

3



CHAPITRE 3

RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ INSTITUTIONNELLE

La capacité de la Banque islamique de développement à produire un impact et à fonctionner efficacement est sous-tendue par des structures et processus internes solides, notamment en matière de gouvernance, de gestion des risques, d'audit, de conformité et d'informatique. En 2024, la BID a veillé à la préservation de l'intégrité et de l'efficacité de ses systèmes afin qu'ils continuent à appuyer sa mission et son excellence opérationnelle.

3.1 : CONSEIL DES GOUVERNEURS

Le Conseil des Gouverneurs de la Banque islamique de développement (BID) est composé de représentants de haut niveau des 57 pays membres. Cet organe directeur se réunit chaque année dans un pays membre, avec une réunion tous les trois ans au siège de la BID. Chaque pays membre est représenté par un gouverneur qui détient 500 voix de base, ainsi que des voix supplémentaires en fonction des parts qu'il a souscrites. Les décisions sont prises à la majorité des voix, ce qui permet au Conseil des Gouverneurs d'évaluer les résultats et de définir les futures stratégies.

REUNIONS ANNUELLES 2024 DU GROUPE DE LA BID

Sous le patronage royal du Serviteur des deux saintes mosquées, le roi Salman BIN ABDULAZIZ AL SAUD, le Groupe de la BID a tenu ses réunions annuelles du 27 au 30 avril 2024 à Riyadh, en Arabie saoudite, sur le thème « Célébrer le Passé, Préparer l'Avenir : Originalité – Solidarité – Prospérité ». Quelque 49 activités se sont déroulées au cours de cet événement, notamment des réunions statutaires et des sessions de partage de connaissances, avec des services d'interprétation dans plusieurs langues pour faciliter la participation.

La 49^e réunion annuelle du Conseil des Gouverneurs s'est tenue le 29 avril, avec à l'ordre du jour l'examen du rapport annuel de la BID, l'approbation des états financiers et l'élection des président et vice-présidents pour 2025. Au cours des réunions, les gouverneurs ont discuté d'importantes propositions dont la création d'un guichet de financement assorti de conditions avantageuses pour les pays membres les moins avancés de la BID afin de renforcer l'appui financier en leur faveur.

Le Conseil des Gouverneurs a également nommé le commissaire aux comptes pour la BID, le Fonds waqf, le Fonds d'investissement des biens awqaf, la Fondation mondiale du waqf, le Fonds d'autonomisation économique du peuple palestinien et l'Institut de la BID pour l'exercice financier 2025.



CINQUANTAIRE DE LA BID

Les réunions annuelles 2024 ont revêtu un cachet particulier puisque marquant le 50^e anniversaire de la création de la BID. Une cérémonie a été organisée pour commémorer ce tournant, réfléchir sur l'héritage durable ainsi que le parcours remarquable de la BID, et définir une vision exaltante pour l'avenir.

La cérémonie a eu lieu le 28 avril 2024 à l'hôtel Four Seasons à Riyadh, en présence de l'invité d'honneur, S.A.R. le prince Faisal BIN BANDAR AL SAUD, gouverneur de la province de Riyadh, représentant le Serviteur des Deux Saintes Mosquées, le roi Salman BIN ABDULAZIZ AL SAUD. Y ont également assisté des invités de marque, des gouverneurs et des chefs de délégation ainsi que des hauts fonctionnaires du pays hôte, des organisations régionales et internationales et divers autres partenaires.

Les gouverneurs de la BID ont publié la Déclaration du Cinquenaire à Riyadh lors de l'événement, afin de mettre en évidence les leviers de l'état de préparation institutionnelle, de la mobilisation de ressources adéquates et du positionnement stratégique de la BID, mais aussi de définir ses priorités.

LES MEMBRES DU CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS SIÈGENT DANS CINQ COMITÉS :



3.2 : CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS

Le Conseil des Directeurs exécutifs est composé de 19 membres, dix membres nommés représentant chacun des dix principaux actionnaires, et neuf autres élus représentant chacun un groupe de quatre à sept pays. Le Conseil des Directeurs exécutifs, qui en est à sa 16e session, se réunit généralement cinq fois par an.

Il est responsable de la direction générale des opérations de la BID et exerce tous les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil des Gouverneurs, notamment la préparation des travaux du Conseil des Gouverneurs, la prise des décisions concernant les activités et les opérations de la BID, l'approbation du budget, et la soumission des comptes à l'approbation du Conseil des Gouverneurs lors de sa réunion annuelle.

Les membres du Conseil des Directeurs exécutifs siègent dans cinq comités, à savoir le Comité d'Audit, le Comité d'Éthique, le Comité financier et de Gestion des Risques, le Comité administratif et de Gouvernance et le Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement. En 2024, le Conseil des Directeurs exécutifs a tenu cinq réunions, deux virtuelles, une en marge de la réunion annuelle du Conseil des Gouverneurs, et deux en présentiel.

Il est responsable de la direction générale des opérations de la BID et exerce tous les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil des Gouverneurs.

3.3 : GOUVERNANCE CONFORME À LA CHARIA

La BID tient à la gouvernance conforme à la charia dans le secteur des services financiers islamiques. Elle s'engage à respecter les principes de la charia et à en assurer la conformité dans toutes ses opérations. En 2024, le Conseil de Charia du Groupe de la BID et son sous-comité se sont activement engagés dans des discussions pour fournir des solutions pratiques et conformes à la charia garantissant une gouvernance stricte dans l'ensemble de l'organisation. L'engagement de la BID en faveur de la gouvernance conforme à la charia reflète sa promesse envers les parties prenantes et les communautés, en vue d'un avenir plus équitable.

