



## CHAPITRE 3 RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ INSTITUTIONNELLE

L'impact et l'efficacité de la BID reposent sur la base de structures et de processus internes solides, notamment la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques, l'audit, la conformité et l'informatique. En 2023, la BID a veillé de près à garantir l'intégrité et l'efficacité de tous ses systèmes.

### 3.1 : CONSEIL DES GOUVERNEURS

Le Conseil des Gouverneurs est composé des représentants au plus haut niveau, principalement ministériel, des 57 pays membres de la banque. Il se réunit généralement une fois par an dans un pays membre de la banque, sous réserve que la réunion se tienne dans le pays du siège de la banque une fois tous les trois ans, en vertu d'une résolution précédemment adoptée à cet effet. Chaque pays membre est représenté par un gouverneur et dispose de 500 voix de base, ainsi que d'une voix supplémentaire par part souscrite. Généralement, les résolutions du Conseil des Gouverneurs sont votées à la majorité des voix représentées.

Lors de ses réunions annuelles, le Conseil des Gouverneurs examine la performance de la banque de l'année échu et délibère sur les stratégies et politiques futures. De plus, il élit un président et deux vice-présidents pour l'année à venir.

Organe directeur suprême de la banque, le Conseil des Gouverneurs délègue au Conseil des Directeurs exécutifs certains pouvoirs relatifs aux opérations générales de la banque. Toutefois, ces pouvoirs excluent l'adhésion, les modifications du capital autorisé, l'admission ou la suspension de pays membres, la variation du capital autorisé, l'élection du président de la banque et des directeurs exécutifs ainsi que la détermination des modalités de leur mandat, l'approbation des états financiers vérifiés et des rapports du commissaire aux comptes, et la détermination de la réserve ou la répartition du revenu net. Conformément à l'accord portant création de la banque, le Conseil des Gouverneurs peut adopter les règlements et statuts qu'il juge pertinents et constituer des organes subsidiaires nécessaires à la conduite des affaires de la banque.

#### RÉUNIONS ANNUELLES ET ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DU GROUPE DE LA BID

Présidé par le Secrétariat général du Groupe, le Comité organisateur des réunions annuelles 2023 a mené l'organisation des réunions annuelles et des assemblées générales des membres affiliés au Groupe de la BID en 2023. Au total, huit webinaires et 48 réunions statutaires, événements de partage de connaissances et autres rassemblements ont été organisés. Une prestation d'interprétation simultanée en anglais, en français, en arabe et, lorsque nécessaire, en russe a été fournie dans le cadre de 38 réunions en présentiel et trois webinaires.

La 48<sup>e</sup> réunion annuelle du Conseil des Gouverneurs s'est tenue les 12 et 13 mai 2023 dans la ville de Djeddah, en Arabie saoudite, sous le haut parrainage du Serviteur des Deux Saintes Mosquées, le roi Salman BIN ABDULAZIZ AL SAUD, et était placée sous le thème « Le partenariat : un impératif face aux crises ». L'ordre du jour adopté comprenait plusieurs points, notamment l'examen du 48<sup>e</sup> rapport annuel, l'approbation des états financiers de la banque et d'autres fonds, et l'élection du président et des deux vice-présidents du Conseil des Gouverneurs pour l'année 2024.

De plus, le Conseil des Gouverneurs a désigné le commissaire aux comptes pour 2024 de la banque, du Fonds waqf, du Fonds d'investissement des biens awqaf, de la Fondation mondiale du waqf et du Fonds de la BID pour la Science, la Technologie et l'Innovation, ainsi que du Fonds d'autonomisation économique du peuple palestinien pour 2023 et 2024.

Les événements de partage des connaissances organisés en marge de la réunion annuelle ont permis aux participants d'aborder divers sujets pertinents pour les pays membres de la banque, tels que le renforcement de leurs relations économiques au regard des évolutions constantes et rapides intervenant sur la scène internationale.

La table ronde des gouverneurs s'est tenue le 13 mai 2023 et s'est principalement articulée autour du thème « Tirer parti des partenariats Sud-Sud : un impératif face aux crises ». À cette occasion, la banque a interprété les observations et les perspectives des gouverneurs comme des impératifs stratégiques cruciaux assignés aux différents services de la banque pour exécution au cours des prochaines années.



## 3.2 : CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS

Il est composé de 18 membres dont neuf sont désignés, représentant les principaux actionnaires, et neuf élus, représentant un groupe de quatre à sept pays. Le Conseil des Directeurs exécutifs, qui en est à son 16e mandat, se réunit généralement cinq fois par an.

Il assure la conduite générale des opérations de la banque et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil des Gouverneurs : préparer les réunions du Conseil des Gouverneurs, statuer sur les activités et les opérations de la banque, approuver le budget et soumettre les états financiers de chaque exercice à l'approbation du Conseil des Gouverneurs.

