Risque de non-conformité du Secrétariat	1,5	1,5	=



La **trajectoire (T)** indique si le niveau de risque a augmenté (par ex., de faible à modéré), est resté similaire (par ex., de faible à faible) ou a baissé (par ex., d'élevé à modéré). Elle ne reflète pas l'évolution des notes de risque (par ex., un changement de note du risque de 1,6 à 2,3 est qualifié de niveau similaire). **NPR** = notation précédente du risque ; **NAR** = notation actuelle du risque

7. **Graphique 2 : Les 10 principaux risques et leur trajectoire depuis l'automne 2020**



#	Risque	NPR	NAR	T
1	<b>Risque d'investissement</b>	3,0	5,0	↗
2	Risque d'illiquidité	1,0	4,0	↗
3	<b>Risque lié au lieu de travail</b>	3,0	4,0	↗
4	<b>Risque lié aux ressources humaines</b>	3,5	3,5	=
5	Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	1,8	3,3	↗
6	Risque de change	3,2	3,0	=
7	Risque lié à la conception des ESPIG	2,5	3,0	=
8	<b>Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau des pays)</b>	3,0	3,0	=
9	<b>Risque lié au financement des plans sectoriels</b>	3,0	2,9	=
10	Risque de fraude et de détournement de fonds	2,9	2,8	=

NPR = notation précédente du risque ; NAR = notation actuelle du risque ; T = trajectoire  
 En gras : risques et risques subsidiaires qui figuraient déjà parmi les 10 principaux risques dans le Point du printemps 2020