

CHAPITRE 4

RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ INSTITUTIONNELLE

Pour que la Banque islamique de développement (BID) soit une organisation à impact, elle doit se fonder sur des structures et des processus de gouvernance solides. En 2022, elle a veillé à l'intégrité et à l'efficacité de ses systèmes institutionnels.





4.1 | CONSEIL DES GOUVERNEURS

Le Conseil des Gouverneurs est composé des représentants de haut niveau des cinquante-sept pays membres de la BID. Il se réunit une fois par an dans un pays membre de la BID, étant entendu qu'il se réunit au siège de la BID tous les trois ans.

Chaque pays membre est représenté par un gouverneur et dispose de 500 voix de base et d'une voix supplémentaire par part souscrite. Généralement, les résolutions sont votées à la majorité des voix représentées.

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

Organe directeur suprême de la BID, le Conseil des Gouverneurs délègue au Conseil des Directeurs exécutifs certains pouvoirs relatifs aux opérations générales de la BID. 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 BID et des directeurs exécutifs et la détermination de leurs conditions de service, l'approbation des états financiers vérifiés et des rapports du commissaire aux comptes, et la détermination de la réserve ou la distribution du revenu net. Conformément à l'accords portant création de la BID, le Conseil des Gouverneurs peut adopter le règlement et le statut du personnel et constituer les institutions subsidiaires nécessaires à la conduite des affaires de la BID.

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS EST COMPOSÉ DES REPRÉSENTANTS DE HAUT NIVEAU DES
57 PAYS MEMBRES DE LA BID.
LE CONSEIL DES GOUVERNEURS SE RÉUNIT UNE FOIS PAR AN DANS UN PAYS MEMBRE DE LA BID, ÉTANT ENTENDU QU'IL SE RÉUNIT AU SIÈGE DE LA BID TOUS LES TROIS ANS.

QUARANTE-SEPTIÈME RÉUNION ANNUELLE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

La réunion s'est tenue les 3 et 4 juin 2022 à Charm El Cheikh, Égypte, sous le parrainage de M. Abdel Fattah EL-SISSI, Président de la République arabe d'Égypte, sur le thème Au-delà du Rétablissement : Garantir la Résilience et la Durabilité.

Son ordre du jour adopté comprenait plusieurs points, notamment l'examen du 47^e rapport annuel, l'approbation des états financiers de la BID et d'autres fonds, et l'élection du président et des deux vice-présidents du Conseil des Gouverneurs de l'année 2023. En outre, le Conseil des Gouverneurs a approuvé la stratégie revue 2023-2025 de la BID.

De plus, il a désigné le commissaire aux comptes pour 2023 de la BID, 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, et du Fonds d'autonomisation économique du peuple palestinien pour 2022 et 2023.

Les évènements 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 BID, tels que le renforcement de leurs relations économiques au regard des changements continus et rapides intervenant sur l'arène internationale.

La table ronde des gouverneurs s'est tenue le 4 juin 2022 et les gouverneurs se sont prononcés sur les perspectives économiques et la stratégie revue.

À cette occasion, la BID a compris les contributions et les perspectives des gouverneurs comme des impératifs stratégiques assignés aux différents services de la BID pour exécution au cours des prochaines années.



LA 47^e RÉUNION ANNUELLE S'EST TENUE LES 3 ET 4 JUIN 2022 À CHARM EL CHEIKH, ÉGYPTE, SUR LE THÈME AU-DELÀ DU RÉTABLISSEMENT :
GARANTIR LA RÉSILIENCE ET LA DURABILITÉ.

4.2 | CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS

Il est composé de 18 membres : neuf 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 16^e mandat, se réunit cinq fois par an.

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

Les directeurs exécutifs siègent dans quatre comités permanents :

- Comité d’Audit
- Comité financier et de Gestion des Risques
- Comité administratif et de Gouvernance
- Comité des Opérations et de l’Efficacité du Développement

Le tableau 4.1 présente les résolutions que le Conseil des Directeurs exécutifs a adoptées en 2022 relativement aux projets, financements, et questions politiques et administratives.

