



Repositionnement stratégique de la BID 2023-2025

PROMOUVOIR DES
INFRASTRUCTURES
DURABLES ET LE
DÉVELOPPEMENT
HUMAIN GLOBAL



Repositionnement stratégique de la BID 2023-2025

Ce rapport est publié à titre d'information et n'engage la BID envers aucune partie sous quelque forme que ce soit.



TABLE DES MATIÈRES



Résumé	3
Justification et processus du repositionnement stratégique	6
Rôle exceptionnel et complémentarité de la BID	9
Enseignements tirés de la crise nécessitant une finalité et une approche stratégique renouvelées	11
Objectifs, piliers, secteurs transversaux et vecteurs clés	12
Perspectives	19



**RAPPORT
D'INFORMATION**
CE DOCUMENT PRÉSENTE
LE REPOSITIONNEMENT
STRATÉGIQUE DE LA BID.
IL EST AXÉ SUR LES
PRIORITÉS ET LES DOMAINES
D'INTERVENTION AU TITRE
DU SOUTIEN DE LA BID À
SES PAYS MEMBRES
JUIN 2022

Abréviations

BID	Banque islamique de développement
BMD	banque(s) multilatérale(s) de développement
FMI	Fonds monétaire international
MPME	micro, petites et moyennes entreprises
ODD	Objectif(s) de développement durable
OCI	Organisation de Coopération islamique
PIB	produit intérieur brut
SPPM	stratégie(s) de partenariat avec le(s) pays membre(s)
TIC	technologies de l'information et de la communication



Le Groupe de la BID est engagé envers la réalisation des ODD. Il reconnaît que les objectifs de développement des pays sont différents. C'est pourquoi il s'emploie à assimiler les vrais besoins de ses pays membres et leur adapte ses interventions.



Résumé

► Repositionnement stratégique dicté par les nouveaux défis de développement des pays membres

Aujourd'hui, le monde est devenu instable, incertain et complexe, avec des chocs récurrents qui redéfinissent constamment les défis et les opportunités de développement, et par conséquent imposent les stratégies à mettre en œuvre. La nécessité pour la Banque islamique de développement (BID) de réviser et de mettre en cohérence sa stratégie avec les besoins essentiels et en constante évolution des pays membres et des communautés musulmanes établies dans des pays non membres lui a été signifiée par ses gouverneurs lors de leur table ronde tenue le 3 septembre 2021 à Tachkent (Ouzbékistan), en marge de la 46^e réunion annuelle. Les gouverneurs ont souligné que la pandémie à coronavirus et par la suite la crise entre la Russie et l'Ukraine, ont radicalement modifié le paysage du développement mondial et, dans certains cas, mis un coup d'arrêt aux progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). Ils ont soutenu que les problèmes de développement les plus urgents auxquels sont confrontés les pays membres sont, entre autres, les profondes répercussions de la pandémie, les inégalités persistantes par rapport aux vaccins dont souffrent anormalement de nombreux pays membres, la perturbation du marché du travail et des chaînes d'approvisionnement, la montée des pressions inflationnistes résultant principalement de la hausse des prix des produits alimentaires et des cours des combustibles, ainsi que les chocs récurrents sur le commerce mondial, les investissements et les prix des produits de base, les sécheresses persistantes en Afrique de l'Est qui exposent des millions de personnes à des risques de famine exacerbés par la crise en Europe de l'Est.

Les pays membres font face à de multiples problèmes de développement sans précédent dont la gestion et l'atténuation requièrent leur coopération, en sus des ressources, des compétences techniques et de la sagacité de la BID. Les gouverneurs sont également arrivés à la conclusion que les pays membres peinaient encore plus à opérer une relance socioéconomique du fait de la pandémie et des répercussions du conflit entre la Russie et l'Ukraine qui se sont traduites par une baisse de leur produit intérieur brut (PIB), un durcissement des conditions d'échange et d'investissement, mais surtout une exacerbation de la fragilité. Ainsi, les priorités à moyen terme pour stimuler et faciliter la relance et la croissance de ces pays consistent à lutter contre la recrudescence de la pauvreté et des inégalités de revenus, éliminer les déficits d'infrastructures de qualité et les écarts dans le développement du capital humain, garantir la sécurité alimentaire et l'accès inclusif aux services numériques, améliorer les secteurs économiques et sociaux de base, accélérer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, promouvoir l'égalité des sexes et élargir les possibilités d'emploi productif et inclusif.

Les efforts déployés en vue d'une relance socioéconomique mondiale résiliente se heurtent à des obstacles. En effet, l'impact persistant de ces deux crises se fait sentir sur les secteurs économique et financier, et notamment la stabilité des marchés financiers et des produits de base dont les produits alimentaires et l'énergie, ainsi que les chaînes d'approvisionnement. Même avant la crise en Europe de l'Est, le Fonds monétaire international (FMI) prévoyait





RÉSUMÉ

un ralentissement de 4,9 % de la croissance mondiale en 2022, contre 5,9 % en 2021. Le fléchissement intervenu en Europe et en Chine conjugué avec l'intensification des pressions inflationnistes a accentué davantage ce ralentissement, le FMI prévoyant une décélération de 3,6 %, de la croissance mondiale au quatrième trimestre de 2023.

➤ Processus de repositionnement stratégique inclusif et endogène

La BID a opéré un repositionnement stratégique à court terme pour accompagner ses pays membres. Dans ce contexte mondial aussi difficile, elle a lancé le Repositionnement stratégique 2023-2025 après avoir procédé à une réévaluation complète de la pertinence de sa Stratégie décennale adoptée en 2014 par rapport aux nouvelles priorités de développement des pays membres et au contexte de développement actuel.

La Stratégie est endogène puisque définie grâce aux efforts soutenus et à la contribution essentielle de la BID et des pays membres. Un comité de pilotage, une équipe stratégique centrale et six groupes de travail ont été créés pour superviser le repositionnement stratégique. En outre, de larges consultations ont été menées auprès du personnel de la Banque et des pays membres.