PRINCIPALES RÉALISATIONS DE L'EXERCICE 2024

 **Application d'audit de charia** : La BID a mis au point une application personnalisée d'audit de charia qui améliore les processus d'audit grâce à des fonctionnalités évoluées telles que la visualisation des données, le suivi des plans d'action de gestion et la conformité automatisée, établissant ainsi une nouvelle norme pour la gouvernance conforme à la charia.

 **Restructuration du prêt immobilier du personnel** : Le prêt a été restructuré et mis en cohérence avec les principes de la charia, ce qui a permis de réduire de 50 % les coûts administratifs et de doper le moral du personnel tout en renforçant la crédibilité de l'organisation.

 **Collaboration avec l'Agence internationale de notation islamique** : La BID s'est rapprochée de l'Agence internationale de notation islamique pour améliorer la gouvernance conforme à la charia, fournir des notations financières, et établir des notes de crédit conformes à la charia pour les institutions financières islamiques dans le monde entier.

 **Ateliers de renforcement des capacités** : Une série d'ateliers a été organisée à l'intention des pays membres, des partenaires au développement et du personnel des centres régionaux afin de promouvoir le respect de la charia et de doter les parties prenantes des connaissances nécessaires.

3.4 : GESTION DES RISQUES

Dans l'accomplissement de sa mission de développement et à l'instar des autres institutions de financement du développement, la BID s'expose à divers risques financiers et non financiers. Pour atténuer ces risques, la BID utilise diverses approches et retient une architecture de gestion solide par le biais de divers cadres de gestion des risques et d'un processus de crédit de bout en bout dans ses opérations. Le contrôle des risques est assuré par le Conseil des Directeurs exécutifs et son Comité financier et de la Gestion des Risques, qui approuvent les stratégies, politiques et cadres de gestion. Avec l'appui du Comité de gestion des risques et du Comité de Gestion de l'Actif et du Passif, la Direction de la BID veille au respect des cadres de gouvernance des risques.

La fonction de gestion des risques de la BID évolue avec le temps en adoptant une approche globale de la gestion de divers risques financiers et non financiers, notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité et les risques opérationnels. Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un projet de gestion des risques d'entreprise à l'échelle de la BID, avec des analyses pointues des risques et des finances, y compris un DataMart intégré, n'était pas loin de sa phase d'achèvement. L'ensemble des mesures et des tolérances en matière de risque prévues par le cadre d'appétence au risque pour définir la capacité et la volonté de l'institution à supporter des engagements font l'objet d'un rapport trimestriel. Cela garantit la viabilité à long terme de la BID face à des enjeux en constante évolution.

La BID a lancé avec succès le système de gestion des risques opérationnels, avec une évaluation, un suivi et une gestion automatisés, ainsi que le contrôle du risque et l'auto-évaluation, les données sur les pertes et les indicateurs de risque. Parmi les autres initiatives prudentielles, le projet de transition du LIBOR a été mené à bien et le cadre de gestion des actifs et des passifs est sur le point d'être achevé. La revue et le calibrage des modèles de notation interne pour le financement souverain, d'institutions financières, des projets, etc. ont été achevés et sont en cours d'intégration dans le système informatique. En outre, le projet de révision et d'actualisation du cadre de gestion des exposition a été lancé afin d'améliorer la gouvernance et l'infrastructure de gestion des risques. Il est à un stade avancé.

3.5 : ACTIVITÉS D'AUDIT

Au plan fonctionnel, le Département d'Audit interne rend compte au Conseil des Directeurs exécutifs par l'intermédiaire du Comité d'Audit. Il joue un rôle important au sein du cadre de gestion des risques de la BID en fournissant au Conseil des Directeurs exécutifs et à la Direction une assurance objective et indépendante, ainsi que des conseils sur l'efficacité et l'efficience de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et des processus et systèmes de contrôle interne. En 2024, le département a effectué des missions d'audit et d'autres missions ponctuelles dans les domaines opérationnel, institutionnel et informatique. Ces domaines d'audit ont été classés par ordre de priorité sur la base de l'évaluation des risques effectuée par le département et du plan d'audit annuel approuvé.

Le département a donné la priorité au perfectionnement professionnel avec le personnel participant activement à des cours de formation et des conférences, y compris des mises à jour sur les normes mondiales d'audit interne de l'Institut international des auditeurs internes. Il a également mis à niveau son logiciel d'audit interne afin de tirer parti des outils et technologies d'audit les plus récents. Le nouveau logiciel a permis d'améliorer les filtres grâce à des rapports détaillés et de meilleurs tableaux de bord. Le département continue d'utiliser efficacement les mécanismes d'exploration des processus et d'améliorer ses compétences en matière d'exploration des données pour améliorer ses activités d'audit.

Le département a assuré un suivi rigoureux de la mise en œuvre des plans d'action de la Direction recommandés par les rapports d'audit, en veillant à ce que les mesures correctives soient mises en œuvre efficacement et en temps voulu.

Afin de favoriser la collaboration internationale et le partage des meilleures pratiques, le département a participé à la réunion annuelle du Groupe des responsables de l'audit des institutions financières multilatérales et des représentants des services d'audit interne des organisations des Nations Unies et des institutions financières multilatérales. Ces plateformes ont offert de précieuses opportunités d'échange d'expériences et de bonnes pratiques au sein de la communauté internationale de l'audit interne.