Les directeurs exécutifs siègent dans cinq comités permanents :

- Comité d'Audit
- Comité d'Éthique
- Comité financier et de Gestion des Risques
- Comité administratif et de Gouvernance
- Comité des Opérations et de l'Effacité du Développement

Le Secrétariat général du Groupe a fait en sorte d'organiser cinq réunions du Conseil des Directeurs exécutifs et 16 réunions des comités permanents en 2023. Aux fins d'un déroulement fluide et de la prise de décisions éclairées, le Secrétariat général du Groupe a fourni au Conseil des Directeurs exécutifs un appui spécialisé, des services de conseil en matière de gouvernance, ainsi que des documents de travail et des prestations d'interprétation simultanée en anglais, français et arabe.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions que le Conseil des Directeurs exécutifs a adoptées lors des réunions tenues en 2023 relativement aux projets, financements, et questions administratives et de politiques.

## 3.3 : GOUVERNANCE CONFORME À LA CHARIA

L'engagement sans faille de la banque en faveur de la gouvernance conforme à la charia constitue la pierre angulaire du financement éthique dans le domaine du développement multilatéral. La banque met un point d'honneur à respecter les principes de la charia dans tous les aspects de ses activités.

Au cours de l'année 2023, marquée par de profondes transformations, la banque a mené des initiatives majeures en vue de consolider sa gouvernance institutionnelle conforme à la charia, notamment via la désignation de nouveaux membres au sein du Conseil de Charia du Groupe de la BID et l'approbation de la norme définie par le Marché financier islamique international ainsi que des instruments de couverture islamique. Ces initiatives visaient à atténuer davantage les risques de change et liés au taux de marge dans le cadre des activités de développement, ce qui témoigne de la volonté de la banque de respecter les principes de charia dans ses opérations. De plus, le périmètre de l'audit annuel de conformité à la charia a été élargi pour inclure la supervision du Fonds d'affectation spéciale humanitaire pour l'Afghanistan, reflétant ainsi l'engagement de la banque en matière de transparence, de responsabilisation et de réponse aux besoins humanitaires.

Par ailleurs, la banque a fait preuve d'initiative en matière de conformité à la charia puisqu'elle a renouvelé son engagement d'adhésion à la norme internationale de contrôle de conformité à la charia des investissements en fonds propres édictée par l'Organisation de Comptabilité et d'Audit des Institutions Financières Islamiques. La Division des Affaires de Charia a également joué un rôle crucial en organisant des ateliers de sensibilisation du personnel de la banque, des pays membres et des partenaires de développement à une gouvernance conforme à la charia solide afin qu'ils soient en mesure d'atténuer les risques de non-conformité à la charia dans les projets de développement. La division a en outre participé à l'élaboration du Cadre opérationnel Takafoul de la Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation en vue de consolider la gouvernance conforme à

**TABLEAU 3.1 : RÉUNIONS DU CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS EN 2023 (1444-1445)**

DATE	RÉUNION	PROJETS ET OPÉRATIONS D'ASSISTANCE SPÉCIALE*	OPÉRATIONS D'ASSISTANCE SPÉCIALE	QUESTIONS DE STRATÉGIE ET DE POLITIQUE	AUTRES	OPÉRATIONS APPROUVÉES PAR LE PRÉSIDENT ET SOUMIS POUR INFORMATION**	POINTS INSCRITS, TOTAL	RÉSOLUTIONS ADOPTÉES
4 février 2023	349 <sup>e</sup>	1	-	-	23	2	26	11
1er avril 2023	350 <sup>e</sup>	4	-	1	28	3	36	21
10 mai 2023 (48 <sup>e</sup> réunion annuelle)	351 <sup>e</sup>	8	-	1	5	1	15	10
9 septembre 2023	352 <sup>e</sup>	11	-	3	30	2	46	25
10 décembre 2023	353 <sup>e</sup>	16	-	2	26	1	45	28
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>112</b>	<b>9</b>	<b>168</b>	<b>95</b>

\* Projets et opérations d'assistance technique.

\*\*Y compris les projets d'assistance technique approuvés par le président.

la charia dans le cadre des opérations d'assurance islamique (takaful) de la société.

Enfin, la banque considère la gouvernance conforme à la charia comme étant bien plus qu'un protocole : c'est une promesse de respecter les normes les plus strictes en matière de financement éthique, en garantissant un développement juste et durable pour l'ensemble des parties prenantes et des communautés. Alors qu'elle évolue dans l'environnement complexe du financement du développement, la banque reconnaît le rôle primordial d'une gouvernance conforme à la charia solide pour mener à bien sa mission. Il ne s'agit pas d'un simple impératif de routine, mais d'une boussole morale qui guide chacune des initiatives de la banque, en veillant à ce qu'elle tienne fermement son engagement en faveur d'un développement juste et durable.

### 3.4 : GESTION DES RISQUES

La nature même des financements inhérents à la mission de développement de la banque l'expose à divers risques financiers et non financiers. Afin de les atténuer, la banque utilise plusieurs approches et observe une architecture solide de gestion des risques qui comprend l'adéquation des fonds propres, un cadre de gestion des limites d'exposition, un cadre de gestion de l'actif et du passif, un cadre de gestion des risques opérationnels et un processus de crédit de bout en bout pour la conduite de ses opérations. Le Conseil des Directeurs exécutifs assure le suivi des risques, tandis que son Comité financier et de Gestion des Risques approuve la stratégie, les politiques et les directives en matière de gestions des risques. La direction de la banque, en collaboration avec le Comité financier et de Gestion des Risques et le Comité de Gestion de l'Actif et du Passif, veille à ce que les activités soient exécutées conformément à un cadre de gouvernance des risques approuvé.