➤ Structure solide et intégrée – Objectifs stratégiques, piliers, secteurs transversaux, vecteurs clés et principes

Trois objectifs stratégiques seront visés pour la mise en œuvre réussie de la Stratégie. Le repositionnement s'articule autour de trois objectifs prioritaires visant à aider les pays membres (et les communautés musulmanes établies dans des pays non membres) à réaliser les ODD et le Plan d'action 2025 de l'OCI, à savoir (i) **stimuler une reprise** axée sur le renforcement durable des systèmes de santé ; (ii) **lutter contre la pauvreté et renforcer la résilience** en favorisant le développement inclusif du capital humain notamment chez les femmes et les jeunes, et en investissant dans les services sociaux de base comme la santé, l'éducation, la protection sociale et la nutrition ; et (iii) **stimuler la croissance économique verte** qui est au cœur du programme de développement à long terme de la Banque, en investissant dans des infrastructures vertes, résilientes, inclusives et durables.

Deux piliers stratégiques en point de mire, avec des interventions de haut niveau. Ces objectifs doivent être atteints en mettant l'accent sur deux piliers stratégiques reposant sur l'avantage comparatif de la Banque, notamment l'édification d'infrastructures écologiques, résilientes et durables à la faveur de sa longue et fructueuse expérience dans le domaine, et la promotion du développement inclusif du capital humain grâce à des projets et initiatives de renforcement des capacités dans les services de santé, l'enseignement de qualité, la nutrition et la sécurité alimentaire, la protection sociale, le renforcement de la résilience à la fragilité, ainsi que l'appui aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) pour créer des emplois.

Quatre secteurs transversaux – facteurs essentiels pour le renforcement de l'efficacité du développement. En outre, la Banque va intégrer quatre domaines transversaux dans toutes ses opérations : (i) l'appui au développement de la **finance islamique**, (ii) l'accroissement des financements des projets d'atténuation et d'adaptation aux **changements climatiques**, (iii) la satisfaction des besoins de développement des **femmes et des jeunes**, et (iv) la transposition à grande échelle du **renforcement des capacités**.

Quatre vecteurs clés – renforcement de nos capacités et réaffirmation de nos valeurs. La mise en œuvre réussie et efficace de la stratégie nécessite des pratiques de pointe en matière de ressources humaines permettant de développer les aptitudes et les compétences du personnel, de mettre en place des systèmes de perfectionnement professionnel solides et de positionner la gestion des ressources humaines comme un partenaire stratégique clé pour obtenir les résultats escomptés. Il sera tout aussi important d'entretenir une culture institutionnelle redynamisée, inspirée des valeurs islamiques et fondée sur les qualités d'équité et de confiance, de transparence et d'inclusivité, de travail d'équipe, et surtout d'humilité.

Quatre principes opérationnels au sein de la BID – comment optimiser l'efficacité et la redevabilité ? Pour traduire les objectifs stratégiques, les piliers et les thèmes transversaux en services opérationnels spécifiques, la Banque fera fond sur quatre principes. D'abord, elle continuera de respecter le principe fondamental de la **réactivité aux besoins et priorités des pays membres**. Ensuite, elle fera de l'autonomisation du personnel des centres régionaux assortie d'une délégation de pouvoir appropriée et du transfert des tâches opérationnelles une priorité. Troisièmement, la Banque adoptera un cadre de gestion global axé sur **l'efficacité du développement et les résultats**, et transmettra les priorités stratégiques et opérationnelles réorientées aux unités opérationnelles avec des objectifs clairs. Enfin, elle cherchera à tirer parti des capacités de synergie du Groupe de la BID pour un impact optimal dans les pays membres.

► Perspectives

Mise en pratique du repositionnement stratégique dans les pays membres et au sein de la BID. Après l'adoption du repositionnement stratégique, la phase suivante consistera à définir le programme de travail intégré triennal (2023-2025). Le repositionnement stratégique effectif dans l'ensemble de la Banque sera suivi et réajusté grâce à une évaluation permanente des résultats à tous les niveaux du nouveau cadre de gestion axé sur les résultats. La Banque procédera également aux changements organisationnels nécessaires ainsi qu'à l'amélioration des processus de travail, en veillant à l'efficacité dans l'allocation des ressources financières et au perfectionnement du personnel.

Il reste beaucoup à faire, et ça sera fait. Plusieurs tâches doivent être accomplies et dans ce cadre il s'agira d'apprendre, d'évoluer et de s'adapter. Les responsabilités sont grandes mais la Banque est impatiente de commencer à mettre en place, au cours du deuxième semestre de 2022, les conditions institutionnelles nécessaires à la concrétisation du Repositionnement stratégique 2023-2025. Les contextes national, régional et mondial qui influent sur le développement des pays membres évoluent de manière significative, et le repositionnement stratégique permettra à la Banque de suivre le rythme et de répondre convenablement aux besoins et priorités des pays membres.



