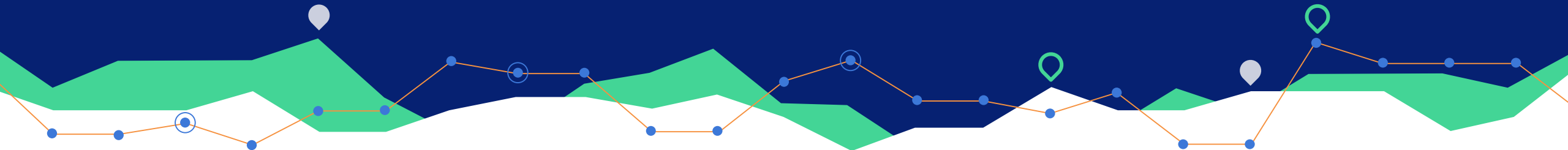


POINT SUR LE RISQUE INSTITUTIONNEL AUTOMNE 2020

Rapport au Conseil d'administration du GPE
novembre/décembre 2020



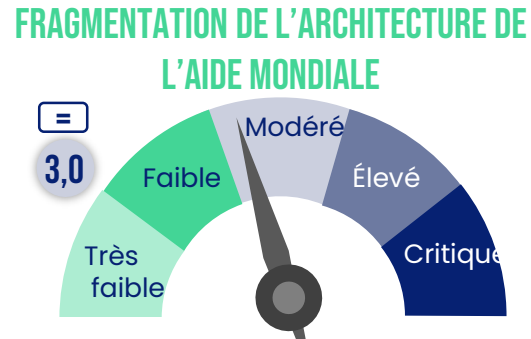
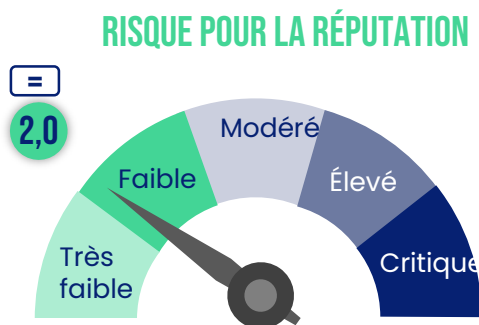
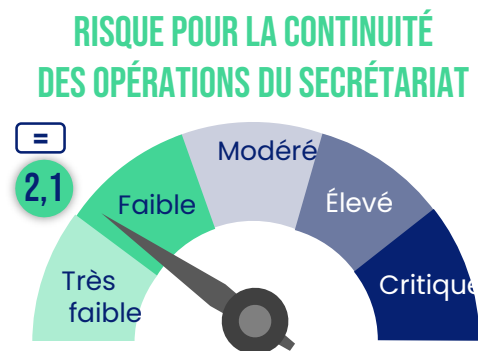
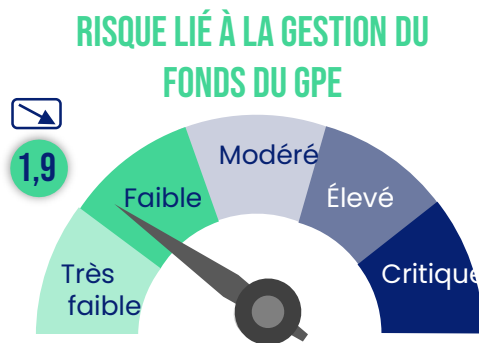
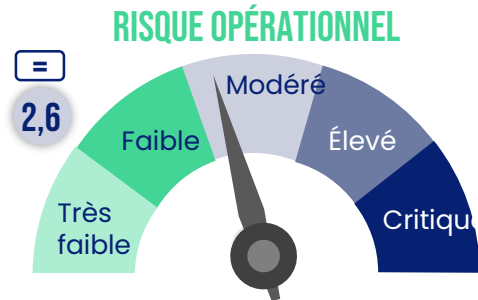
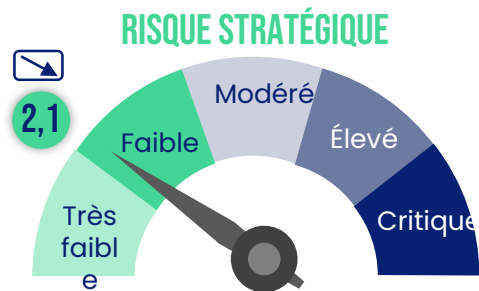
OBJET