La fonction de gestion des risques de la banque progresse au fil du temps, en adoptant une approche globale de la gestion des risques financiers et non financiers, notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité et les risques opérationnels. Ainsi, en 2023, la mise en œuvre d'un projet de gestion des risques d'entreprise à l'échelle de la banque, étayée par des analyses poussées des risques et des finances, notamment grâce à un DataMart intégré, est désormais bien avancée. Depuis le premier trimestre de 2023, des comptes-rendus trimestriels sont fournis sur l'ensemble des paramètres du cadre de tolérance au risque pour définir la capacité et l'appétence de l'organisation à supporter le risque, afin d'assurer la viabilité à long terme de la banque.

Entre autres initiatives, la banque a poursuivi la mise en œuvre du projet de transition vers le remplacement du LIBOR visant à assurer l'adoption fluide de nouveaux taux de référence. La banque est sur le point de finaliser l'examen et le calibrage de ses modèles de notation internes concernant les financements souverains, les établissements financiers, les financements de projet et les financements d'entreprise. La mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques opérationnels visant à automatiser la mesure, le suivi et la gestion des risques opérationnels pour le contrôle des

risques et l'auto-évaluation, les données sur les pertes et les indicateurs clés de risque est à un stade avancé. Par ailleurs, la banque a initié, en 2023, un examen et une mise à jour de son cadre de gestion de l'exposition et de son cadre de gestion de l'actif et du passif, qui seront achevés en 2024 avec l'objectif de renforcer encore davantage la gouvernance et l'infrastructure de gestion des risques.

### 3.5 : AUDIT

Le Département d'Audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil des Directeurs exécutifs par l'intermédiaire du Comité d'Audit. Il joue un rôle majeur en matière de gestion des risques en fournissant au Conseil des Directeurs exécutifs et à la direction de la banque une assurance objective et indépendante, ainsi que des conseils sur l'efficacité et l'efficience de la gouvernance institutionnelle, de la gestion des risques et des processus et systèmes de contrôle interne.

En 2023, il a accompli les missions d'audit prévues et d'autres missions *ad hoc*, tout en continuant à renforcer les compétences de base de son capital humain. Le personnel du département a participé à des formations et conférences idoines et le département a continué d'investir davantage dans l'outil technologique qu'est le procédé d'extraction. Le département a également mis à niveau son logiciel d'audit interne afin de suivre les évolutions des autres outils sur le marché. La nouvelle version du logiciel présente plusieurs améliorations, notamment au niveau des filtres des rapports et des tableaux de bord. En outre, le département a assuré un suivi rigoureux de la mise en œuvre des plans d'action de la direction.

Au titre des partenariats et de la collaboration internationale, le département a participé à la réunion annuelle du Groupe des représentants des services d'audit interne du Groupe des responsables de l'audit interne des institutions financières multilatérales, au cours de laquelle les participants ont procédé à un échange d'expériences riches et de bonnes pratiques. Le département a également rencontré les fonctions d'audit ou d'évaluation interne de plusieurs organismes internationaux au siège de la banque afin de nouer des relations, de partager des connaissances et de renforcer les capacités.

### 3.6 : CONFORMITÉ

La Division de la Conformité supervise les affaires quotidiennes de la banque, en veillant à ce que les opérations, les investissements et les activités soient conformes à ses systèmes, règlements et procédures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, ainsi que d'identification des clients. En 2023, elle s'est employée à traduire sa politique en actions concrètes en instaurant une culture de la conformité en interne par le biais d'activités de formation et de sensibilisation. Cette année, les sessions de formation ont été élargies à plus de 200 participants à différents niveaux. La division a également aidé les unités compétentes à gérer les sanctions et autres risques réglementaires en les informant des évolutions par le biais



de rapports consultatifs et de notes. En externe, elle a accru la coopération avec ses partenaires pour les informer des processus et procédures de diligence raisonnable de la banque et en échangeant des informations sur la propriété véritable, la criminalité financière et d'autres risques de conformité.

La division a pris part à plusieurs activités et intégré des comités *ad hoc* pour traiter des questions de conformité. Plusieurs séances de travail ont été organisées avec les unités compétentes afin de traiter des questions de conformité liées au traitement des paiements, à la vérification du profil des clients et à l'identification des clients en relation avec des banques correspondantes afin de renforcer la coopération et l'harmonie, et d'instaurer la confiance.

En 2023, la division a répondu à 1 231 demandes émanant de 26 départements, entités et partenaires externes. Elle a, par ailleurs, examiné 915 demandes d'intégration, formulé 185 avis consultatifs internes et 43 avis consultatifs externes, et traité 53 dossiers relatifs à des sanctions, des paiements et des questions fiscales.

Le personnel de la division a collaboré avec des organismes régionaux de lutte contre le blanchiment d'argent intervenant dans les pays membres de la banque, tels que le Groupe Asie Pacifique pour la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (APG), le Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale (GABAC), le Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest (GIABA) et le Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (MONEYVAL), en vue de contribuer au renforcement des capacités des pays membres en matière de lutte contre la criminalité financière. Enfin, le personnel de la division a participé aux activités d'évaluation menées par le Groupe d'action financière (GAFI) dans les pays membres de la banque.