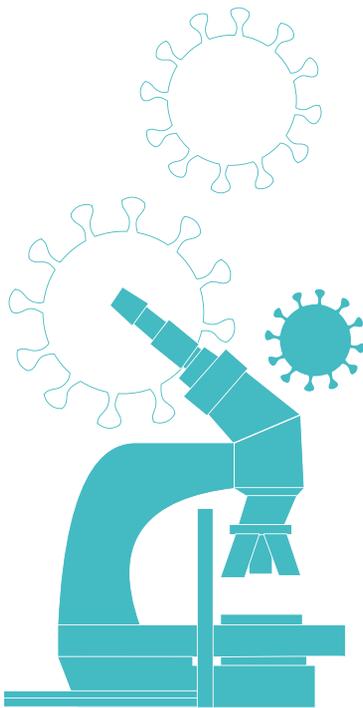


Justification et processus du repositionnement stratégique

Le contexte mondial, régional et national dans lequel s'inscrit le développement des pays membres et du monde musulman évolue fortement et de manière défavorable, et la stratégie de la Banque islamique de développement (BID) doit être adaptée en conséquence pour rester pertinente et utile. Alors que le monde amorce la reprise post-pandémie à coronavirus en venant à bout des répercussions néfastes de la pandémie, le conflit en Europe de l'Est continue de tuer dans l'œuf l'espoir d'une relance économique mondiale. En raison de cette crise, les cours de l'énergie et des produits alimentaires de base ont considérablement augmenté. À l'inflation et la hausse des taux d'intérêt qui prévalaient avant l'éclatement de la crise, se sont ajoutées des sanctions imposées à la Russie par l'Europe et les États-Unis, lesquelles se traduisent par une volatilité de plus en plus forte au sein des marchés financiers à travers le monde. Tous ces facteurs assombrissent les perspectives économiques mondiales et ralentissent les progrès socioéconomiques des pays membres de la BID. Il en résultera un alourdissement du fardeau de la dette, une hausse des taux d'intérêt, des fuites de capitaux, une dépréciation des devises, outre les effets négatifs sur le commerce, le tourisme, l'investissement et les transferts de fonds étrangers pour les pays membres de la BID.

Dans de nombreux pays membres, la perspective d'une croissance résiliente à moyen terme est compromise. Le taux de croissance mondial de 5,9 % réalisé en 2021 devrait passer à 3,6 % au quatrième trimestre de 2023, avec des risques de baisse induits par les variants de la maladie à coronavirus cristallisés par la crise entre la Russie et l'Ukraine, ainsi que les pressions inflationnistes de plus en plus fortes.

La double crise a inversé les progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), ainsi qu'en témoignent l'augmentation du chômage et la détérioration des fondamentaux macroéconomiques. Son impact a été diversement ressenti entre les pays membres de la BID et au sein de ceux-ci, en particulier les divergences marquées entre exportateurs et importateurs de produits de base. Le taux de croissance de leur PIB a chuté en 2020 par rapport à 2019, et leur taux de croissance réel du PIB est estimé à 4,6 % en 2022. En dépit des mesures budgétaires coûteuses prises pour atténuer les incidences socioéconomiques de la double crise, les avancées enregistrées par ces pays risquent d'être compromises à moyen terme. Bien que beaucoup de pays membres aient amorcé une reprise, il est prévu un fléchissement à moyen terme. Ceux parmi eux qui sont à revenu faible, en particulier les économies moins diversifiées et fragiles, mettront plus de temps à se remettre des incidences de la pandémie. La crise en Europe de l'Est a diversement touché les pays membres de la BID en raison de la répartition asymétrique des retombées entre les exportateurs et les importateurs de combustibles. Cependant, l'inflation moyenne dans ces pays devrait augmenter en 2022 et rester au-dessus de la moyenne mondiale de 8 % essentiellement en raison de la flambée des prix des denrées alimentaires et des combustibles, mais aussi de la forte hausse des taux d'intérêt et de la dépréciation des devises dans certains d'entre eux.



CEUX PARMIS EUX QUI SONT À REVENU FAIBLE, EN PARTICULIER LES ÉCONOMIES MOINS DIVERSIFIÉES ET FRAGILES, METTRONT PLUS DE TEMPS À SE REMETTRE DES INCIDENCES DE LA PANDÉMIE.

Différents groupes de pays membres sont confrontés à ces difficultés avec divers niveaux d'intensité. Pour nombre de ces pays qui sont tributaires des produits de base, l'offre et la demande à moyen et long terme en combustibles, métaux, produits miniers et agricoles de base affecteront considérablement les perspectives de croissance. Avec le resserrement budgétaire et les augmentations des taux d'intérêt nécessaires pour faire face à une inflation forte et persistante, des taux de croissance plus faibles réduiront leur marge de manœuvre déjà limitée. La crise russo-ukrainienne devrait encore retarder la reprise, et tous les pays membres ne seront pas en mesure de retrouver les trajectoires de croissance d'avant la pandémie à court terme.

Les pays membres de la BID sont confrontés à d'autres difficultés et priorités de développement telles que le resserrement des échanges commerciaux et des conditions d'investissement, la réduction des écarts dans la disponibilité d'infrastructures, de services numériques de qualité, l'accélération des mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, la promotion de l'égalité des sexes et l'expansion des possibilités d'emploi productif et inclusif pour les jeunes en particulier. La portée des mesures qui seront prises dans les prochaines années sera essentielle pour fixer la trajectoire de développement à moyen et long terme des pays membres.

Nécessité de changer la stratégie de la BID. Lors de la table ronde tenue le 3 septembre 2021 en marge de la 46^e réunion annuelle qui a eu lieu à Tachkent (Ouzbékistan), les gouverneurs ont invité la Banque à revoir et réorienter sa stratégie pour répondre aux besoins fondamentaux et en constante évolution des pays membres. Cette dernière entend être au premier plan en termes de service à ces pays en cette période difficile, en contribuant substantiellement à des progrès tangibles pour la réalisation des ODD d'ici 2030.





JUSTIFICATION ET PROCESSUS DU REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

La BID a entendu l'appel, et le repositionnement stratégique en est la réponse volontairement et soigneusement élaborée. C'est dans ce contexte et face aux exigences de diverses parties prenantes que la Banque a entrepris le Repositionnement stratégique 2023-2025. La réalisation des objectifs des pays membres dans un contexte de développement plus difficile nécessite une évaluation et une réorientation opportunes des priorités stratégiques et des axes opérationnels de la BID pour répondre aux besoins et accompagner efficacement les pays membres. Le cadre stratégique de la Banque doit être en phase avec les conditions de développement, les défis et les opportunités réels et prévus des pays membres, ainsi qu'avec les capacités institutionnelles de la BID tout en tirant parti du caractère exceptionnel de la finance islamique, pour un développement socioéconomique inclusif.

L'évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la BID a démontré que celle adoptée en 2014 était trop large et sans orientation claire, ce qui a posé des difficultés dans son application. Elle n'a pas été en mesure d'intégrer les éléments clés ultérieurs du programme mondial, notamment le Plan d'action 2025 de l'Organisation de Coopération islamique, les ODD et le Programme de lutte contre les changements climatiques en constante évolution. Des initiatives ont été prises à l'échelle de l'entreprise pour surtout tirer parti du financement du secteur privé afin de transformer les économies des pays membres, mais elles ont fait long feu.