TABLEAU 4.1 | RÉUNIONS DU CONSEIL DES DIRECTEURS EXÉCUTIFS EN 2022 (1443-1444)

DATE	RÉUNION	PROJETS ET ASSISTANCE TECHNIQUE*	ASSISTANCE SPÉCIALE	STRATÉGIE ET POLITIQUE	AUTRES	APPROUVÉ PAR LE PRÉSIDENT ET SOUMIS POUR INFORMATION**	POINTS DE L'ORDRE DU JOUR	RÉSOLUTIONS ADOPTÉES
13 février 2022 (réunion virtuelle)	344	9	-	17	8	-	34	13
17 avril 2022	345	3	-	6	27	-	36	22
26 Mai 2022	345 (réunion extraordinaire)	-	-	-	-	-	-	-
1 ^e juin 2022 (en présentiel, en marge de la 47 ^e réunion annuelle)	346	4	-	3	8	-	15	9
28 juillet 2022	Réunion spéciale extraordinaire	-	-	-	-	-	-	-
10 septembre 2022	347	18	-	6	22	-	46	28
10 décembre 2022	348	5	2	1	27	5	40	18
Total	7	39	2	33	92	5	171	90

(*) Projets et assistance technique

(**) Y compris les projets d’assistance technique approuvés par le président.

N.B.: Sur les 171 points examinés, 95 ont fait l’objet d’une résolution et 5 ont été approuvés par le président. Les 76 autres points portaient sur les rapports des comités du Conseil des Directeurs exécutifs, les points examinés à huis clos et les points permanents, tels que l’adoption de l’ordre du jour et des procès-verbaux, les rapports oraux du président, les investissements, le suivi et divers points soumis pour information.



4.3 | GOUVERNANCE CONFORME À LA CHARIA

La gouvernance conforme à la charia est l'épine dorsale et la spécificité de l'institution financière islamique multilatérale de développement qu'est la BID, comparée aux banques conventionnelles. De fait, la BID inclut la gouvernance conforme à la charia à l'ensemble de ses opérations et activités. En 2022, le président de la BID a approuvé l'acquisition d'un manuel et d'un logiciel d'audit combinés, car soucieux d'améliorer la gouvernance au sein du Groupe de la BID. Le Conseil de Charia du Groupe de la BID et ses sous-comités ont tenu un nombre record de plus de 30 réunions pour conseiller et se prononcer rapidement sur divers sujets déterminants pour les initiatives de développement du Groupe de la BID dans ses pays membres. Il a notamment adopté une résolution (fatwa) autorisant l'échange de droits d'émission de carbone, en droite ligne avec les efforts déployés dans le monde pour la réduction de l'empreinte carbone en raison des risques induits des changements climatiques qui affectent divers pays membres.

La Division de Charia a réalisé l'audit des états financiers du Groupe de la BID, avec, pour la première fois, l'audit du Fonds d'autonomisation économique du peuple palestinien et du Fonds de solidarité médicale pour les retraités. En outre, elle a élaboré un modèle d'états financiers pour le Fonds mondial islamique philanthropique pour l'enfance, faisant clairement le distinguo entre la zakat et les autres fonds. Dans le cadre de la promotion d'une culture de conformité à la charia au sein du Groupe de la BID, la division a organisé un atelier sur le fondement des opérations takafoul à l'intention du personnel de la Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation, condition sine qua non de la conformité à la charia.

Une bonne gouvernance conforme à la charia est essentielle pour mener les interventions de développement de la BID dans ses pays membres et pour protéger celle-ci des répercussions financières et non financières fâcheuses de la cristallisation des risques de non-conformité à la charia

4.4 | GESTION DES RISQUES

La nature des financements inhérents à la mission de développement de la BID l'expose à des risques financiers et non financiers de nature diverse. Pour les atténuer, la BID 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 d'entreprise.

Le Conseil des Directeurs exécutifs assure la surveillance des risques, tandis que son Comité financier et de Gestion des Risques approuve la stratégie, les politiques et les directives en matière de risques. La direction de la BID, en collaboration avec le Comité 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 BID progresse au fil du temps, adoptant une approche holistique de la gestion des risques financiers et non financiers, notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité et les risques opérationnels. En 2022, la mise en œuvre d'un projet de gestion des risques d'entreprise à l'échelle de la BID, étayée par des analyses poussées des risques et des finances, adjointe d'un DataMart intégré, s'est accélérée et continue sa progression. Le Conseil des Directeurs exécutifs a approuvé le cadre de tolérance au risque, qui articule un ensemble de paramètres afférents pour définir la capacité et l'appétence de l'institution à supporter le risque, afin d'assurer la viabilité à long terme de la BID. La mise en œuvre est en cours.