### 3.7 : GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE

La gouvernance institutionnelle est essentielle au bon fonctionnement de la banque. Il s'agit d'un élément clé pour améliorer l'efficacité et la croissance, crucial pour renforcer la confiance des parties prenantes dans la banque. Cette dernière est consciente de l'importance d'une bonne gouvernance pour parvenir à un développement durable. Les principes de bonne gouvernance sont ainsi ancrés dans ses valeurs fondamentales. La gouvernance institutionnelle

**La gouvernance institutionnelle est essentielle au bon fonctionnement de la banque. Il s'agit d'un élément clé pour améliorer l'efficacité et la croissance, crucial pour renforcer la confiance des parties prenantes dans la banque.**

de la banque garantit l'obligation de rendre des comptes et une répartition claire des responsabilités. Elle favorise la transparence et facilite l'évaluation de la qualité de l'organisation et des activités de la banque. Les principales réalisations en matière de gouvernance institutionnelle en 2023 sont les suivantes :

- Le Tribunal administratif du Groupe de la BID est désormais pleinement opérationnel et tient des audiences régulières au siège de la banque, à Djeddah, en Arabie saoudite. Il s'agit de l'organe suprême du système judiciaire interne de la banque. Les décisions du tribunal sont sans appel et s'imposent aux parties.
- Le Comité de Recours du personnel du Groupe de la BID a été reconstitué et est pleinement opérationnel.
- Le président de la banque a approuvé la version 2023 du Registre des signataires autorisés de la banque pour les opérations bancaires et de trésorerie, les opérations d'investissement, les opérations Adahi, les opérations des centres régionaux et les opérations du centre d'excellence.
- Les documents relatifs à la gouvernance et les politiques approuvées ont été mis à la disposition de tous les employés sur le portail dédié à la gouvernance institutionnelle de la banque.
- Le Conseil des Directeurs exécutifs et la direction de la banque ont approuvé l'ensemble des politiques, règles, règlements et directives majeurs en 2023. La Division de la Gouvernance institutionnelle a fourni l'appui nécessaire aux unités compétentes dans le cadre de la procédure d'examen et d'approbation des instruments de politiques.
- Une procédure de révision annuelle de la délégation de pouvoirs, des règlements intérieurs des comités de direction et du manuel d'organisation a été instaurée.
- La page électronique d'assistance sur la gouvernance institutionnelle a été mise en service.

### 3.8 : NOTE DE CRÉDIT

La note de crédit « AAA » de la banque avec des perspectives stables en 2023 a été confirmée par quatre agences de notation : Fitch Ratings (19 mai), Moody's Investors Service (22 septembre), Malaysian Rating Corporation (10 août) et Standard & Poor's Global (22 décembre). Elle est imputable à la solidité extrême de la capitalisation de la banque, son faible endettement, son profil de liquidité et ses réserves très solides, son accès aisé aux financements du marché, sa gestion prudente des risques appuyée par des politiques de gestion des risques rigoureuses, ses risques réduits de solvabilité et l'appui infaillible de ses pays membres. À l'issue du cycle de révision 2023, la banque est notée « AAA » avec des perspectives stables pour la 21<sup>e</sup> année consécutive par Standard & Poor's, la 17<sup>e</sup> année consécutive par Moody's Investors Service et la 16<sup>e</sup> année consécutive par Fitch Ratings.

Cet appui témoigne de l'esprit de solidarité et de coopération pour le développement dans le monde musulman, et devrait perdurer dans les années à venir afin que la banque puisse mener à bien sa mission en matière de développement durable.

### 3.9 : APPUI DES PAYS MEMBRES

Depuis la création de la banque, ses pays membres lui fournissent un appui sans faille, avec de nombreuses injections de capital sous forme d'augmentations générales de capital et d'augmentations spéciales de capital. Cet appui témoigne de l'esprit de solidarité et de coopération pour le développement dans le monde musulman, et devrait perdurer dans les années à venir afin que la banque puisse mener à bien sa mission en matière de développement durable.

Lors de la réunion annuelle de 2023, les fonds propres de la banque ont été à nouveau renforcés via l'approbation par le Conseil des Gouverneurs d'une augmentation spéciale de capital pour l'Indonésie qui, par un solide vote de confiance envers la mission de la banque et dans un environnement économique mondial particulièrement difficile, a unilatéralement demandé à augmenter sa participation dans la banque de 2,25 % à 8,43 % du capital social. L'augmentation de l'Indonésie, un pays membre du G20, se traduira par une injection de fonds supplémentaire de 881,7 millions de dinars islamiques (1,2 milliard de dollars) payables sur 14 ans, dans le bilan de la banque, ce qui permettra à cette dernière de multiplier les interventions en matière de développement durable pour ses pays membres. Cela sera primordial en vue de réduire la pauvreté, gérer les conséquences des changements climatiques, et favoriser la sécurité alimentaire, la croissance économique verte et la résilience.