- **Le Point sur le risque institutionnel à l'automne 2020 a pour objet d'informer le Conseil d'administration du GPE sur l'état actuel de la gestion des risques au sein du GPE, l'accent étant mis sur les risques et risques subsidiaires dont la notation est élevée ou critique ainsi que sur les plans d'atténuation de ces risques.**
- **Le Secrétariat a transmis le Point sur le risque institutionnel aux quatre comités du GPE, accompagné pour chaque comité d'un bref rapport ciblé sur les domaines de risque pour lesquels les différents comités assurent une fonction d'examen critique et de supervision au titre de leur rôle de défense de 2^e ligne dans le cadre de gestion des risques. Le présent rapport signale des expositions importantes à des risques ou d'autres problèmes liés aux risques sur lesquels les comités ont souhaité attirer l'attention du Conseil (voir la diapositive 9 pour de plus amples détails).**

➤ SOMMAIRE

APERÇU DES RISQUES	3
PRINCIPALES CONCLUSIONS ET TENDANCES	4
LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR TRAJECTOIRE	5
GROS PLAN SUR LES 10 RISQUES PRINCIPAUX	6
RAPPORT DES COMITÉS AU CONSEIL	9

APERÇU DES RISQUES



RISQUE OPÉRATIONNEL	NPR	NAR	T
Risque lié à l'accès au financement	4,5	2,5	↘
Risque lié à l'adaptation contextuelle des PSE	2,3	1,8	=
Risque lié à la concertation et au suivi sectoriels	2,1	2,2	=
Risque lié au fin. des PSE	2,4	2,9	↗
Risque lié à la conception des ESPIG	3,3	3,0	=
Risque lié à la perf. des ESPIG	2,5	2,0	↘
Risque de nuire	1,5	1,5	=
Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	3,2	=
Risque de non-conformité de la gestion des financements	3,7	4,0	=

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

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

RISQUE POUR LA CONTINUITÉ DES OP.	NPR	NAR	T
Risque lié aux charges d'exploitation	1,0	1,0	=
Risque lié aux RH	3,9	3,5	=
Risque informatique	3,3	3,0	=
Risque lié au lieu de travail	2,0	3,0	↗
Risque lié aux processus intégrés	3,0	1,6	↘
Risque pour les nouveaux projets ou stratégies	1,1	1,2	=
Risque de non-conformité du Secrétariat	2,0	1,5	=

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

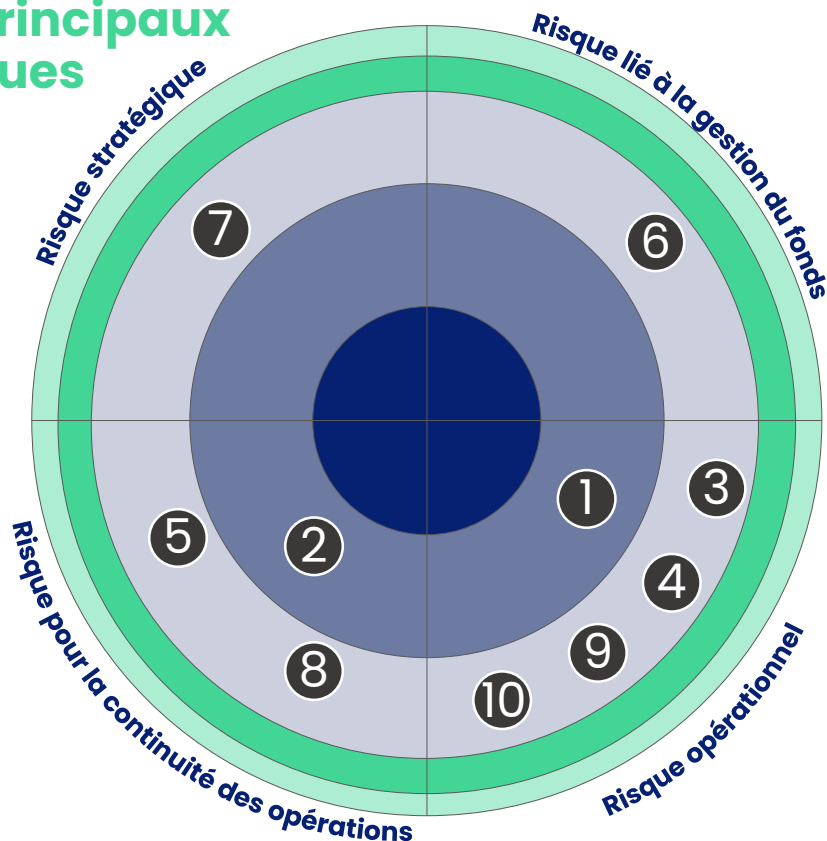
La **trajectoire (T)** indique si le niveau de risque a augmenté (par ex., de faible à modéré), est resté similaire (par ex., de faible à faible) ou a baissé (par ex., d'élevé à modéré). Elle ne reflète pas l'évolution des notes de risque (par ex., un changement de note du risque de 2,3 à 1,8 est qualifié de niveau similaire).
NPR : notation précédente du risque ; NAR : notation actuelle du risque