Le département a également mis à niveau son logiciel d'audit interne afin de tirer parti des outils et technologies d'audit les plus récents. Le nouveau logiciel a permis d'améliorer les filtres grâce à des rapports détaillés et de meilleurs tableaux de bord.

3.6 : CONFORMITÉ

Tout au long de l'année 2024, la Division de la Conformité de la BID a continué de veiller activement à ce que les opérations, investissements et activités soient conformes aux règles en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et de connaissance du client.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



Formation et sensibilisation : La division a élargi ses programmes de formation, touchant plus de 192 stagiaires à différents niveaux, afin d'asseoir une culture de la conformité au sein de l'organisation. Des activités de sensibilisation ont également été menées pour aider les unités opérationnelles à gérer les sanctions et les risques réglementaires.



Demandes de conformité : En 2024, la division a traité 1 543 demandes de conformité, notamment 1 348 demandes d'intégration liées à la connaissance du client et de 195 avis consultatifs émanant de 27 départements.



Applications de gestion des relations : La division a géré avec succès 48 applications de gestion des relations et maintenu un dossier parfait sans aucune infraction significative aux réglementations de lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme.

COLLABORATION EXTÉRIEURE

La division a participé activement à diverses réunions régionales et internationales en rapport avec la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme, à savoir celles des :

- Groupe Asie-Pacifique sur la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme
- Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique centrale
- Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest
- Comité des experts de MONEYVAL

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La division a investi dans la numérisation de ses activités et collaboré avec des prestataires de services externes pour l'aider dans sa transformation numérique vers la mise en œuvre d'un programme de conformité efficace.

La division a investi dans la numérisation de ses activités et collaboré avec des prestataires de services externes pour l'aider dans sa transformation numérique vers la mise en œuvre d'un programme de conformité efficace.

3.7 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise est essentielle au bon fonctionnement de la BID, car elle contribue à l'efficacité et la croissance tout en permettant de gagner la confiance des parties prenantes. La BID y tient en tant que base du développement durable, avec des principes intégrés dans ses valeurs fondamentales. La Division de la Gouvernance d'Entreprise est chargée d'établir et de pérenniser le cadre de gouvernance.

PRINCIPALES ACTIVITÉS



Examen des instruments de gouvernance : Il s'est agi notamment de la publication du premier rapport du programme d'examen des instruments de gouvernance de la BID, du recensement de 75 instruments de gouvernance du Conseil des Directeurs exécutifs et de 132 instruments de gouvernance de la Direction, ainsi que l'adoption d'un plan de travail stratégique visant à examiner et à actualiser les instruments de politique entre 2025 et 2028.

ENCADRÉ 16 : MÉDIATEUR ENCOURAGEANT L'HARMONIE ET LE RESPECT SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Le médiateur du Groupe de la BID joue un rôle essentiel dans l'instauration d'un environnement de travail constructif en apportant une assistance impartiale aux membres du personnel. En 2024, il a traité 77 cas dont dix seulement l'ont été officiellement en vertu des règles du mécanisme de règlement des griefs. Une bonne partie de ces cas (47 %) portait sur l'avancement et le perfectionnement professionnel, d'où l'importance de répondre aux préoccupations du personnel dans ce domaine.

Pour sensibiliser les employés et renforcer leurs compétences en matière de résolution des conflits, le médiateur a organisé quatre ateliers axés sur la résolution des conflits et la création partagée d'un environnement professionnel où règne le respect. Ces rencontres ont réuni 85 membres du personnel du siège et des centres régionaux pour leur donner un aperçu utile des techniques de résolution des conflits et de l'importance du maintien d'une culture de respect en milieu professionnel.

Outre les initiatives internes, le médiateur a présidé le Réseau des ombudsmans et médiateurs et médiatrices des Nations Unies. Ce rôle a permis de faciliter la collaboration extérieure avec le partage des meilleures pratiques et des ressources entre les ombudsmans et les médiateurs des organisations multilatérales intergouvernementales.

Le bureau du médiateur a également organisé à l'intention des directeurs et chefs de division des sessions de « dialogue avec le médiateur » qui ont permis d'améliorer considérablement leur perception des services du médiateur et des mécanismes de règlement des conflits disponibles. De plus, la troisième édition de la Journée des médiateurs 2024 a été célébrée en octobre sur le thème



Révision de règlement intérieur : Le Conseil des Directeurs exécutifs a approuvé le 16 mars 2024 les règlements intérieurs révisés de ses cinq comités, à savoir le Comité d'Éthique, le Comité administratif et de Gouvernance, le Comité d'Audit, le Comité financier et de Gestion des Risques, et le Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement.



Examens périodiques : La division a procédé à l'examen des principaux documents de gouvernance qui a conduit à l'approbation et la publication de la matrice révisée de délégation des pouvoirs de la BID, du manuel d'entreprise et des règlements de sept comités de Direction en mars 2024.



Liste des signataires autorisés : Le président de la BID a approuvé la version 2024 de la liste des signataires autorisés pour diverses opérations en juillet et novembre 2024.



Accès aux documents de gouvernance : Tous les documents de gouvernance et les politiques approuvées sont accessibles aux employés via le portail sur la gouvernance et les politiques de la BID.



Organigramme : L'organigramme actuel de la BID a pris effet le 1^{er} août 2024, à la suite de la création de la Section d'Amélioration du Fonctionnement au sein du Département de la Stratégie, du Budget et de la Performance institutionnelle.



Tribunal administratif : Le Tribunal administratif du Groupe de la BID est devenu pleinement opérationnel et a tenu trois audiences en 2024.