Entre autres initiatives, la BID a conçu un modèle de gestion des risques et un Cadre de gouvernance afin d'atténuer de manière proactive son exposition aux risques. La transition vers le remplacement du LIBOR visant à minimiser l'impact et à assurer l'adoption sans ambages de nouveaux taux de référence est à un stade avancé. La mise en œuvre d'un dispositif de gestion du risque opérationnel visant à automatiser la mesure, le suivi et la gestion du risque opérationnel 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. Des avancées notables ont été réalisées dans la mise en œuvre d'un cadre de cyber sécurité pour assurer la résilience de l'organisation et gérer efficacement les risques relatifs.

4.5 | AUDIT

Le Département d'Audit interne joue un rôle majeur en matière de gestion des risques en fournissant au Conseil des Directeurs exécutifs et à la direction de la BID une assurance objective et indépendante, ainsi que des conseils sur l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques ainsi que les processus et systèmes de contrôle interne.

En 2022, il a accompli les missions d'audit prévues et d'autres missions ad hoc sur instruction, tout en continuant à renforcer les compétences de base de son capital humain. Le personnel du département a subi des formations idoines et le département a continué d'investir davantage dans l'outil technologique qu'est le procédé d'extraction. En outre, il 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 (MFI-CAEG) et des organisations des Nations unies, des institutions financières multilatérales et des organisations internes associées (Conseillers en placements agréés), au cours de laquelle les participants ont procédé à un échange d'expériences riches et de bonnes pratiques.

Conformément aux normes d'audit interne, le département a invité l'Institut des auditeurs internes à mandater une évaluation indépendante externe de la qualité de ses activités et pratiques. Le rapport de l'institut, publié au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2022, a conclu que le département est généralement conforme aux normes, à la définition de l'audit interne et au code de déontologie de l'institut. L'on retient que la structure, les politiques, les procédures et les pratiques opérationnelles du département sont conformes, à tous égards importants, aux normes et au code de déontologie.

LA STRUCTURE, LES POLITIQUES, LES PROCÉDURES ET LES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES DU DÉPARTEMENT D'AUDIT INTERNE SONT CONFORMES, À TOUS ÉGARDS IMPORTANTS, AUX NORMES ET AU CODE DE DÉONTOLOGIE.

4.6 | CONFORMITÉ

Au cours de l'année 2022, la Division de la Conformité a participé aux activités usuelles de la BID, en veillant à ce que les opérations, les investissements et les activités soient conformes à ses systèmes, réglementations et procédures de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, et pour l'identification des clients. Elle s'est employée à traduire sa politique en actions concrètes en instaurant une culture de la conformité en interne par le biais de la formation et de la sensibilisation du personnel et de l'information sur les risques réglementaires liés aux questions de conformité. La division a pris part à plusieurs activités et intégré des comités ad hoc pour traiter des questions de conformité. L'équipe chargée de la conformité a également répondu à un appel d'offres pour la conception et les travaux dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau cadre de passation des marchés de la BID. Pour faciliter la connaissance du client (KYC) quant au traitement des paiements et à l'identification des clients, la division a organisé des séances de travail avec des banques correspondantes afin de renforcer la coopération et d'instaurer la confiance.

La division a aidé les unités compétentes à gérer les sanctions et autres risques réglementaires en les informant des nouvelles données par le biais de rapports consultatifs et de notes. En externe, elle a renforcé la culture de la conformité en coopérant avec des partenaires pour les informer des processus et procédures de diligence raisonnable de la BID et en échangeant des informations sur la propriété véritable, la criminalité financière et d'autres risques de conformité.

En octobre 2022, la BID a obtenu le statut d'observateur auprès du Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (MONEYVAL). Le comité est un organe de contrôle permanent du Conseil européen, chargé d'évaluer les risques de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il vient s'ajouter à ses nombreux autres statuts d'observateur auprès d'organismes du type GAFI tels que le Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest (GIABA), le Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale (GABAC) et le Groupe Asie-Pacifique pour la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (APG).

Afin de relever sa contribution en faveur des pays membres et d'évaluer sa capacité à lutter contre la criminalité financière, la division a participé aux réunions des groupes susmentionnés et contribué à l'élaboration de rapports sur le blanchiment d'argent et la criminalité financière en Indonésie, en Malaisie, au Maroc, au Mozambique, au Nigéria et à Oman.



4.7 | GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise est essentielle au bon fonctionnement de la BID. Il s'agit d'un élément clé pour améliorer l'efficacité et la croissance, crucial pour renforcer la confiance des parties prenantes. Les principes de bonne gouvernance sont ancrés dans les valeurs fondamentales de la BID.