Un niveau de capitalisation élevé, obtenu grâce aux augmentations générales de capital successives avec de très forts taux de participation et aux augmentations spéciales de capital des pays membres, contribue à la pérennité financière de la banque et renforce sa capacité à résister aux crises financières. Cela est également perçu très positivement par les agences de notation de crédit mondiales, qui ont souligné à plusieurs reprises « l'appui infaillible des pays membres » comme l'un des facteurs majeurs sous-tendant la note de crédit « AAA » de la banque, qu'elles reconduisent depuis plus de vingt ans maintenant.

Grâce à sa note de crédit « AAA », la banque est en mesure de mobiliser des ressources sur les marchés financiers internationaux, principalement par le biais d'émissions de soukous à des coûts optimaux pour les pays membres. Ces ressources permettent d'accroître l'enveloppe annuelle allouée aux opérations, en complément du capital social, afin de répondre aux besoins de financement croissants des pays membres.

### 3.10 : STRATÉGIE DE PARTENARIAT ET COLLABORATION AVEC LES PAYS MEMBRES

En 2023, sous l'impulsion de la Direction générale des Programmes de Pays, le Groupe de la BID a considérablement avancé dans la redynamisation de la stratégie de partenariat avec les pays membres, ainsi que dans l'introduction du cadre de collaboration avec les pays. Ces progrès se sont appuyés sur le travail préparatoire effectué en 2022, qui visait à affiner, redynamiser et élargir ces mécanismes pour mieux répondre aux divers besoins des pays membres.

L'année 2023 a été largement consacrée à l'opérationnalisation du cadre de la stratégie de partenariat avec les pays membres. L'objectif était de passer d'une approche académique à une approche pragmatique, axée sur la mise en œuvre. La finalisation des modèles, processus de travail et directives de la stratégie de partenariat avec les pays membres a fortement contribué à cette transition, via la mise en cohérence accrue des stratégies avec les réalités sur le terrain. L'accent a, par ailleurs, été mis sur l'amplification des synergies au sein du Groupe de la banque, non seulement lors de la formulation, mais également lors de la programmation et de la mise en œuvre de la stratégie de partenariat avec les pays membres.

La priorité a également été donnée à l'expansion stratégique et aux engagements spécifiques, afin de les mettre davantage en adéquation avec les diverses situations caractérisant les pays membres. Un instrument sur-mesure, baptisé « cadre de collaboration avec les pays », a été introduit aux fins d'alignement et de collaboration active du Groupe de la BID avec les pays membres dans des situations particulières, tels que les pays non emprunteurs, les pays fortement exposés et/ou dont la marge de manœuvre est limitée, ou encore les pays rétablissant des relations avec le Groupe de la BID après une interruption. Cette approche inclusive a permis le développement rapide de projets en étroite collaboration avec les ministères, les partenaires de développement et d'autres acteurs.

Dans la lignée des initiatives réussies de 2022, année au cours de laquelle sept stratégies de partenariat avec les pays membres ont été achevées, dépassant ainsi la moyenne historique de deux, l'année 2023 a été synonyme d'amélioration continue. L'évolution a donc été privilégiée. Les réalisations de 2023 sont remarquables, avec l'achèvement de quatre stratégies de partenariat avec les pays membres pour le Bangladesh, le Kirghizstan, le Bénin et le Qatar, ainsi que de cinq cadres de collaboration avec le Guyana, le Pakistan, le Tadjikistan, la Gambie et l'Azerbaïdjan. L'objectif de sept stratégies a été dépassé, avec un total de neuf stratégies robustes.

En 2024, la Direction générale des Programmes de Pays se donne pour mission de formuler huit stratégies de partenariat et cadres de collaboration avec les pays membres supplémentaires, en s'attendant à la finalisation des processus, modèles et directives. L'objectif est de transformer ces stratégies en guides pratiques de mise en œuvre afin d'autonomiser les pays membres et d'amplifier



l'impact des résultats de développement. Par ailleurs, les membres affiliés au Groupe de la BID participent désormais au processus de planification des travaux des stratégies de partenariat et des cadres de collaboration avec les pays membres, ce qui leur permet de désigner des pays pour piloter les stratégies et les cadres en partenariat avec les centres régionaux.

En conclusion, la détermination sans faille du Groupe de la BID à s'adapter, évoluer et être toujours plus utile aux pays membres a été manifeste dans sa démarche de redynamisation de la stratégie de partenariat avec les pays membres en 2023. Tandis que l'année touche à sa fin, les stratégies de partenariat et les cadres de collaboration avec les pays membres se présentent comme des instruments robustes, pragmatiques et adaptables, prêts à consolider les partenariats et résultats majeurs de développement dans les années à venir.

### 3.11 : ÉVALUATION DES OPÉRATIONS

Le Département d'Évaluation des Opérations évalue la mesure dans laquelle les interventions de la banque contribuent aux résultats de développement. En 2023, il a réalisé 11 évaluations de projet dans 10 pays membres et une évaluation portant sur un projet d'assistance spéciale en Inde. Sur ces 11 projets, deux sont en cours, l'amélioration de la création de valeur dans la filière de l'arachide en Gambie et l'amélioration de la sécurité alimentaire nationale via l'augmentation de la production de riz en Ouganda.