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET TENDANCES

- **Le profil de risque du GPE est resté stable au cours des 6 derniers mois**, 7 des 10 risques cités dans le point précédent figurant toujours parmi les 10 risques principaux.
 - **Ce semestre, les trois principaux risques sont les suivants : 1) risque de non-conformité de la gestion des financements, 2) risque lié aux ressources humaines, 3) risque de fraude et de détournement de fonds**, les deux premiers à un niveau élevé et le dernier à un niveau modéré (des détails sont donnés plus loin).
 - **Le risque lié à l'accès au financement et le risque d'illiquidité qui occupaient les deux premières places il y a six mois ont enregistré une baisse significative ; le risque d'illiquidité ne figure même plus parmi les dix risques principaux.** Ce résultat est dû aux diverses mesures prises par le Secrétariat, le Conseil et les partenaires, ainsi qu'aux effets du guichet de financement COVID-19, lequel a entraîné une forte augmentation des approbations et des décaissements par rapport à la période précédente. Compte tenu du volume des financements approuvés, l'attention devra naturellement s'orienter vers le suivi de la mise en œuvre (gestion des risques de mise en œuvre des programmes).
 - **Le risque lié au lieu de travail et le risque lié au financement des plans sectoriels** ont tous deux enregistré une légère hausse (ils sont passés de « faible » à « modéré »). Le risque d'investissement a fait son entrée parmi les 10 principaux risques, en raison d'une diminution d'autres risques plutôt que d'une augmentation effective de ce risque. Les six autres risques figurant parmi les dix principaux, qui étaient déjà présents dans ce classement au point précédent, sont restés stables sur les six derniers mois (voir le détail sur la diapositive suivante).
- Le GPE se trouve en période de transition, s'appêtant à adopter un nouveau plan stratégique à l'échéance du précédent. Le présent rapport et le cadre de risques sur lequel il s'appuie sont clairement positionnés en fonction de la stratégie actuellement en vigueur. **Le profil de risque du GPE changera probablement avec l'adoption de la nouvelle stratégie. Des risques nouveaux, modifiés ou recadrés seront associés à la nouvelle stratégie et au nouveau modèle opérationnel. Il y aura aussi probablement des répercussions sur l'appétence au risque du GPE. Le prochain rapport reflétera davantage les risques liés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.**

LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ET LEUR TRAJECTOIRE

➤ Les 10 principaux risques



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

Légende



FRC



GPC



GEC



SIC

➤ Trajectoire depuis le printemps 2020

N°	Supervision du risque	NPR	NAR	T
1	Risque de non-conformité de la gestion des fin.	3,7	4,0	=
2	Ressources humaines (RH)	3,9	3,5	=
3	Risque de fraude et de détournement de fonds	3,2	3,2	=
4	Risque lié à la conception des ESPIG	3,3	3,0	=
5	Risque informatique	3,3	3,0	=
6	Risque d'investissement	3,0	3,0	=
7	Risque lié à la responsabilité mutuelle (au niveau des pays)	3,0	3,0	=
8	Risque lié au lieu de travail	2,0	3,0	↗
9	Risque lié au financement des plans sectoriels	2,4	2,9	↗
10	Risque lié à l'accès au financement	4,5	2,7	↘

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

GROS PLAN SUR LES 10 RISQUES PRINCIPAUX (1/3)

1. **Risque de non-conformité de la gestion des financements : ce risque reste élevé en raison du retard pris par les rapports d'audit et les rapports de fin d'exécution des ESPIG.**