La gouvernance d'entreprise de la BID garantit l'obligation de rendre des comptes et une distribution claire des responsabilités. Elle favorise la transparence et facilite l'évaluation de la qualité de l'organisation et des activités de la BID.

Les principales réalisations en matière de gouvernance d'entreprise en 2022 sont les suivantes :

- Devenu effectif, le Tribunal administratif du Groupe de la BID a tenu ses premières audiences du 18 au 22 décembre 2022 à Djeddah, Arabie saoudite. Le tribunal est un organe judiciaire indépendant composé de cinq membres, saisi de requêtes alléguant le non-respect, dans la forme ou dans le fond, du contrat de travail ou des conditions d'emploi du personnel du Groupe de la BID et des dispositions du statut, du règlement du personnel ou des instructions et décisions administratives. Les décisions du tribunal sont sans appel et s'imposent aux parties.
- Les mécanismes internes de règlement des griefs sont effectifs. Le 5 août 2021, le président du Groupe de la BID a approuvé les règles des mécanismes internes de règlement des griefs du personnel du Groupe de la BID. Ce mécanisme passe par diverses étapes telles que l'examen administratif, la médiation et le Comité de Recours.
- Le Comité de Recours du personnel du Groupe de la BID a été constitué et ses membres, désignés. Il est pleinement opérationnel.
- Le manuel d'organisation actualisé de la BID a été approuvé et publié le 31 août 2022.
- La matrice révisée de délégation de pouvoirs a été approuvée et publiée le 31 août 2022.
- Le 31 août 2022, le président de la BID a approuvé la création des sept comités de gestion de la BID : Comité de Direction (règlement révisé), Comité de Gestion de l'Actif et du Passif (règlement révisé), Comité de Gestion des Investissements (règlement révisé), Comité de Gestion des Risques (règlement révisé), Comité de Gestion du Budget et de la Performance d'Entreprise (nouveau comité), Comité de Gestion des Opérations (règlement révisé), et Comité de Gestion des Opérations spéciales (nouveau comité).

4.8 | NOTE DE CRÉDIT

La note AAA de la BID avec des perspectives stables en 2022 a été confirmée par Fitch Ratings (24 mai), Moody's Investors Service (28 juillet), Malaysian Rating Corporation (4 août) et Standard & Poor's Global (15 décembre). Elle est imputable à la solidité extrême de la capitalisation de la BID, 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. Pour la 20^e année consécutive, la BID est notée AAA par Standard & Poor's, la 16^e année consécutive par Moody's Investors Service et la 15^e année consécutive par Fitch Ratings. Pour le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et la Commission européenne, la BID est une banque multilatérale de développement pondérée à zéro pour cent de risque, nouvelle preuve de son excellent profil institutionnel et financier.

**POUR LA
20^e ANNÉE CONSÉCUTIVE,
LA BID EST NOTÉE AAA
PAR STANDARD & POOR'S,
LA 16^e ANNÉE CONSÉCUTIVE
PAR MOODY'S INVESTORS SERVICE ET
LA 15^e ANNÉE CONSÉCUTIVE PAR
FITCH RATINGS.**

**POUR LE COMITÉ DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE
BANCAIRE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE,
LA BID EST UNE BANQUE
MULTILATÉRALE DE
DÉVELOPPEMENT PONDÉRÉE
À ZÉRO POUR CENT DE
RISQUE,
NOUVELLE PREUVE DE SON EXCELLENT
PROFIL INSTITUTIONNEL ET FINANCIER.**

4.9 | APPUI DES PAYS MEMBRES

Le capital de la BID a plusieurs composantes, à savoir le capital initial, les augmentations générales de capital et les augmentations spéciales de capital. Depuis sa création en 1974, la BID a procédé à plusieurs augmentations générales et spéciales auxquelles a adhéré la plupart des pays membres, ce qui témoigne du soutien, de la solidarité et de la coopération ambiants. La BID prévoit que cette tendance se maintiendra dans les années à venir, au fur et à mesure des offres de souscription et des appels à paiement, afin de lui permettre de mettre en œuvre sa stratégie revue et de mener à bien sa mission en matière de développement durable.