Le département a amorcé cinq évaluations (internes, pays et thématiques) en 2023, dont une évaluation de l'engagement de pays pour l'Égypte, une évaluation dans le secteur de l'agriculture, de l'eau et du développement rural, une évaluation thématique des politiques et stratégies de coopération et d'intégration régionales, et une évaluation interne sur le Fonds de solidarité islamique pour le développement. En réponse à une demande spécifique formulée par la direction, le département a également amorcé une évaluation spéciale de l'impact de la restructuration organisationnelle sur la stabilité économique.

Le département a, par ailleurs, finalisé huit évaluations internes, de pays et thématiques amorcées l'année précédente : une évaluation interne des initiatives menées par la banque en matière de mobilisation de ressources hors bilan, une évaluation de l'assistance au pays pour la Côte d'Ivoire, une évaluation thématique des partenariats de la banque, une évaluation interne de l'efficacité opérationnelle des projets de la banque à l'entrée, une évaluation thématique des projets financés via une ligne de financement, une évaluation spéciale du financement de contrepartie au sein de la banque, et la validation de deux examens de l'achèvement des stratégies de partenariat avec le Bangladesh et le Koweït. De plus, le département a soumis l'évaluation du Programme de réponse à la crise alimentaire de 2009 de la banque, baptisé « Programme de la déclaration de Djeddah », au président.

L'année 2023 a également été riche en réalisations majeures dans les domaines de l'évaluation, de l'apprentissage et de la sensibilisation. Le département a accru ses interactions

internes et externes avec les principales parties prenantes et les clients. Il a notamment organisé huit sessions de partage de connaissances, mais aussi élaboré et diffusé 34 produits d'information adaptés à un public varié. Ces produits, comprenant des séries de connaissances, des notes de grande diffusion, des vidéos, des articles et des bulletins d'information, avaient pour but de développer les compétences du personnel ainsi que d'affiner les directives et boîtes à outils en matière d'évaluation. Le département a également mis en œuvre le Programme international de formation à l'évaluation du développement au siège de la banque, ce qui illustre son engagement en faveur du renforcement des capacités du personnel de la banque en matière d'évaluation. Il a continué de tirer parti des partenariats avec des entités comme *Global Evaluation Initiative*, le Centre d'impact Al Athar, le Fonds saoudien pour le développement et le ministère saoudien de l'Économie en vue d'adapter au mieux le programme d'évaluation de la banque aux objectifs communs et bonnes pratiques qui guident les activités des partenaires de développement.

Dans l'ensemble, les efforts déployés par le département en 2023 ont démontré l'importance accordée par la banque à une solide culture de l'évaluation et à l'exploitation des résultats des évaluations en faveur de l'amélioration continue des interventions de la banque en matière de développement durable.

### 3.12 : EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT

Le fait de suivre et de rendre compte de l'efficacité du développement est l'une des priorités absolues de la banque, qui se traduit par le rapport annuel sur l'efficacité du développement, une publication phare de la banque. Ce rapport dresse le bilan de l'efficacité du développement dans le cadre des interventions et rapports de la banque selon les quatre piliers du cadre de gestion axée sur les résultats : objectifs, résultats de développement, efficacité opérationnelle et efficacité organisationnelle, en suivant les bonnes pratiques sectorielles. Il couvre les interventions de la banque concernant le financement souverain, les partenariats public-privé, les fonds fiduciaires et d'autre nature, les investissements en finance islamique et les programmes de subvention.

La banque publie le rapport depuis 2017 et suit ainsi la tradition des autres banques multilatérales de développement, dont la plupart publient des rapports similaires sur l'efficacité du développement à tous les niveaux de leur cadre de résultats.

Par ailleurs, la banque a développé divers outils en la matière, permettant notamment de (i) recenser les résultats des projets par rapport aux objectifs de développement durable en vue d'approfondir la compréhension de l'efficacité du développement, (ii) mettre en œuvre le cadre pour un suivi et un compte-rendu efficaces des résultats de développement, qui doivent être inclusifs, durables et stratégiquement cohérents, et (iii) concevoir des tableaux de bord en ligne pour améliorer le suivi du cycle de vie des projets, dans un souci d'efficacité.

### 3.13 : FACILITATION DES AFFAIRES PAR LES TECHNOLOGIES

Les technologies de l'information sont évolutives et nécessitent une maintenance constante pour s'adapter en permanence au contexte d'une organisation, quelle qu'elle soit.