Comité d'appel du personnel : Le Comité d'appel du personnel du Groupe de la BID a été reconstitué et a poursuivi ses activités normales.

Les réalisations enregistrées en 2024 en matière de gouvernance d'entreprise reflètent un engagement à maintenir des normes élevées de gouvernance, en veillant à la redevabilité, la transparence et la réactivité de BID aux besoins de ses parties prenantes.



« Ombuds : Here to Hear You » pour mettre l'accent sur l'importance de la communication ouverte et du règlement des conflits au sein de l'organisation.

Dans l'ensemble, les activités du bureau du médiateur en 2024 ont été alignées sur ses thèmes stratégiques pour 2023-2025, notamment la prévention des griefs, la facilitation du dialogue, la sensibilisation, le renforcement des partenariats et des capacités. Cette approche proactive a permis non seulement de traiter les conflits avant qu'ils ne s'aggravent, mais aussi de contribuer à l'harmonie en milieu professionnel grâce au suivi des tendances et au retour d'information à la haute Direction.

Cette approche proactive a permis non seulement de traiter les conflits avant qu'ils ne s'aggravent, mais aussi de contribuer à l'harmonie en milieu professionnel grâce au suivi des tendances et au retour d'information à la haute Direction.

3.8 : NOTE DE CRÉDIT

La notation « AAA » de la BID avec des perspectives stables pour 2024 a été reconduite par les trois principales agences de notation que sont Standard & Poor's Global, Moody's Investors' Service et Fitch Ratings. Cette note exceptionnelle traduit une très bonne santé financière illustrée par un bon niveau de capitalisation, un faible niveau d'endettement et un bon niveau de liquidité et de financement.

En outre, la BID jouit d'un statut de créancier privilégié, ce qui renforce sa fiabilité et sa crédibilité dans le secteur financier. Ses résultats impressionnants, fruit de l'appui de ses actionnaires et de l'exécution efficace de sa mission de développement dans les pays membres, confortent davantage sa position.

Elle est considérée comme une banque multilatérale de développement à pondération de risque zéro par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et la Commission européenne, ce qui témoigne de son excellent profil commercial et financier et renforce son rôle d'acteur clé dans le financement du développement international. Dans l'ensemble, les notes de la BID reflètent son engagement à promouvoir la croissance économique et le développement de ses pays membres tout en maintenant une base financière solide.

Dans l'ensemble, les notes de la BID reflètent son engagement à promouvoir la croissance économique et le développement de ses pays membres tout en maintenant une base financière solide.

EN 2024, LA BID A REÇU ENVIRON

**634 MILLIONS DE DINARS ISLAMIQUES
(824 MILLIONS DE DOLLARS)**

AU TITRE DU CAPITAL LIBÉRÉ PAR TOUS LES PAYS MEMBRES, CE QUI CONSTITUE L'UN DES APPORTS LES PLUS IMPORTANTS ENREGISTRÉS DEPUIS SA CRÉATION.

3.9 : APPUI DES ACTIONNAIRES

Depuis la création de la BID, ses pays membres lui prêtent constamment leur appui en tant qu'actionnaires par des apports de fonds sous forme de participation à des augmentations générales ou spéciales de capital. Ce soutien témoigne de l'esprit de solidarité et de coopération nécessaire pour promouvoir le développement dans le monde musulman et devrait se poursuivre dans les années à venir pour lui permettre de remplir sa mission de développement durable.

L'augmentation spéciale de capitale la plus récente a été approuvée lors de la réunion annuelle de 2023 pour l'Indonésie. Elle a pris effet au cours du premier trimestre de 2024. Par la suite, tous les pays membres ont été invités à accroître leur participation pour atteindre les niveaux antérieurs à cette augmentation, ce qui devrait se traduire par d'importantes entrées de fonds supplémentaires pour la BID. Cet afflux de capitaux est essentiel car il permettra à la BID de renforcer ses initiatives en matière de développement durable, notamment les actions visant à réduire la pauvreté, lutter contre les changements climatiques, et promouvoir la sécurité alimentaire et la croissance économique verte.

En 2024, la BID a reçu environ 634 millions de dinars islamiques (824 millions de dollars) au titre du capital libéré par tous les pays membres, ce qui constitue l'un des apports les plus importants enregistrés depuis sa création. Les hauts niveaux de capitalisation atteints grâce aux augmentations générales et spéciales et ultérieures renforcent non seulement la viabilité financière de la BID, mais aussi sa capacité à résister aux crises financières. L'appui sans réserve des actionnaires a été reconnu positivement par les agences de notation internationales qui l'ont constamment cité comme un facteur clé à l'origine de la note « AAA » de premier plan de la BID, qui est reconduite depuis plus de deux décennies.

En outre, cette notation place la BID en bonne posture pour continuer à mobiliser des ressources sur le marché financier mondial, principalement par le biais d'émissions de soukous à des coûts optimaux pour ses pays membres, augmentant ainsi sa capacité opérationnelle à répondre à leurs besoins de financement qui évoluent sans cesse.



ENCADRÉ 17 : RÉSULTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE 2024

Les résultats financiers de la BID au titre de l'exercice 2024 témoignent d'une bonne trajectoire de croissance avec un revenu net de 388 millions de dinars islamiques, en hausse de 22,5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette excellente performance peut être attribuée aux bons résultats engrangés dans des domaines essentiels tels que la trésorerie, les actifs des projets et les investissements qui ont collectivement enregistré un taux de croissance de 22 %.