Lorsque la pandémie a paralysé l'économie mondiale, les institutions multilatérales de financement du développement, dont la BID et ses pairs, ont été invitées à accroître leurs interventions pour aider les pays membres à se relever immédiatement et à restaurer le développement économique grâce au financement abordable. À cette fin, la BID a mobilisé des ressources sur les marchés des capitaux, principalement par le biais d'émissions de soukous à des coûts optimaux, en tirant parti de sa note AAA de premier ordre.

Un niveau de capitalisation élevé permettant à la BID de résister à toute crise financière constitue un critère fort de maintien de la note AAA. Pour une viabilité financière saine et prudente, le Conseil des Gouverneurs a approuvé par correspondance la sixième augmentation générale en décembre 2020. Cette nouvelle injection de capitaux propres renforce davantage son niveau de capitalisation, parallèlement à la croissance opérationnelle prévue pour les années à venir. La 6e augmentation générale est de 5,5 milliards de dinars islamiques (exigibles en espèces), en paiements semestriels sur 14 années, du 1er janvier 2023 au 30 juin 2036. Au 31 décembre 2022, les pays membres avaient souscrit à hauteur de 90,5 % du montant, preuve, s'il en fallait, de l'esprit de solidarité et de coopération qui prévaut entre les pays membres, en dépit des vicissitudes économiques mondiales de l'heure.

LA NOTE AAA DE LA BID IMPUTABLE À LA SOLIDITÉ EXTRÊME DE LA CAPITALISATION DE LA BID, CE QUI LUI PERMETTRA DE FAIRE FACE AUX CRISES FINANCIÈRES.

4.10 | STRATÉGIE DE PARTENARIAT AVEC LES PAYS MEMBRES

La stratégie de partenariat avec les pays membres est l'outil stratégique qui permet de garantir que la programmation de la BID est axée par les priorités nationales, mais aussi que sa base empirique se fonde sur une analyse rigoureuse. En outre, les stratégies de partenariat formulées sont conformes à la Stratégie revue 2023-2025 de la BID.

À cet effet :

- Les stratégies de partenariat sont régies par les demandes officielles émanant des pays membres.
- **Étape 1** : Les notes conceptuelles des stratégies de partenariat et les analyses empiriques de la BID sont minutieusement examinées et validées par les ministères de tutelle desdits pays et par les ministères des Finances, à la suite de consultations et des études approfondies impliquant l'ensemble des ministères compétents.
- **Étape 2** : Les domaines de coopération proposés par les stratégies de partenariat font l'objet de consultations, d'accords, avant d'être validés par les pays membres, dans le cadre d'une mission de concordance. S'ensuit la signature de protocoles d'accord entre la BID et les pays membres, portant sur les domaines d'intervention.
- Aux deux étapes, les documents des stratégies de partenariat incluent des matrices d'alignement, à savoir la matrice des problèmes de développement dans la note conceptuelle et le tableau des piliers de la stratégie de partenariat dans le document complet de la stratégie, lesquelles matrices illustrent l'adéquation entre les problèmes de développement, les domaines de coopération, le plan de développement national du pays membre, les piliers de la stratégie de la BID et les ODD.

En coordination avec le Direction générale des Programmes de Pays, la Division de la Stratégie de Pays s'est fixée pour objectif six stratégies de partenariat en 2022 : sept ont été achevées, à savoir la Guinée, l'Indonésie, les Maldives, le Niger, l'Ouzbékistan le Sénégal et le Turkménistan. Pour l'Indonésie, les Maldives et le Sénégal, les stratégies de partenariat ont été lancées et les pour les autres pays, elles sont en attente.

En 2023, la Direction générale des Programmes de Pays compte livrer six autres stratégies de partenariat. Certaines sont en cours d'élaboration, notamment pour le Bangladesh, l'Irak, le Kirghizstan, la Malaisie et le Maroc. Celles du Nigéria, du Qatar et du Tadjikistan seront lancées au début de l'année 2023.

Pour ainsi dire, l'achèvement de 13 stratégies de partenariat avant la fin de l'année 2023 marquera de manière indélébile la programmation et l'engagement de la BID en faveur de ses pays membres, du reste pénalisés au cours des quatre dernières années, faute de ces stratégies.



4.11 | ÉVALUATION DES OPÉRATIONS

En 2022, le Département d'Évaluation indépendante de la BID s'est vu attribuer le statut de membre observateur par le Conseil de l'OCDE, par l'entremise de sa filiale, le réseau du Comité d'aide au développement sur l'évaluation du développement.