Le repositionnement stratégique est axé sur les priorités et les domaines d'intervention convenus entre les pays membres et la Banque. Il tient compte de leurs besoins par rapport aux capacités de la Banque à offrir des opérations de qualité et d'autres ressources institutionnelles. Le repositionnement est motivé puisqu'il est fondé sur les orientations des gouverneurs et des directeurs exécutifs, la collaboration du personnel et de la Direction du Groupe de la BID, l'examen des nouvelles orientations stratégiques des autres BMD et de la communauté du développement au sens large.

Le repositionnement stratégique a mobilisé six groupes de travail internes spécialisés et diverses études, notamment sur (i) le contexte mondial, les perspectives macroéconomiques et les défis auxquels sont confrontés les pays membres, en particulier à la lumière de la pandémie ; (ii) la pertinence de la Stratégie décennale par rapport au contexte de développement actuel ; (iii) les besoins sans cesse croissants en investissement dans les infrastructures des pays membres ; (iv) les approches de la BID pour intégrer la croissance verte, résiliente, inclusive et durable dans les pays membres ; et (v) les enseignements tirés de l'analyse comparative d'autres BMD.

Après l'adoption du repositionnement stratégique, la prochaine phase sera fortement axée sur l'élaboration du programme de travail triennal intégré 2023-2025. La mise en œuvre effective de la stratégie révisée dans l'ensemble de la BID sera fondée sur un cadre de résultats global nouveau ainsi que des changements organisationnels, des améliorations aux processus de travail, des gains d'efficacité dans l'allocation des ressources financières et le perfectionnement du personnel.

Dans le cadre du repositionnement stratégique, la Direction et les actionnaires de la BID sont en accord sur la portée et la nature d'une stratégie à moyen terme à l'échelle de l'institution, en vue de promouvoir la transition des pays membres vers une croissance durable et un redressement postpandémique axé sur le développement humain.



Rôle exceptionnel et complémentarité de la BID



La BID est un membre hautement apprécié et internationalement reconnu de la communauté des BMD, qui canalise les financements, l'expertise et le savoir, et établit des partenariats pour promouvoir le développement socioéconomique et durable des pays membres.

En tant que BMD, la BID joue plusieurs rôles stratégiques cruciaux : (i) facilitateur fournissant des informations impartiales, des services de conseil, de logistique et de coordination à ses pays membres individuellement et/ou dans un groupe particulier ; (ii) accompagnateur dans le renforcement des capacités permettant aux institutions et organisations nationales et régionales de planifier et de mettre en œuvre des interventions de développement de meilleure qualité ; (iii) courtier de connaissances, en entreprenant des études spécialisées sur les politiques sectorielles, thématiques et économiques dans une perspective de coopération nationale et économique ; (iv) conseiller technique, en aidant à planifier, concevoir et mettre en œuvre des interventions axées sur des projets et des programmes ; et (v) pourvoyeur de financement, en mobilisant des ressources pour promouvoir les quatre autres rôles stratégiques et financer des projets et programmes innovants dans les secteurs et domaines thématiques prioritaires des pays membres.

Ces rôles se renforcent mutuellement, permettant à la BID d'accélérer, d'appuyer et de promouvoir le développement de manière globale et stratégique dans les pays membres. Grâce à sa présence dans les pays et les régions et à son expertise technique approfondie, la Banque contribue à l'alignement des questions et des programmes régionaux et mondiaux sur les priorités nationales et à la promotion d'un dialogue inclusif et des interventions collectives entre les parties prenantes nationales et les pays membres régionaux. La BID participe également, en étroite collaboration avec d'autres BMD, à des initiatives mondiales essentielles, notamment les ODD et la lutte contre les changements climatiques.

LA BID EST UN LEADER MONDIAL DANS LA CONCEPTION ET L'APPLICATION INNOVANTES DE LA FINANCE ISLAMIQUE, FOURNISSANT DES STRUCTURES ET DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LONG TERME, CONFORMÉMENT AUX PRINCIPES DE LA CHARIA





RÔLE EXCEPTIONNEL ET COMPLÉMENTARITÉ DE LA BID

La BID est également une BMD à caractère unique et mondial à la fois, dans la mesure où ses membres viennent entièrement du Sud et de plusieurs continents, ce qui se traduit par une forte orientation et un soutien à la coopération Sud-Sud pour établir des solutions de développement efficaces et répondre aux besoins et priorités de développement particuliers de l'Ouma. La BID est également un leader mondial dans la conception et l'application innovantes de la finance islamique, fournissant des structures et mécanismes de financement du développement durable à long terme, conformément aux principes de la charia.

Dans ce contexte, le Repositionnement stratégique 2023-2025 a été soigneusement planifié et conçu pour permettre à la BID de s'acquitter de ses responsabilités en matière de financement du développement en venant en appoint aux efforts déployés par les pays membres. Partout dans le monde, ses partenaires au développement peuvent apporter leur soutien en vue de la progression de ces pays vers la réalisation des ODD, et dans le cadre de son mandat exceptionnel d'appui à la communauté musulmane dans son ensemble. Le repositionnement stratégique de la BID favorise également la mise en œuvre du Plan d'action 2025 de l'OCI. Il a été effectué dans le but d'opérer des changements stratégiques à ce moment critique pour (i) surmonter et dépasser les impacts socioéconomiques négatifs spécifiques de la pandémie à coronavirus et du conflit en Europe de l'Est dans les pays membres, et dans le même temps (ii) aider tous ces pays à réaliser leur ambition pour une reprise durable et verte et démontrer ainsi leur engagement à mettre en œuvre leurs contributions déterminées au niveau national. Ces mesures permettent d'accélérer les interventions pour la réalisation des cibles des ODD, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques dans le cadre des COP 21 et COP 26.