Des conditions de marché favorables, notamment dans l'environnement des taux de référence, ont joué un rôle crucial dans cet accomplissement. La BID a stratégiquement tiré parti de la hausse des taux, ce qui a renforcé davantage ses résultats financiers. Ses capitaux propres ont continué d'afficher une dynamique positive, augmentant de 1,1 milliard de dinars islamiques, soit 10,5 %, par rapport à la clôture de l'exercice 2023. Cette croissance a été favorisée par l'appui fort des pays membres et les excellents résultats globaux.

La solidité du bilan, la diversification des sources de revenus et l'accent mis sur la gestion des risques placent la BID dans une position favorable à une croissance durable en 2025.

Dans le même temps, l'augmentation des provisions pour dépréciation du fait des engagements vis-à-vis des pays membres fragiles et touchés par des conflits reste une préoccupation et met en lumière les difficultés à trouver un juste équilibre entre la croissance et les risques inhérents à l'appui aux régions vulnérables.

Face à l'avenir, la BID reste optimiste quant à sa capacité à relever les défis potentiels, notamment les baisses de taux d'intérêt prévues par la Réserve fédérale en 2025. La solidité du bilan, la diversification des sources de revenus et l'accent mis sur la gestion des risques placent la BID dans une position favorable à une croissance durable en 2025.

3.10 : STRATÉGIE ET COLLABORATION AVEC LES PAYS MEMBRES

En 2024, le Groupe de la BID a réalisé des avancées considérables dans la mise en œuvre des stratégies de partenariat et cadres de collaboration avec les pays membres. Il s'agissait de passer de la formulation stratégique à la mise en œuvre active et au suivi, en renforçant l'alignement entre les cadres stratégiques et les priorités dans la mise en œuvre.

PRINCIPALES INITIATIVES



Priorité à la mise en œuvre : L'année a été marquée par l'intégration des examens à mi-parcours et à l'achèvement dans le programme de travail de la stratégie de base, ce qui a permis d'améliorer le suivi et la réactivité face à l'évolution des priorités des pays membres.



Coordination renforcée : La constitution des groupes de travail dédiés à la mise en œuvre a permis d'améliorer la coordination entre la BID et les pays membres, renforçant ainsi le processus de suivi.



Collaboration stratégique: La collaboration constante avec divers pays membres, notamment des pays non emprunteurs comme l'Algérie, Brunei et la Malaisie a permis d'entretenir les efforts de diversification économique.

RÉALISATIONS

- Mise en œuvre réussie de trois stratégies de partenariat avec la Guinée, le Maroc et la Côte d'Ivoire ; quatre cadres de collaboration avec le Suriname, la Turquie, la Mauritanie et l'Ouganda ; et quatre examens à mi-parcours pour les Maldives, l'Ouzbékistan, l'Indonésie et le Sénégal.
- Cadres de collaboration avec la Malaisie, le Brunei et l'Algérie à un stade de préparation avancé.
- Mise au point d'un tableau de bord en temps réel pour les stratégies de partenariat et les cadres de collaboration avec les pays membres pour le suivi des évolutions et des données.

PROCHAINES INITIATIVES

- Pour 2025, la BID entend cibler huit stratégies de partenariat, cadres de collaboration, examens à mi-parcours et examens à l'achèvement supplémentaires en accordant la priorité à la rationalisation des processus afin d'améliorer les cadres d'action pour des résultats de développement à fort impact.
- Le Groupe de la BID reste déterminé à faire évoluer ses instruments phares, en veillant à ce que les stratégies de partenariat et les cadres de collaboration continuent à servir de mécanismes efficaces de promotion des partenariats au développement et de levier pour la réalisation de résultats dans les pays membres.

3.11 : ÉVALUATION

Le Département d'Évaluation évalue l'impact des interventions de la BID sur les résultats de développement. En 2024, il a mené :

- 11 évaluations de projets dans 11 pays membres
- 1 évaluation d'un groupe d'opérations d'assistance spéciale en Éthiopie
- 1 évaluation à mi-parcours d'un programme d'unités médicales itinérantes dans quatre pays membres

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- La réussite des projets passe par une appropriation sans réserve de la part des gouvernements et une coordination efficace des parties prenantes.
- Les projets doivent être conçus selon une approche axée sur les bénéficiaires, en répondant aux besoins locaux et en impliquant les communautés.
- Dans l'agriculture, la viabilité est consolidée par des institutions communautaires solides et des efforts ciblés de renforcement des capacités.

ÉVALUATIONS INTERNES

Outre les évaluations de projets, le département a effectué huit évaluations internes et en a lancé cinq nouvelles. Ci-après les évaluations effectuées :

- Passation de marchés de services de conseil
- Efficacité opérationnelle à l'entrée
- Fonds d'investissement des biens awqaf
- Fonds de solidarité islamique pour le développement
- Forum Thiqah
- Politique et stratégie de coopération et d'intégration régionales
- Collaboration avec l'Égypte
- Secteur de l'agriculture et du développement rural

Les évaluations nouvellement lancées portent sur :

- Expérience du Groupe de la BID en matière de décentralisation
- Efficacité opérationnelle pendant la mise en œuvre et à la sortie
- Collaboration avec le Nigéria
- Autonomisation des femmes et promotion des jeunes
- Impact des restructurations organisationnelles sur la stabilité du fonctionnement

Ces évaluations sont en droite ligne des priorités de la déclaration de Riyadh en mettant l'accent sur la gouvernance, la viabilité financière et l'intégration régionale.