Il joue un rôle crucial pour une bonne gouvernance d'entreprise. Il évalue en toute indépendance l'efficacité du développement des projets et programmes de la BID ainsi que la performance des politiques et stratégies nationales, thématiques et institutionnelles de la BID. En 2022, dix évaluations de projets ont été menés : Bahreïn, Bangladesh, Indonésie, Maroc, Ouganda, Sénégal, Tadjikistan, Togo, Tunisie et Türkiye et, dans les domaines de l'agriculture, de l'eau et de l'assainissement, des technologies de l'information et de la communication, de l'éducation, des transports, de l'énergie et de la santé.

En outre, quatre macro-évaluations ont été achevées, portant notamment sur le Programme de sécurité alimentaire du Groupe de la BID, les prises de participation de la BID dans les banques islamiques, la synthèse des enseignements tirés des évaluations des subventions et le rapport de synthèse sur les évaluations des interventions du Groupe de la BID contribuant à l'intégration régionale dans les pays membres. De plus, le département a entrepris une évaluation de l'assistance au pays pour apprécier la performance de l'assistance au développement du Groupe de la BID à la Côte d'Ivoire de 2012 à 2021. Enfin, le rapport annuel d'évaluation 2021 a été dûment validé par le Comité des Opérations et de l'Efficacité du Développement, puis approuvé par le Conseil des Directeurs exécutifs en juin 2022.

Le département a généré quarante-sept produits axés sur la connaissance : 9 séries de connaissances, 3 bulletins d'information électroniques, 2 documents de réflexion, 4 brochures, 5 notes de grande diffusion, 12 articles de presse et 12 vidéos sur les événements de renforcement des capacités d'évaluation. Il a maintenu ses plateformes LEARN et STEER (suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations) afin de promouvoir l'utilisation des connaissances.

LE DÉPARTEMENT D'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DES OPÉRATIONS A GÉNÉRÉ

47 PRODUITS AXÉS SUR LA CONNAISSANCE :

9 SÉRIES DE CONNAISSANCES, 3 BULLETINS D'INFORMATION ÉLECTRONIQUES, 2 DOCUMENTS DE RÉFLEXION, 4 BROCHURES, 5 NOTES DE GRANDE DIFFUSION, 12 ARTICLES DE PRESSE ET 12 VIDÉOS SUR LES ÉVÉNEMENTS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION.

En termes de sensibilisation, le département a organisé, en collaboration avec *Global Evaluation Initiative*, la première conférence sur les systèmes de suivi et d'évaluation dans la région MENA. En outre, il a consolidé ses partenariats fructueux avec des partenaires de développement en Arabie saoudite et des institutions axées sur l'évaluation par les pairs, notamment la Direction de l'évaluation du Fonds saoudien pour le développement, la nouvelle Direction des politiques et programmes économiques du ministère de l'Économie et du Plan, le décanat de la qualité et du développement de l'Université du Roi Saoud et le Centre d'impact Al Athar. Enfin, le département a organisé le Symposium d'évaluation 2022 du Groupe de la BID, sur le thème L'évaluation dans l'optique de la relance, en collaboration avec la Société islamique pour le développement du secteur privé (SID), l'Institut de la BID, le Fonds de solidarité islamique pour le développement (FSID), la Société internationale islamique de financement du commerce (SIFC), le Centre d'aide humanitaire et de secours du Roi Salman (KSRelief), le Fonds saoudien pour le développement, *National Center for Non-Profit Sector*, et *Jeddah University of Business & Technology*.

4.12 | EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT

La BID s'emploie à améliorer l'efficacité de ses opérations et à contribuer à la réalisation des objectifs de développement dans ses pays membres. À cet égard, elle a conçu divers outils, à savoir (i) l'alignement des résultats des projets sur les objectifs de développement durable (ODD) afin d'approfondir la compréhension de l'efficacité du développement ; (ii) l'élaboration d'un Cadre de gestion axé sur les résultats pour un suivi et une notification efficaces pour des résultats de développement inclusifs, durables et stratégiquement alignés ; (iii) la publication d'un rapport annuel sur l'efficacité du développement qui consolide les résultats de toutes les interventions de la BID de manière intégrée ; et (iv) la conception de tableaux de bord en ligne pour améliorer le suivi du cycle de vie des projets, dans un souci d'efficacité.