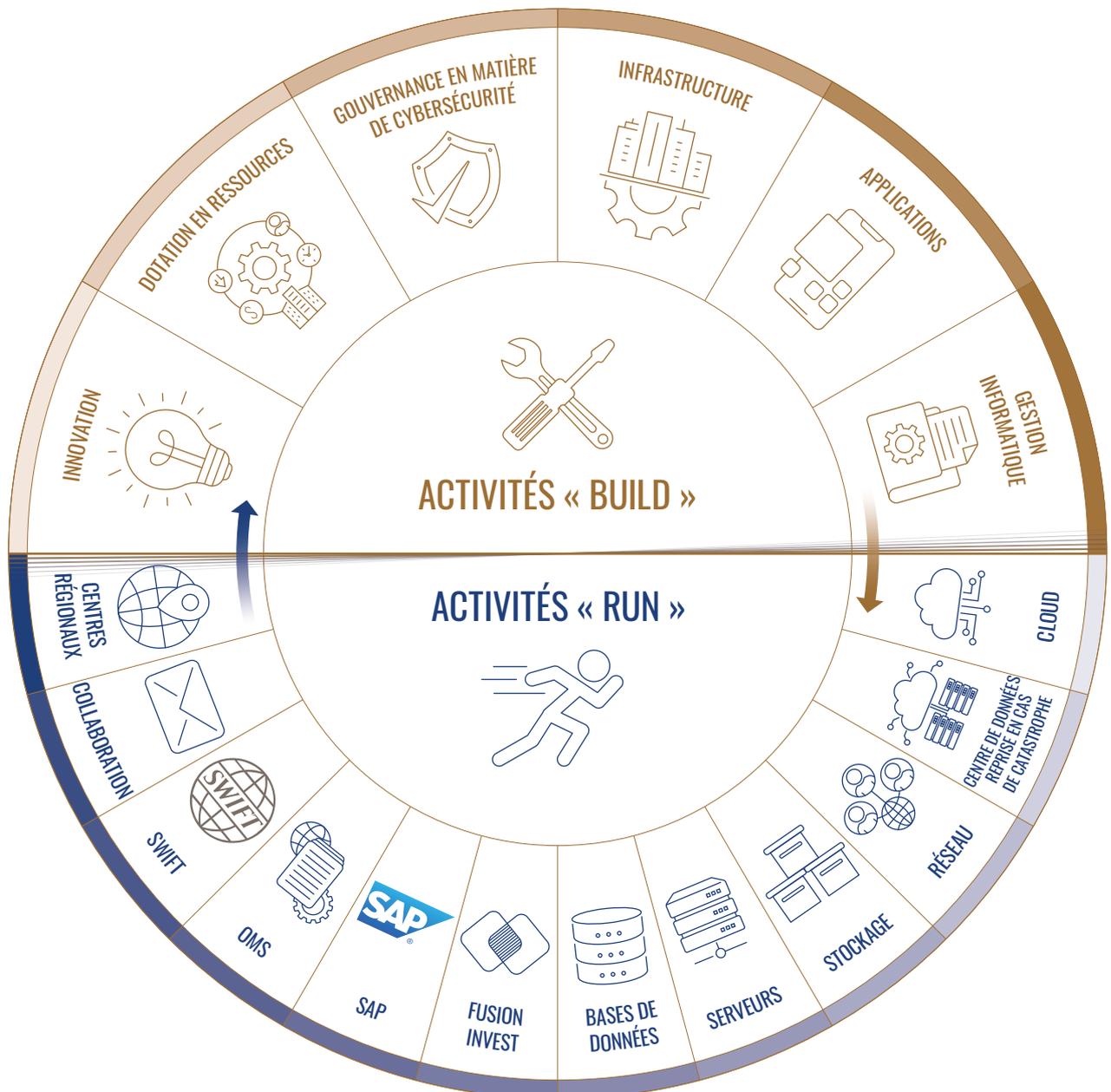
La mission du Département informatique est généralement divisée en activités « construire » « opérer ». Les activités « construire » désignent les travaux de développement, tandis que les activités « opérer » consistent essentiellement à assurer le bon fonctionnement des systèmes. Il s'agit d'une mission particulièrement transversale, comme en atteste la Fig. 3.1.

Les principaux objectifs et progrès réalisés en 2023 dans ces domaines pour améliorer l'expérience numérique de la banque,

Les technologies de l'information sont évolutives et nécessitent une maintenance constante pour s'adapter en permanence au contexte d'une organisation, quelle qu'elle soit.

atteindre les résultats escomptés et assurer la maintenance à l'appui des opérations ont concerné la fluidité de l'expérience utilisateur, la sécurisation des opérations et des données, ainsi que le développement d'une infrastructure informatique flexible, décentralisée et agile. L'infrastructure informatique est conçue pour être adaptable, extensible et réactive face à l'évolution des besoins opérationnels de la banque.

FIG 3.1 : ACTIVITÉS « BUILD » ET « RUN »





### 3.14 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En 2023, la banque a franchi des étapes importantes dans le développement de son recrutement et de ses ressources humaines avec 319 réquisitions, soit une hausse de 38 % par rapport à l'année précédente. Cet essor s'accompagne d'une augmentation notable des candidatures à l'échelle mondiale, au nombre de 45 427 issues de 166 pays, ce qui illustre notre attractivité en tant qu'employeur international. Notre engagement en faveur de la diversité est manifeste, notamment s'agissant de la quête de professionnels qualifiés pour les postes de direction, de la hausse du nombre de femmes et d'une représentation géographique accrue. Plus précisément, 31 269 candidatures ont été déposées par des femmes en 2022 et 14 909 avaient été reçues à la fin du premier semestre 2023, tandis que 12 % des personnes recrutées en 2023 étaient des femmes, un pourcentage que la banque s'engage à augmenter.