DIFFUSION DES CONNAISSANCES ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

En 2024, le département a donné la priorité à la diffusion des connaissances et au renforcement des capacités en produisant :

- 52 produits de la connaissance dont 10 rapports d'évaluation, 20 recueils de connaissances et 11 articles d'évaluation
- 4 ateliers de renforcement des capacités d'évaluation pour le personnel et les institutions de pays membres
- 4 webinaires pour améliorer le partage des connaissances
- Le sixième symposium du Groupe de la BID sur l'évaluation au cours duquel 32 experts et plus de 400 participants ont discuté de la manière dont les connaissances en matière d'évaluation peuvent orienter les politiques et les stratégies d'adaptation aux nouveaux défis.

3.12 : PASSATION DE MARCHÉS

La BID a fait d'énormes progrès dans l'amélioration de ses processus de passation de marchés en 2024 en se focalisant sur l'efficacité, l'efficacité et la transparence dans les projets qu'elle finance. De manière générale, il s'agit essentiellement de veiller à ce que les pratiques de passation de marchés soient équitables et concurrentielles afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les bénéficiaires, tout en favorisant le développement de marchés nationaux et régionaux pour les entrepreneurs, les fournisseurs et les consultants des pays membres.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Portefeuille actif de passation de marchés : À la clôture de l'exercice 2024, le portefeuille actif de projets de la BID avait dépassé 24,5 milliards de dollars, avec 9,5 milliards pour les contrats actifs, 7,2 milliards pour les marchés en cours, 4,7 milliards pour les montants non engagés, tandis qu'un montant de 1,9 milliard devait être décaissé suivant les modalités des comptes spéciaux, y compris pour les dépenses non-contractuelles.

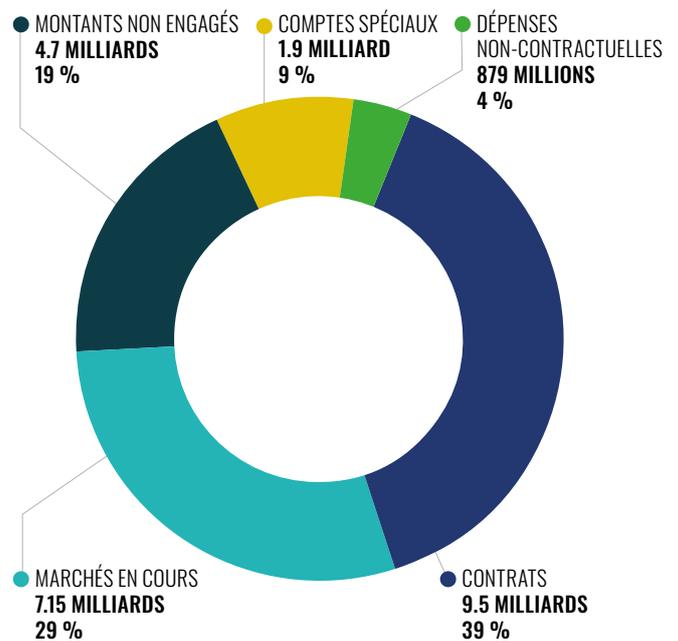
Nouveaux contrats : En 2024, la BID a signé de nouveaux contrats pour un montant total de 1,43 milliard de dollars au profit d'entreprises de 36 pays membres et 10 pays non membres.

Les principaux pays bénéficiaires sont :

- Indonésie : 231,3 millions de dollars
- Guyana : 160,1 millions de dollars
- Côte-d'Ivoire : 135,9 millions de dollars
- Émirats arabes unis : 133,9 millions de dollars
- Nigéria : 80,5 millions de dollars

Préférence nationale : Pour soutenir les entrepreneurs et les consultants locaux, la BID applique une marge préférentielle pouvant aller jusqu'à 10 % aux entreprises nationales dans le cadre des appels d'offres internationaux. Cette initiative vise à renforcer la communauté des entreprises nationales et stimuler les économies locales.

FIG. 3.1: PORTEFEUILLE ACTIF (24,5 MILLIARDS DE DOLLARS)



- **Renforcement des capacités :** La BID s'est engagée à renforcer les capacités institutionnelles et promouvoir l'utilisation des systèmes de passation des marchés des pays. En 2024, elle a organisé des ateliers sur la passation des marchés dans six pays africains (Burkina-Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Ouganda et Tchad) et trois pays asiatiques (Indonésie, Kirghizistan et Pakistan), à l'intention de quelque 800 professionnels. Un atelier virtuel de gestion pointue des contrats a également été organisé pour quatre pays africains.
- **Marchés durables :** La BID a introduit des critères de responsabilité environnementale et sociale dans ses documents types de passation de marchés, alignant ainsi ses pratiques sur les normes mondiales en matière de développement durable. Un atelier régional sur les marchés durables a été organisé au Koweït en collaboration avec la Banque mondiale.
- **Accompagnement des réseaux de passation des marchés :** La BID apporte un soutien technique et financier aux réseaux des cellules de passation des marchés en Afrique et en Asie pour promouvoir la professionnalisation de cette fonction. Elle accompagne aussi les fédérations d'entrepreneurs et de consultants des pays islamiques en abritant leurs assemblées générales annuelles et en leur proposant des activités de renforcement des capacités.
- **Recours à la technologie :** La BID améliore ses séries d'apprentissage en ligne sur la passation des marchés pour les projets, en lançant des modules sur la gestion pointue des contrats et les mécanismes de traitement des plaintes. Elle encourage également l'utilisation de systèmes électroniques de passation des marchés dans des pays comme le Bangladesh et l'Indonésie. La BID a procédé à un examen du système électronique de passation des marchés du Maroc et entamé des discussions sur son application potentielle pour la passation de marchés à bas seuil.