Enseignements tirés de la crise nécessitant une finalité et une approche stratégique renouvelées

La pandémie à coronavirus a provoqué de graves perturbations dans les conditions de vie, l'activité économique et la production dans les pays membres ainsi que des chocs dans la performance générale de l'économie mondiale, mais dans le même temps, de nombreuses innovations et applications de la technologie qui ont facilité la fourniture plus inclusive de biens et services publics et privés ont été lancées. Des enseignements de taille en ont également été tirés, notamment (i) l'importance des systèmes d'intervention d'urgence, des services publics et des infrastructures ; (ii) la situation des pays membres qui continue de changer rapidement avec des résultats imprévus ; (iii) la sortie de la détresse socioéconomique qui est inégale selon les secteurs/thématiques, les zones géographiques et les parties prenantes ; et (iv) les perspectives des pays membres et de la BID qui ne consistent pas à un simple retour aux tendances, systèmes et pratiques d'avant la pandémie. Il est clair que les impacts de la pandémie ont mis en évidence les vulnérabilités socioéconomiques dans les pays membres qui appellent l'intervention conjuguée des secteurs public et privé ainsi que de la société civile, pour s'attaquer à un ensemble plus large de questions économiques, environnementales et sociales.

Le Repositionnement stratégique (2023-2025) est une riposte de taille à ces importants enseignements. Entre autres, il met l'accent sur l'investissement dans (i) l'élargissement de la couverture et le renforcement de la fiabilité et la qualité des infrastructures de base durables et résilientes dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement, de l'énergie, des transports, des services urbains et des technologies de l'information et de la communication (TIC), en veillant à ce que les services soient plus résilients, inclusifs, mieux préparés et adaptés aux événements climatiques défavorables ; (ii) une productivité et une croissance plus élevées grâce à des améliorations dans les domaines de la santé, l'éducation, la nutrition et la création d'emplois rémunérateurs adossés à un secteur des MPME résilient ; (iii) la disponibilité des vaccins et des produits thérapeutiques, en plus de la mise au point de systèmes de santé résilients et inclusifs capables de répondre aux futures pandémies régionales ou mondiales ; (iv) la numérisation des services de santé, d'éducation et d'emploi ainsi que des services publics, en mettant l'accent sur des résultats plus inclusifs ; (v) l'intensification des programmes de renforcement des capacités pour développer le capital humain ; (vi) les solutions aux multiples dimensions de la pauvreté et la mise à profit des capacités des femmes et des jeunes.

REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DANS LE CONTEXTE DE LA VISION ET DE LA MISSION DE LA BID :

Définies en 2005 par un groupe d'éminentes personnalités des pays membres, la vision et la mission du Groupe de la BID demeurent pertinentes même aujourd'hui. Elles ont servi de cadre au Repositionnement stratégique.

VISION

« Devenir une banque de développement de classe mondiale qui s'inspire des principes islamiques et contribue à transformer le paysage du développement humain dans le monde musulman et à réaffirmer sa dignité »

MISSION

« Promouvoir le développement humain, notamment par la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la santé, de l'éducation et de la gouvernance, et la contribution à la prospérité »



Objectifs, piliers, secteurs transversaux et vecteurs clés

Compte tenu de l'évolution du contexte du développement et des orientations reçues des actionnaires de la Banque et de sa Direction, trois objectifs stratégiques ont été fixés dans le cadre de la stratégie révisée pour la période 2023-2025. Il s'agit de (i) **stimuler la reprise** ; (ii) **lutter contre la pauvreté et renforcer la résilience** ; et (iii) **favoriser la croissance économique verte**. Ces objectifs seront réalisés en mettant l'accent sur deux piliers clés en phase avec l'avantage comparatif de la Banque, en l'occurrence (i) **les infrastructures vertes, résilientes et durables** et (ii) **le développement inclusif du capital humain**, ainsi que sur quatre domaines transversaux favorisant une meilleure efficacité de développement des opérations dans un large éventail de secteurs et domaines thématiques. Le soutien de la Banque aux pays membres et aux communautés musulmanes établies dans les pays non membres en vue de réaliser ces trois objectifs stratégiques et ces deux piliers sera assuré grâce à une fondation institutionnelle axée sur des services opérationnels et des pratiques de plus haute qualité, ainsi que sur le respect des principes organisationnels essentiels. Les trois objectifs, deux principaux piliers, quatre secteurs transversaux et vecteurs clés de la stratégie révisée sont présentés à la **figure ci-dessous** et développés dans les sections qui suivent.

FIGURE 1 : OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET DOMAINES D'INTERVENTION



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les trois objectifs de la stratégie révisée sont étroitement liés aux priorités de développement des pays membres. Des mesures devant stimuler la reprise après les pertes économiques infligées par la pandémie et la crise en Europe de l'Est constituent l'objectif immédiat et jettent les bases de la lutte contre la pauvreté, de la réalisation d'une plus grande prospérité et d'une croissance économique durable, inclusive et verte.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Stimuler la reprise : cet objectif sera axé sur le renforcement des systèmes de santé. L'élimination de la fracture vaccinale entre les pays membres et au sein de ceux-ci en contribuant à l'accélération des livraisons, est une priorité immédiate. Outre la poursuite de son soutien à la riposte à la pandémie, la Banque participera aux efforts de rétablissement rapide des pays membres et essaiera d'atténuer les effets néfastes de la crise alimentaire mondiale sur ces pays. À cette fin, elle devra augmenter sensiblement son soutien par rapport au niveau de financement modeste fourni ces dernières années.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Lutter contre la pauvreté et renforcer la résilience : cet objectif sera axé sur la promotion d'un développement inclusif du capital humain, notamment des jeunes et des femmes, et sur l'investissement dans les services sociaux de base que sont la santé, l'éducation, la nutrition, la sécurité alimentaire et la protection sociale. La Banque accordera une attention particulière à la lutte contre la pauvreté multidimensionnelle persistante, les inégalités et les facteurs de fragilité. Elle s'attachera également à étudier des mesures visant à promouvoir la création et la durabilité des emplois, ainsi que l'appui aux groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes. La Banque apportera aussi son appui aux entreprises et en particulier les MPME, en tirant parti de la technologie pour améliorer l'accès à des services financiers et non financiers complets. Le Fonds de solidarité islamique pour le développement jouera un rôle de catalyseur dans la lutte contre les principaux facteurs de pauvreté dans les pays membres.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Promouvoir une croissance verte : cet objectif est au cœur du programme de développement à long terme de la Banque. Par conséquent, celle-ci investira dans la construction d'infrastructures inclusives, durables, vertes, et résilientes (eau, assainissement, électricité, transports, développement urbain et rural, etc.). Elle soutiendra également la réduction de la fracture numérique actuelle et future dans les pays membres dans différents secteurs (télémédecine, éducation en ligne, commerce électronique et autres solutions numériques pour la prestation de services publics y compris l'administration en ligne) pour améliorer les conditions de vie et les moyens de subsistance des populations.