Publication phare de la BID, le rapport annuel sur l'efficacité du développement rend compte des progrès accomplis pour la réalisation des objectifs de développement grâce à la mise en œuvre de projets, subventions et programmes. Il les oppose aux objectifs et indicateurs établis à tous les niveaux du cadre de résultats. Un ensemble d'indicateurs de résultats clés a été adopté pour quantifier la contribution de la BID à l'obtention de résultats favorables aux ODD. Les projets et les subventions approuvés en 2022 devraient produire de bons résultats une fois achevés et contribuer au développement durable.

4.13 | FACILITATION DES AFFAIRES PAR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le Département informatique s'ouvre pour s'affirmer dans le domaine de la facilitation des activités, qui couvre des questions telles que la modernisation de l'infrastructure et des applications, la sécurité informatique, la gestion des risques et de la conformité, et la gestion des services.

Dans le cadre de la modernisation de l'infrastructure, le département a conçu l'infrastructure nuagique et procédé à sa mise en œuvre en adoptant les meilleures pratiques et les normes applicables, conformément à la stratégie de la BID en la matière. La stratégie pluriannuelle de migration des applications et services sur site vers le nuagique est en phase avec la feuille de route. Le nuagique apporte de nouvelles solutions d'entreprise, conformément à la stratégie cloud-first ; ce qui a eu l'heur d'accélérer le déploiement de solutions, l'approvisionnement de l'environnement informatique ne dépendant plus d'éléments tels que la livraison de matériel.

Pour contrecarrer l'évolution constante des menaces à la sécurité informatique, le département a mis en œuvre un programme d'amélioration des opérations de cybersécurité couvrant la sécurité des équipements, les pare-feu de nouvelle génération, la gestion des vulnérabilités et le renforcement des capacités de surveillance de la sécurité et de réaction aux incidents. La figure ci-dessous présente un modèle d'exercice mensuel de gestion des opérations de sécurité, soumis à une expansion continue en fonction de l'évolution des risques et des menaces.

En outre, le département a facilité le retour au bureau du personnel en améliorant l'infrastructure de réseau et le réseau internet au siège de la BID, tout en mettant en œuvre des mesures proactives pour minimiser les problèmes informatiques rencontrés par le personnel lorsqu'il a repris le travail en présentiel au siège. Ces efforts se poursuivront avec l'extension de la bande passante en 2023, en raison de la généralisation prévue du télétravail. Il s'est engagé dans la certification ISO 20000 qui s'est achevée en août 2022 et s'est conclue par l'obtention d'un certificat de confirmation de conformité aux normes ; tout comme 33 290 organisations dans le monde. Dans le cadre des efforts visant à accroître l'efficacité opérationnelle, le département, en étroite collaboration avec le Département du Contrôle financier, a mis en œuvre une nouvelle solution de décaissement électronique. La plateforme afférente vise à renforcer l'efficacité et la sécurité du processus de décaissement des projets, en utilisant les technologies les plus récentes. Disponible dans les trois langues officielles de la BID, elle est soumise à une mise à jour en temps réel et bénéficie d'une fonction de messagerie instantanée.

FIGURE 4.1 | SUIVI DE LA CYBERSÉCURITÉ



4.14 | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En 2022, 74 postes étaient à pourvoir, contre une cible prévue de 68. Le Département de Gestion des Ressources humaines a été l'auteur de plusieurs réalisations, notamment le programme de recrutement accéléré aux postes de direction de 51 jours.

Le contrat de travail à distance est offert aux candidats en cours de prise de fonction, leur permettant de travailler tout en remplissant les formalités afférentes. En outre, en collaboration avec le Secrétariat général du Groupe de la BID et la Division des Services linguistiques, des postes d'interprètes traducteurs supérieurs ont été annoncés ; les évaluations ont été menées à trois niveaux, pour s'assurer de ne retenir que les meilleurs profils.

Plusieurs politiques ont été approuvées, notamment celle du barème des salaires du personnel local dans les centres régionaux. Des sessions de formation à l'évaluation des emplois ont été organisées pour les membres du personnel du département, sur la méthode de Korn Ferry Hay Group (KFHG), ce qui a permis d'approuver 385 descriptifs de poste affichées sur MyHR.

L'approbation de la stratégie de gestion des ressources humaines est une étape charnière pour la BID. La stratégie a été présentée au Conseil des Directeurs exécutifs, adjointe d'une feuille de route pour sa mise en œuvre. Le département a également formé le personnel des ressources humaines à l'analyse des données.



La mise en œuvre du tableau de bord des ressources humaines, doté d'une fonction d'accès en temps réel, a connu un franc succès. Elle a permis d'élaborer des directives pour les entretiens, qui suivront la technique d'entretien fondé sur les compétences (CBI). Les réunions hebdomadaires avec les différents services de la BID permettront de faire le suivi.