3.13 : EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT

La BID a fait un grand bond en avant dans l'amélioration de l'efficacité du développement grâce à la mise en place d'un cadre de gestion axé sur les résultats. Ledit cadre a pour but d'appuyer la stratégie revue 2023-2025 de la BID et s'articule autour de quatre axes, à savoir (i) les objectifs, (ii) les indicateurs de résultats consolidés, (iii) l'efficacité opérationnelle, et (iv) l'efficacité organisationnelle. Cette approche holistique reflète sa volonté d'optimiser l'impact de ses initiatives de financement du développement.

Depuis 2017, la BID publie le rapport annuel sur l'efficacité du développement, alignant ses pratiques sur celles des autres banques multilatérales de développement. Ce rapport permet de rapprocher les montants des financements et les résultats opérationnels avec les objectifs de développement durable (ODD) pour articuler clairement les contributions de la BID au développement mondial.

En plus du rapport annuel sur l'efficacité du développement, la BID a beaucoup investi dans la mise au point de tableaux de bord en ligne visant à améliorer l'efficacité du suivi et des rapports sur ses projets. De tels mécanismes jouent un rôle central dans l'amélioration proactive de l'efficacité des interventions, grâce à un suivi et une gestion en temps réel des initiatives de développement. L'approche intégrée

en matière de suivi et de communication d'informations traduit la volonté d'obtenir des résultats de développement probants et de garantir la redevabilité dans les opérations.

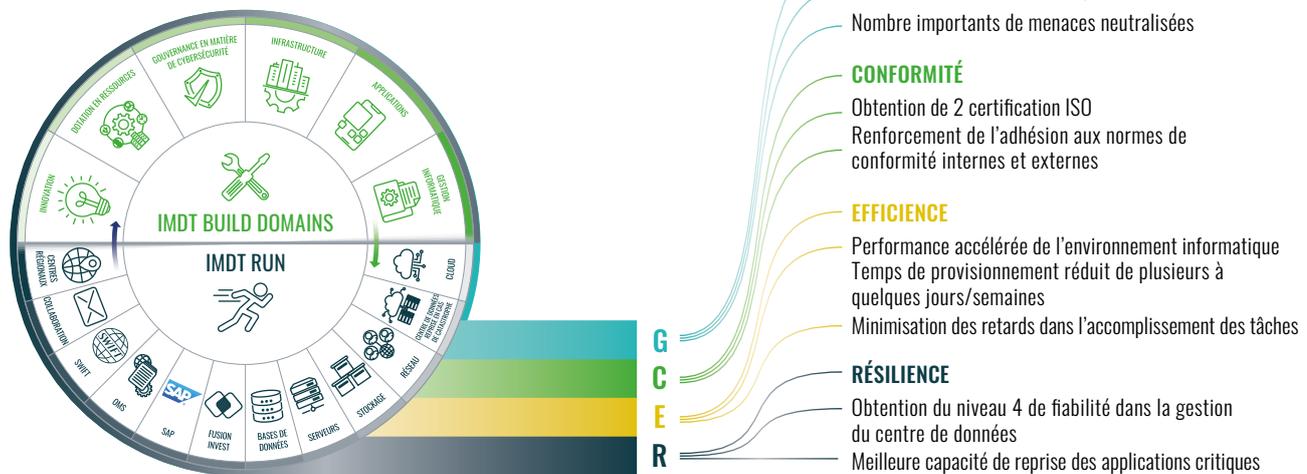
3.14 : LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Le Département informatique de la BID illustre l'importance de la gestion stratégique des technologies pour atteindre les objectifs de l'entreprise et s'adapter aux enjeux mondiaux. Levier stratégique de la transformation organisationnelle, le département met l'accent sur l'intégration des personnes, des processus, de la technologie et des données afin de renforcer la résilience dans un environnement mondial en évolution rapide.

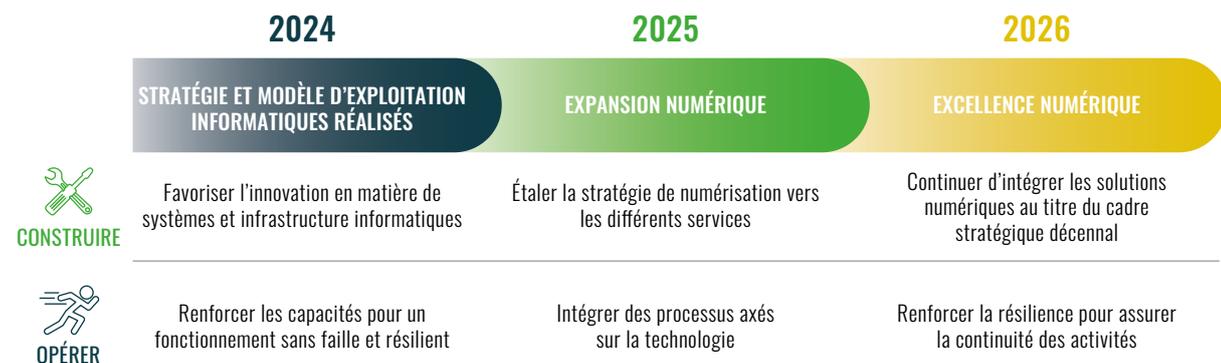
SAP ANALYTICS CLOUD ET INFORMATION STEWARD

En 2024, la BID a remplacé son système de budgétisation par SAP Analytics Cloud, apportant ainsi des améliorations considérables à ses processus financiers. Cette transition a permis de simplifier les opérations, d'accélérer les approbations budgétaires, et de clarifier les versions du budget. Le coût d'acquisition de la licence du nouveau système est de 215 000 dollars étalés sur trois ans et une formation complète a été dispensée aux utilisateurs pendant la période de transition.