Pour réaliser ces trois objectifs, la Banque apportera un soutien direct aux pays membres en vue de la réalisation des ODD 1 à 9 (pas de pauvreté, faim « zéro », bonne santé, éducation de qualité, égalité entre les sexes, eau propre et assainissement, énergie propre, travail décent, et industrie, innovation et infrastructures). Elle contribuera également aux efforts déployés pour la construction de villes durables, à l'action en faveur du climat, à la paix, à la justice et à l'édification d'institutions fortes, ainsi qu'aux partenariats (ODD 11, 13, 16 et 17). En sus des ODD, la stratégie révisée continuera de soutenir la mise en œuvre du Plan d'action 2025 de l'OCI, notamment l'autonomisation des femmes, l'action humanitaire conjointe, la lutte contre les changements





OBJECTIFS, PILIERS, SECTEURS TRANSVERSAUX ET VECTEURS CLÉS

climatiques, la réduction de la pauvreté, le commerce et l'investissement dans le secteur privé, l'agriculture et la sécurité alimentaire, l'emploi, les infrastructures, l'industrialisation, la science, la technologie et l'innovation, l'éducation, la santé, les structures de l'information numérique et les réformes institutionnelles.

PILIERS STRATÉGIQUES

Pour optimiser l'impact de ses interventions, la Banque misera sur ses avantages comparatifs et son expertise opérationnelle avérés et bien reconnus, pour les orienter vers deux piliers stratégiques, à savoir les infrastructures vertes, résilientes et durables (pilier 1) et le développement inclusif du capital humain (pilier 2).

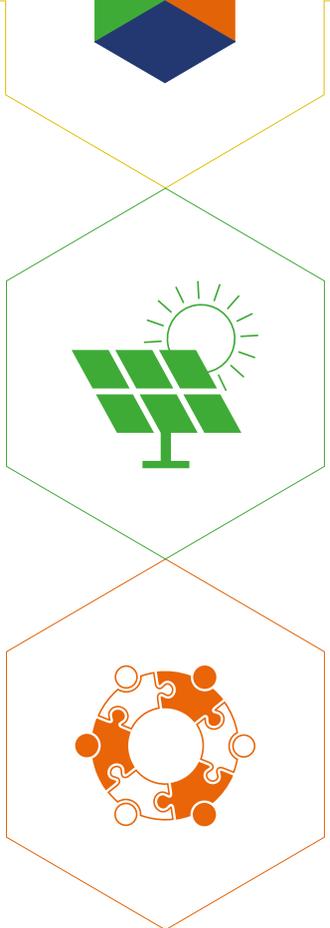
PILIER 1 : DÉVELOPPER DES INFRASTRUCTURES VERTES, RÉSILIENTES ET DURABLES

La Banque s'appuiera sur sa longue et fructueuse expérience en matière de développement des infrastructures. Elle mettra l'accent sur la qualité et la durabilité, conformément aux principes d'investissement dans les infrastructures de qualité du G20, et la mise en œuvre de sa politique de sauvegarde environnementale et sociale. La Banque déploiera également des instruments supplémentaires pour soutenir les investissements dans les infrastructures, notamment les instruments de financement islamiques, la finance verte et le financement de l'action climatique dans divers secteurs. Le cas échéant, elle encouragera le financement par le secteur privé et les partenariats public-privé, y compris dans le cadre de projets nationaux et régionaux, et mettra à disposition des ressources non financières comme la connaissance, le conseil et l'innovation.

PILIER 2 : PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT INCLUSIF DU CAPITAL HUMAIN

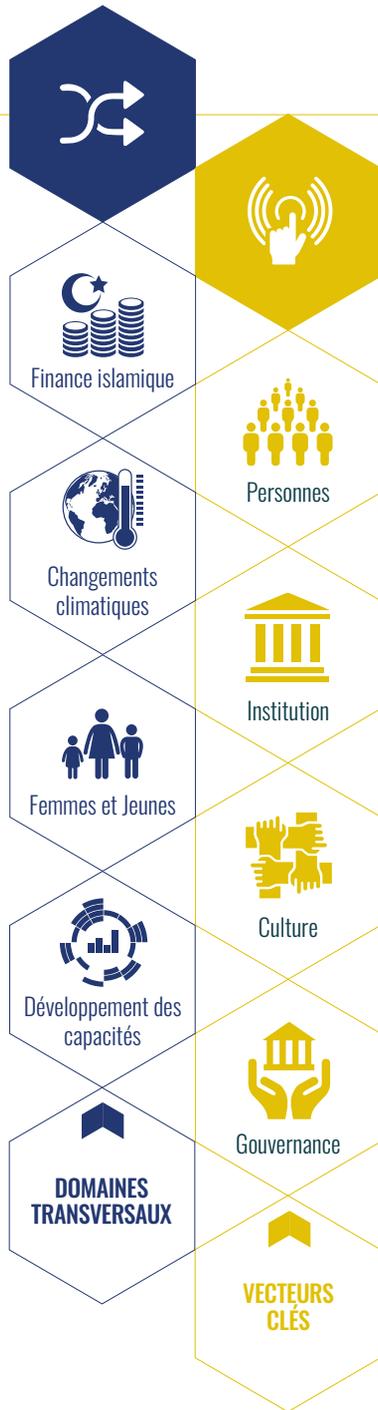
La Banque poursuivra ses efforts pour promouvoir un développement global et inclusif du capital humain dans les pays membres et au sein des communautés musulmanes établies dans des pays non membres. L'indice de développement humain et l'indice de capital humain montrent que de nombreux pays membres sont confrontés à des difficultés importantes dans ce domaine.