- La taille et la composition de l'échantillon, ainsi que le moment de la collecte des données, sont des facteurs qui expliquent une partie des retards. Néanmoins, 50 % des rapports de fin d'exécution en retard ont été transmis moins d'un mois après la date limite et les retards étaient principalement dus à des facteurs liés à la COVID-19. Par ailleurs, 69 % des rapports d'audit ont été rendus en retard (un mois après la date limite), contre 23 % la dernière fois, ce qui est plus préoccupant. Pour atténuer le risque de non-conformité, un contrôle accru de la ponctualité de réception des rapports de fin d'exécution des ESPIG et des rapports d'audit sera effectué, comprenant une revue par la direction du Secrétariat, complétée si nécessaire par un suivi avec les agents partenaires.

2. **Risque lié aux ressources humaines : ce risque reste élevé en raison des longs délais de recrutement.**

- La lenteur du processus de recrutement est imputable aux fortes charges de travail et à l'impact de la COVID qui ont allongé le temps nécessaire pour procéder aux présélections, sélections et entretiens. Ce risque est aussi souligné par la dernière enquête de la Banque mondiale sur le personnel qui constate que seulement « 46 % du personnel du GPE estime que son service dispose des moyens nécessaires pour effectuer un travail de qualité ». Pour atténuer ce risque, le GPE surveille la durée de chaque cycle de recrutement.

3. **Risque de fraude et de détournement de fonds : ce risque est resté modéré. Il reflète la proportion des audits signalant des problèmes graves ou critiques pendant cet exercice (33 %).**

- Il convient de noter que le relèvement de la notation de ce risque en raison de la hausse du nombre des problèmes signalés dans les rapports d'audit n'implique pas nécessairement une augmentation effective des cas de fraude ou de détournement, mais plutôt une augmentation de la probabilité de survenance de ces cas, d'où la nécessité de faire preuve d'une vigilance accrue.

GROS PLAN SUR LES 10 RISQUES PRINCIPAUX (2/3)

4. Le risque lié à la conception des ESPIG est resté modéré.

- Les nouveaux financements sont plus souvent liés à un cofinancement, favorisé pour une large part par le Fonds à effet multiplicateur. L'année 2020 étant la dernière pour le modèle de financement et la validité des allocations maximales par pays, les possibilités d'impact sur les derniers cycles de requête touchent à leur fin. De nouvelles mesures d'atténuation/d'incitation pourront être incluses dans le prochain plan stratégique.

5. Le risque informatique est modéré, sans changement depuis le rapport précédent. Il dépend de la stratégie qui a été proposée et actualisée en tant que de besoin, mais n'a pas été officiellement approuvée.

- La stratégie d'atténuation retenue consiste à assumer/accepter le risque (c'est-à-dire reconnaître que le risque existe et décider délibérément de l'accepter sans prendre de mesures particulières pour le réduire). Cette position tient compte du fait que, dans de nombreux cas, le GPE s'appuie sur les systèmes, politiques et processus informatiques de la Banque mondiale.

6. Le risque d'investissement a fait son entrée parmi les 10 principaux risques, en raison d'une baisse d'autres risques plutôt que d'une augmentation de ce risque.

- Le Secrétariat continue de gérer activement le fonds fiduciaire du GPE en collaboration avec l'Administrateur fiduciaire. Au moment du dernier rééquilibrage des investissements (31 juillet 2020), environ 37,5 % des actifs étaient détenus en espèces et ne produisaient pas d'intérêts. En effet, un rééquilibrage venait juste d'être effectué au profit d'instruments très liquides pour couvrir les importants décaissements effectués ou prévus au titre du guichet de financement COVID-19.

7. Le risque lié à la responsabilité mutuelle est resté à un niveau modéré.

- L'évaluation de ce risque est qualitative. Il reste à définir des indicateurs de risque dans ce domaine. L'accord sur les responsabilités a été conclu en juin 2019 avec l'adoption d'une matrice de redevabilité. L'information relative à cette matrice, sa mise en œuvre et son suivi sont en cours ou achevés.

GROS PLAN SUR LES 10 RISQUES PRINCIPAUX (3/3)

8. Le risque lié au lieu de travail a enregistré une légère hausse au cours des six derniers mois, passant de faible à modéré.