L'évolution de la carrière interne a également été mise à l'honneur avec 75 promotions, dont six à des postes de direction, ce qui témoigne de notre volonté de cultiver les talents. L'introduction d'une nouvelle grille salariale pour la main-d'œuvre supplémentaire et la rationalisation des intitulés de poste ont fortement contribué à l'optimisation de la gestion des ressources humaines. En amont de la

PLUS PRÉCISÉMENT, 31 269 CANDIDATURES ONT ÉTÉ DÉPOSÉES PAR DES FEMMES EN 2022 ET 14 909 AVAIENT ÉTÉ REÇUES À LA FIN DU PREMIER SEMESTRE 2023, TANDIS QUE

**12 %**  
**DES PERSONNES RECRUTÉES**  
**EN 2023 ÉTAIENT DES FEMMES,**  
**UN POURCENTAGE QUE LA BANQUE S'ENGAGE À AUGMENTER.**

refonte de notre stratégie et nos directives en matière de recrutement des talents en 2024, ces initiatives s'inscrivent dans le cadre de notre mission en faveur d'une main-d'œuvre diversifiée et dynamique.

Le Programme des jeunes professionnels, qui a attiré 6 032 candidats et donné lieu à la sélection de 19 candidats d'exception issus d'universités de renom, illustre la volonté du Département de Gestion des Ressources humaines de recruter des talents et de mettre l'accent sur l'excellence universitaire.

En parallèle, la nouvelle Politique de gestion de carrière instaure un cadre global pour l'évolution de carrière, en alliant les bonnes pratiques et les aspects inclusifs, ainsi qu'en améliorant l'évolution de carrière, l'engagement et la fidélisation.

La banque a harmonisé les politiques pour les employés hommes et femmes, notamment s'agissant de divers avantages comme les frais de scolarisation, les indemnités pour charges de famille, les billets d'avion et les prestations d'assurance maladie.

Des avancées majeures ont été réalisées en matière d'avantages pour le personnel féminin de la banque : l'égalité d'accès aux frais de scolarisation, aux indemnités pour charges de famille et aux prestations d'assurance maladie, un congé de maternité de 14 semaines, une « heure d'allaitement » quotidienne pendant deux ans et un « congé Iddah » de 60 jours à compter de la date de décès du mari, qui viennent renforcer le soutien apporté à notre personnel féminin.

Les sessions « Power Hour », introduites par le Département de Gestion des Ressources humaines à l'intention des leaders des différents services, ont marqué un tournant majeur dans le rôle stratégique du service des ressources humaines dont les objectifs sont désormais alignés avec les objectifs opérationnels et dont l'impact sur les résultats opérationnels a été amplifié.

La banque a harmonisé les politiques pour les employés hommes et femmes, notamment s'agissant de divers avantages comme les frais de scolarisation, les indemnités pour charges de famille, les billets d'avion et les prestations d'assurance maladie. Elle a révoqué les précédentes restrictions liées aux indemnités pour charges de famille qui pesaient sur les employés, lesquelles ont désormais droit aux mêmes avantages que leurs homologues masculins, quelle que soit leur situation matrimoniale ou la situation professionnelle de leur conjoint. Cette décision a également introduit un congé de maternité de 14 semaines pour les salariées éligibles, avec un congé supplémentaire en cas de naissances multiples, ainsi qu'une « heure d'allaitement » pour les mères de nourrissons. Un « congé Iddah » a en outre été instauré pour les salariées ayant perdu leur mari, qui leur assure une rémunération totale pendant 60 jours à compter de la date de décès de leur mari.

Enfin, le site ESS Mobile, fruit d'une collaboration entre le Département de Gestion des Ressources humaines et le Département informatique, a révolutionné l'accessibilité pour les employés en fournissant un accès sécurisé et en temps réel aux services de gestion des ressources humaines, synonyme de praticité et d'efficacité pour le personnel.

### 3.15 : AUTRES ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES

La banque, par l'intermédiaire de la Division du Centre des Services de Santé, a mené diverses activités dans le cadre de sa mission visant à assurer la santé du personnel du Groupe de la BID et des personnes à leur charge. Figurent parmi ces activités la réduction des frais d'assurance maladie, l'élargissement du réseau des professionnels de santé, la gestion de cliniques internes, la prestation de services préventifs en matière d'assistance sociale et de santé, ou encore la fourniture de services de santé sur le terrain, dans les centres régionaux et ailleurs. La division a également organisé des sessions de formation aux gestes de premier secours, des campagnes de santé, des webinaires médicaux et des activités sociales, témoignant d'une approche globale de la santé et du bien-être.

Par ailleurs, le Département des Services administratifs a entrepris un vaste ensemble d'initiatives vertes visant à favoriser le développement durable et à réduire l'empreinte écologique de la banque. Ces initiatives comprennent la volonté d'obtenir la certification LEED en limitant la consommation d'énergie, en augmentant le volume d'eaux grises, en réduisant l'utilisation du papier, en passant une partie du parc automobile à l'électrique et en améliorant les infrastructures en vue d'offrir au personnel et aux visiteurs un environnement de meilleure qualité. Elles traduisent l'engagement de la banque en faveur de la durabilité écologique et de la responsabilité d'entreprise.

**Le Département des Services administratifs a entrepris un vaste ensemble d'initiatives vertes visant à favoriser le développement durable et à réduire l'empreinte écologique de la banque.**