La Banque aidera les pays membres à remédier à ces difficultés au moyen de projets, d'initiatives de renforcement des capacités et de services de connaissance portant sur (i) la satisfaction des besoins et services de santé prioritaires ; (ii) l'investissement dans la qualité de l'éducation et des systèmes pour en renforcer la résilience face aux chocs futurs ; (iii) l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire ; (iv) la fourniture d'une protection sociale ; (v) la résilience à la fragilité, l'amélioration de la gestion des risques de catastrophe et le développement communautaire ; et (vi) l'appui aux MPME pour le renforcement des compétences entrepreneuriales et l'augmentation des possibilités de création d'emplois.



THE LA BID METTRA L'ACCENT SUR
LA QUALITÉ ET LA DURABILITÉ,
CONFORMÉMENT AUX PRINCIPES
D'INVESTISSEMENT DANS LES
INFRASTRUCTURES DE QUALITÉ
DU G20, ET LA MISE EN ŒUVRE DE
SA POLITIQUE DE SAUVEGARDE
ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE





OBJECTIFS, PILIERS, SECTEURS TRANSVERSAUX ET VECTEURS CLÉS

SECTEURS TRANSVERSAUX

La Banque procédera à l'intégration des secteurs transversaux ci-dessous à toutes ses opérations dans deux principaux piliers stratégiques. Elle appuiera le développement de l'écosystème de la finance islamique, des infrastructures, des institutions et des instruments financiers islamiques innovants. La **finance islamique** est un domaine dans lequel la BID a un mandat particulier et un avantage comparatif distinct par rapport à ses pairs.

La Banque consacrera 35 % de ses financements de projets à l'atténuation et à l'adaptation aux **changements climatiques**, à l'horizon 2025, conformément à l'ODD 13. Elle alignera ses opérations sur les objectifs de l'accord de Paris dans le cadre de la COP21, et ce faisant, elle facilitera le passage vers la faible émission de gaz à effet de serre, la transition énergétique et les modes de développement résilients aux changements climatiques dans les différents pays membres, tout en appuyant les activités qui renforcent l'alignement sur les contributions déterminées au niveau national dans le cadre du Pacte de Glasgow pour le climat de la COP26. La Banque s'attachera à satisfaire les besoins de développement **des femmes et des jeunes** en améliorant leur accès aux services qui favorisent l'apprentissage et l'emploi. Elle transposera à grande échelle et intégrera les interventions de **renforcement des capacités** dans tous les secteurs et thèmes prioritaires, à la faveur de mécanismes efficaces comme reverse linkage. L'appui au renforcement des capacités sera adapté aux besoins de chaque pays membre.

VECTEURS CLÉS : RESSOURCES HUMAINES, INSTITUTION, CULTURE ET GOUVERNANCE

La mise en œuvre réussie et efficace de la stratégie nécessitera (i) des pratiques de pointe en matière de ressources humaines, qui permettront de développer les aptitudes et les compétences du personnel, de mettre en œuvre des systèmes de perfectionnement professionnel solides et de positionner les ressources humaines comme l'élément stratégique clé pour obtenir des résultats commerciaux et (ii) une structure organisationnelle solide, des processus de gestion efficaces, et un système d'organisation qui préconise et donne au personnel les moyens de faire son travail en toute transparence et d'être soumis à l'obligation de résultat.

Il sera tout aussi important d'encourager un modèle de culture institutionnelle redynamisé, appuyé sur la déontologie et les valeurs fondamentales de l'islam. Les différents volets de ce modèle seront intégrés dans les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la gestion des performances, le perfectionnement professionnel, le renouvellement des cadres et les récompenses. En outre, la culture organisationnelle de la BID doit promouvoir des qualités d'équité et de confiance, de transparence et d'inclusion, de travail d'équipe et d'humilité.

PRINCIPES DIRECTEURS

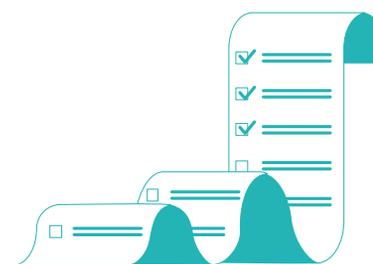
Pour traduire les objectifs stratégiques, piliers et thèmes transversaux en services opérationnels précis, la Banque s'appuiera sur quatre principes (figure ci-dessous) pour optimiser l'impact.

FIGURE 2 : PRINCIPES DIRECTEURS



▶ Réactivité aux besoins des pays membres

Le principe fondamental qui sous-tend la collaboration de la Banque avec les pays membres est de rester à l'écoute de leurs besoins et priorités de développement. Elle va donc renforcer cette collaboration par le biais de ses stratégies de partenariat avec les pays membres (SPPM). La Banque rationalisera les processus de préparation des SPPM en veillant à une parfaite collaboration avec les gouvernements, le secteur privé, les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes. Des consultations avec les pays membres et les partenaires au développement faciliteront la sélection et la conception de ses interventions. Les principes de focalisation et de sélectivité s'étendront au choix des projets au sein de ces pays, en réponse à leurs priorités déclinées. Même si la Banque restera principalement focalisée sur les pays membres dans son rôle premier de pourvoyeuse de connaissances et de partenaire financier, elle collaborera également avec la communauté internationale à l'échelle mondiale, au niveau de l'OCI, et au niveau régional.