En outre, 2022 a vu l'approbation de la stratégie actualisée en matière de talents, l'élaboration de cadres et de directives, la production de trois modules d'apprentissage en ligne personnalisés, et la remise des diplômes à la promotion 2017. Enfin, le personnel international peut désormais être affecté dans les centres régionaux, au titre d'un accord de niveau de service signé avec le FSID.

4.15 | AUTRES ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES

4.15.1 | SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

La Section de la Sûreté et de la Sécurité au sein du Département des Services administratifs s'attèle à atteindre les objectifs qui lui sont assignés, en se fondant sur les principes directeurs que sont sa mission et sa vision. En 2022, elle a réalisé avec succès un nombre de programmes et projets prévus.

INTÉGRATION DE L'ACCÈS ÉLECTRONIQUE AU SYSTÈME DE PRÉSENCE

Au cours du premier trimestre de l'année, la section a achevé la phase suivante de l'intégration de l'accès électronique au système de présence du Département de Gestion des Ressources humaines et l'accès des visiteurs. Outre la gestion des nouvelles cartes d'identification du personnel, plus de 3 000 cartes et permis d'accès ont été délivrés.

Dans le cadre de l'évaluation de la sûreté et de la sécurité des centres régionaux, les spécialistes de la sécurité du Département des Services administratifs ont fait une tournée d'évaluation à Abuja, Almaty, Dakar, Dhaka, Kuala Lumpur, Djakarta et Le Caire. Elle a permis d'aborder différents aspects des problèmes de sûreté et de sécurité avec les centres régionaux. Des réunions ont également été organisées avec les Nations unies, d'autres banques multilatérales de développement et des responsables de la sécurité d'ONG pour un échange d'expériences et de points de vue. Des cours en ligne (Aman) ont été produits pour sensibiliser le personnel sur la sûreté, la santé et la sécurité au domicile, au lieu de travail, lors des voyages, au volant, à la prévention et à la protection contre les incendies, ainsi qu'aux catastrophes naturelles et aux incidents. Une simulation d'incendie a été organisée avec succès au siège, et un système de gestion de la continuité des activités a été mis en place conformément à la norme ISO 22301.

4.15.2 | SERVICES DE GESTION DES INSTALLATIONS

Le Centre de Gestion des Installations et de Prestation de Services s'attèlera à améliorer le cadre professionnel par la rénovation des bâtiments, la réduction des coûts, l'appui aux centres régionaux et aux autres membres affiliés au Groupe de la BID, l'introduction des innovations dans les opérations usuelles, et la satisfaction des besoins du personnel. La BID opérant dans des régions en proie à des enjeux de taille, les services liés aux installations, tels que la sûreté et la sécurité du personnel dans les bureaux, l'ergonomie et l'ambiance des espaces de travail, seront améliorés grâce au renforcement des capacités internes, à la sensibilisation, aux politiques et aux partenariats. Un espace de travail de pointe, efficace, sain, vert et socialement agréable est essentiel. À cette fin, plusieurs projets ont été menés à bien au siège et dans les centres régionaux, tels que la location et l'aménagement du nouveau bureau de Riyad et la location et le début de l'aménagement du bureau de Kampala.

Le centre vise la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité, l'introduction d'innovations dans les opérations quotidiennes et l'amélioration de la réactivité aux besoins du personnel. En 2022, il s'agissait notamment de remplacer le système de facturation PBX par un système électronique innovant de ravitaillement en carburant afin de fournir au Service du Transport de la BID un service sûr, pratique et ne requérant pas de paiement en espèces.

4.15.3 | SERVICES DE SANTÉ DU PERSONNEL

La mise en place d'une couverture médicale internationale pour les retraités du Groupe de la BID a pris plusieurs années. Déjà en 2015, les études actuarielles avaient commencé, des rapports d'étude produits, les représentants du personnel au Fonds de solidarité médicale pour la retraite désignés, un groupe de travail pour étudier la politique médicale a été créé, un tableau des prestations établi, et un administrateur tiers désigné. Après avoir été validée par la direction du Groupe de la BID et approuvée par le Conseil des Directeurs exécutifs, la couverture était effective en janvier 2019 et applicable en avril 2022. À la date du présent rapport, les retraités du Groupe de la BID bénéficient d'une couverture médicale partout dans le monde.