- Le Secrétariat du GPE est passé au télétravail depuis le mois de mars 2020. Les bureaux de Washington sont fermés tandis qu'à Paris et Bruxelles, le temps de travail en présentiel est limité à 10 et 25 %, respectivement. Il ne faut pas s'attendre à un retour massif du personnel à un travail en présentiel avant 2021. Une équipe *Retour au bureau* a été chargée d'étudier les besoins d'espaces de travail en fonction des impératifs de santé et de sécurité, mais aussi de la situation à plus long terme, au vu de l'échéance du bail des locaux de Washington en juillet 2021, de l'évolution des effectifs, des demandes de flexibilité et de la montée en puissance du bureau de Paris.

9. Le risque lié au financement des plans sectoriels a enregistré une légère hausse au cours des six derniers mois (il est passé de faible à modéré).

- Cette hausse est principalement liée à l'impossibilité d'expérimenter le plaidoyer pour l'investissement dans plus d'un pays en 2020 en raison de la COVID. La proportion des pays en développement partenaires (PDP) ne respectant pas le critère de financement intérieur (30 %) est restée à un niveau similaire, les données étant tirées du rapport sur les résultats. Ce risque est au cœur de la nouvelle stratégie et du nouveau modèle opérationnel en cours d'élaboration. Des enseignements ont été tirés de l'application du modèle actuel au niveau des pays. Des partenariats stratégiques ont été lancés (par le biais de la Plateforme financière) et les questions de financement intérieur font l'objet de discussions et d'importants efforts de reconception.

10. Le risque lié à l'accès au financement, l'un des deux risques en tête de liste dans le Point précédent, a considérablement baissé, passant de critique à moyen (voir le détail sur la diapositive 4).

RAPPORTS DES COMITÉS AU CONSEIL

- **S'agissant du risque lié aux ressources humaines, les membres du FRC se sont inquiétés de la faible proportion des membres du personnel du GPE qui estiment disposer des moyens nécessaires pour faire leur travail, soulignant les risques d'épuisement professionnel** – Le Secrétariat a rappelé qu'il avait dû faire face à des demandes exceptionnelles en 2020, exacerbées par la COVID. L'équipe de direction est tout à fait consciente du risque d'épuisement auquel le personnel est exposé, en particulier dans le contexte de la pandémie mondiale. Plus cette situation se prolonge et plus grand sera le risque d'effets négatifs pour une plus large part du personnel. Des enquêtes sont régulièrement menées auprès du personnel du Secrétariat. Le GPE et la BM font preuve de souplesse pour adapter les conditions de travail et soutenir le personnel. Un membre du comité a aussi insisté sur le fait que les délais de recrutement pouvaient s'avérer problématiques au moment de la reconstitution des ressources, d'où la nécessité de donner priorité à l'atténuation de ce risque.
- **S'agissant du risque de gouvernance, le FRC et le GPC se sont déclarés déçus que la politique de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (SEAH) ne soit pas prête en décembre 2020.** Le Secrétariat du GPE a indiqué que le travail avec le consultant suivait son cours et qu'un projet de politique SEAH serait prêt au premier trimestre 2021. Les membres des comités se sont réjouis que les éléments de notification de la politique SEAH reprennent ceux de la politique du GPE sur les détournements de fonds.
- En ce qui concerne la nette baisse enregistrée par le risque lié à l'accès au financement (supervisé par le GPC) et le risque d'illiquidité (supervisé par le FRC) (ces deux risques étaient les plus élevés il y a six mois), un membre d'un comité a souligné que, même si cette tendance était globalement positive, elle pouvait n'être que la conséquence transitoire d'une période record d'approbations et de décaissements, ajoutant qu'il **fallait considérer avec soin la question du risque lié à l'accès au financement dans le cadre du nouveau modèle de financement et mettre l'accent sur les risques liés à la mise en œuvre des financements.**
- Les membres des comités ont également posé des questions et reçu des réponses du Secrétariat sur les risques de non-conformité de la gestion des financements et de détournement de fonds, l'avancement du plaidoyer pour l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) et la stratégie informatique. Le Secrétariat a aussi fait le point sur les derniers cas de détournement de fonds et de SEAH.

MERCI

➤ Pour plus d'informations, veuillez contacter :



➤ Padraig Power,
Directeur financier



➤ Matthew Smith, Chef de l'équipe,
Risque et conformité



➤ Anne Joncheray
Analyste des risques