LE PRINCIPE FONDAMENTAL QUI SOUS-TEND LA COLLABORATION DE LA BANQUE AVEC LES PAYS MEMBRES EST DE RESTER À L'ÉCOUTE DE LEURS BESOINS ET PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT



OBJECTIFS, PILIERS, SECTEURS TRANSVERSAUX ET VECTEURS CLÉS

► **Autonomisation et redevabilité**

L'autonomisation et le renforcement des capacités du personnel de la BID, notamment dans les centres régionaux sera une priorité et tiendra compte du programme de travail à réaliser par chacun de ces centres. Elle sera renforcée par une délégation de pouvoir appropriée et le transfert des tâches opérationnelles. La Banque veillera à mettre en place un cadre de ressources humaines qui lui permette d'attirer et de fidéliser une masse critique de compétences nécessaires à la réalisation de ses priorités.

► **Promotion de la culture du résultat**

Le repositionnement stratégique de la BID facilitera une culture plus forte de l'apprentissage et de l'amélioration des performances, une meilleure communication avec les parties prenantes concernant l'obtention des résultats escomptés et le suivi organisé des progrès en matière de développement dans les pays membres. Il assurera également une meilleure compréhension de la manière dont les interventions de la BID aident à la réalisation des ODD et garantit une large appropriation ainsi que la redevabilité des responsables de la mise en œuvre réussie du programme opérationnel et de la réalisation des objectifs des projets. Sur la base des nouvelles orientations stratégiques énoncées dans le présent document, la phase de mise en œuvre du Repositionnement stratégique (2023-2025) adoptera un cadre complet d'efficacité du développement axé sur les résultats qui, entre autres, répercutera les priorités opérationnelles et stratégiques réalignées vers les unités opérationnelles responsables de la planification et de l'exécution des programmes/projets, avec des indicateurs de performance clés et des objectifs clairs pour la période 2023-2025. La BID renforcera également les mécanismes de suivi régulier et de partage des résultats entre les unités opérationnelles, l'évaluation à mi-parcours et la communication d'informations systématique sur les produits et les résultats des opérations formulées dans le cadre du repositionnement stratégique.

► **Mise à profit de la synergie**

La synergie se résume par l'engagement au principe « Un Groupe, Un Objectif ». L'efficacité du programme de synergie du Groupe sera mesurée par la création d'un environnement qui permette à la Banque islamique de développement, la Société islamique pour le développement du secteur privé, la Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation, la Société internationale islamique de financement du commerce, au Fonds de solidarité islamique pour le développement et à l'Institut de la BID d'œuvrer de concert pour (i) offrir un ensemble de mesures d'appui plus complet aux pays par le biais de la SPPM du Groupe ; (ii) renforcer la collaboration pour le développement des activités du Groupe et les résultats ; (iii) rehausser l'image de marque du Groupe dans les pays membres ; et (iv) renforcer l'efficacité opérationnelle et financière. Les changements recherchés dans la culture organisationnelle seront intégrés dans les politiques, processus et systèmes du Groupe de la BID. Cela nécessitera une conjonction des activités opérationnelles, des ventes croisées, et des coinvestissements, ainsi qu'une utilisation plus intelligente des ressources et des capacités des différentes entités.





Perspectives

Le contexte national, régional et mondial qui influence le développement des pays membres évolue fortement. Le Repositionnement stratégique 2023-2025 permettra à la Banque de suivre le rythme et de répondre de manière significative aux besoins et priorités en constante évolution des pays membres. Il fixe des priorités stratégiques clés et des orientations opérationnelles pour aider les pays membres à opérer la transition vers une reprise postpandémique saine et à produire des résultats bénéfiques à grande échelle pour l'Ouma, ainsi que pour raffermir la position de la BID en tant qu'acteur et partenaire clé dans la communauté internationale du développement et de la finance.

Après l'adoption de la stratégie révisée, la prochaine phase consistera à élaborer le programme de travail intégré pour la période 2023-2025. La mise en œuvre effective de la stratégie révisée dans l'ensemble de la Banque sera assurée par le biais d'un cadre de gestion complet axé sur les résultats. La Banque entreprendra également les changements organisationnels nécessaires, l'amélioration des processus d'affaires, ainsi que des améliorations dans l'allocation des ressources et le perfectionnement du personnel. En outre, des stratégies de gestion du changement ainsi que les principaux catalyseurs répertoriés constituent les principales garanties pour atténuer les risques pouvant survenir dans le repositionnement stratégique. Le fait de doter le personnel de la Banque de compétences adaptées et de le placer dans les bons secteurs avec les pouvoirs appropriés permettra également d'atténuer des risques éventuels.

La Banque reconnaît que les autres membres affiliés au Groupe ont leurs propres conseils d'administration et mandats. La stratégie révisée de la Banque déterminera la mise en œuvre concertée et synchronisée des stratégies par ces membres et permettra d'étudier les possibilités de contribuer et ajouter aux efforts de développement de la Banque en tant que Groupe.

Beaucoup reste à faire et la Banque est déterminée à opérer les changements nécessaires, innover et apporter des améliorations. Les responsabilités et tâches qui nous attendent sont énormes, mais la Banque est résolue à réunir les conditions institutionnelles nécessaires à la réalisation du Repositionnement stratégique 2023-2025.



LA STRATÉGIE RÉVISÉE DE LA BANQUE DÉTERMINERA LA MISE EN ŒUVRE CONCERTÉE ET SYNCHRONISÉE DES STRATÉGIES PAR CES MEMBRES ET PERMETTRA D'ÉTUDIER LES POSSIBILITÉS DE CONTRIBUER ET AJOUTER AUX EFFORTS DE DÉVELOPPEMENT DE LA BANQUE EN TANT QUE GROUPE



LA BID S'ENGAGE À ADOPTER
LES CHANGEMENTS
NÉCESSAIRES À LA MISE EN
ŒUVRE RÉUSSIE DE SA
NOUVELLE STRATÉGIE



PROMOUVOIR DES
INFRASTRUCTURES DURABLES
ET LE DÉVELOPPEMENT
HUMAIN GLOBAL





IsDB 
البنك الإسلامي للتنمية
Banque Islamique de Développement

8111 King Khaled St
Al Nuzlah Al-Yamania
Unit 1 Jeddah 22332-2444
Kingdom of Saudi Arabia

☎ (+966-12) 6361400
☎ (+966-12) 6366871
✉ isdbarchives@isdb.org
🌐 www.isdb.org