FIG. 3.2 : RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS DU DÉPARTEMENT INFORMATIQUE EN 2024 – RENFORCER LA RÉSILIENCE, L'AGILITÉ ET LA CONFORMITÉ



CONSTRUIRE POUR UNE CROISSANCE PLUS FORTE, OPÉRER POUR UNE RÉSILIENCE PLUS RENFORCÉE – FACILITER L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE



En outre, le département a mis au point SAP Information Steward pour créer un glossaire d'entreprise, ce qui a donné des résultats remarquables. Cela a permis de faire passer les coûts du projet de quelque 200 000 dollars à seulement 16 500 dollars, et d'élargir le champ d'application qui est passé de 50 termes à un nombre impressionnant de 1 961 termes. Cette initiative a également permis d'améliorer la gestion de la qualité des données ainsi que leur cohérence et leur gouvernance au sein de l'organisation dans son ensemble.

3.15 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En 2014, la BID a pris plusieurs d'initiatives en matière de gestion des ressources humaines afin de renforcer les capacités de leadership, la culture d'entreprise, l'engagement du personnel et l'excellence opérationnelle.

PRINCIPALES RÉALISATIONS



Satisfaction des employés : Obtention d'une note de satisfaction globale de 75 % dans l'enquête Best Places to Work qui souligne les points forts en matière de travail d'équipe, de souplesse des conditions de travail, et d'avantages sociaux compétitifs.



Culture d'entreprise : Lancement de l'initiative Cultural Refresh pour redéfinir la culture d'entreprise et célébration de l'inclusion par le biais des cérémonies d'adieux aux retraités.



Actualisation des politiques : Actualisation des principales politiques de ressources humaines en matière d'assiduité, d'absence, de déplacement en mission, de congé et d'emploi de parents proches afin de les aligner sur les meilleures pratiques.



Transformation numérique : Automatisation de processus tels que la délivrance de certificats de service et mise à niveau du portail MyHR pour améliorer l'accessibilité et rationaliser les flux de travail.

GESTION DES TALENTS

- **Recrutements** : L'équipe chargée de la sélection et du recrutement a publié 180 offres d'emploi, participé à des salons de l'emploi, et introduit de nouvelles directives en matière d'attraction des talents et de travail à distance.
- **Processus de redynamisation du leadership** : Il s'est agi de renforcer les capacités de leadership grâce à une stratégie fondée sur les approches ci-après.
 - **Renouvellement** : Prorogation des contrats de membres du personnel de direction et reconnaissance des dirigeants exceptionnels.
 - **Redynamisation** : Rotation du personnel de direction pour l'acquisition de compétences diverses.
 - **Renforcement** : Possibilités pour les dirigeants de lutter contre l'épuisement professionnel.

ENGAGEMENT DU PERSONNEL

- **Gestion de performance** : Mise en place de comités d'étalonnage des performances et de réussite des personnels afin d'améliorer la transparence.

- **Initiatives pour l'engagement** : Lancement du programme Voice of Employee et d'un bulletin d'information sur les ressources humaines afin de renforcer les liens avec le personnel.

3.16 : AUTRES ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES

SERVICES DE SANTÉ DU PERSONNEL

En 2024, le Centre de services de santé du personnel de la BID a continué de fournir des services de santé complets pour améliorer le bien-être du personnel. Il dispose d'une clinique interne avec des capacités de soins et d'intervention d'urgence, de diagnostics de laboratoire améliorés et d'une pharmacie standardisée. Des cliniques spécialisées telles que celles pour diabétiques et personnes en déplacement répondent à des besoins spécifiques. Des partenariats avec des prestataires de soins de santé de premier plan permettent d'offrir des services de haut niveau aux membres du personnel et leurs familles, tandis que des programmes de formation sur la réanimation cardio-pulmonaire et les premiers secours ainsi que des initiatives de sensibilisation à la santé, entre autres, aident à promouvoir le bien-être de manière proactive.

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

En 2024, des étapes importantes ont été franchies en matière de sûreté et de sécurité, notamment :

- La collaboration avec International SOS sur la fourniture de services d'urgence complets pour les déplacements en missions officielles
- La collaboration avec Kenyon International Emergency Services pour améliorer la reprise post-catastrophe et la communication de crise
- Les dispositifs de communication par satellite dans les centres régionaux pour améliorer la connectivité et l'efficacité opérationnelle
- La modernisation du système de télévision en circuit fermé, avec des caméras de dernière génération et une surveillance en temps réel pour renforcer les mesures de sécurité
- Le système numérique d'enregistrement des entrées et des sorties pour rationaliser la gestion des accès et améliorer l'efficacité.

GESTION DES INSTALLATIONS

L'équipe chargée de la gestion des installations a modernisé le campus de la BID et favorisé le développement durable grâce à un contrat de gestion totale des installations, la rénovation des bureaux, et le développement des centres régionaux. Les émissions de carbone ont été réduites grâce à des mesures d'économie d'énergie et 40 % du parc automobile a été converti en modèles hybrides ou électriques. L'équipe a obtenu la certification LEED pour réduire la consommation d'énergie, mis en place des installations économes en eau et le recyclage des eaux grises, et réduit de 30 % la consommation de papier grâce à la centralisation de l'impression.