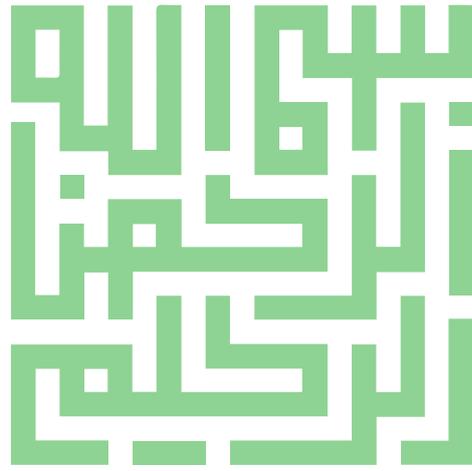


Cadre Stratégique Décennal (2026-2035) du Groupe de la BID



“Originalité et Solidarité pour une Prospérité Intergénérationnelle”



”وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ اللَّهُ
إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ“
(القرآن الكريم، سورة القصص، آية 77)

“Et recherche à travers ce qu'Allah t'a donné, la Demeure dernière. Et n'oublie pas ta part en cette vie. Et sois bienfaisant comme Allah a été bienfaisant envers toi. Et ne recherche pas la corruption sur Terre. Car Allah n'aime point les corrupteurs.”

(Coran, Sourate Al-Qasas, Verset 77)

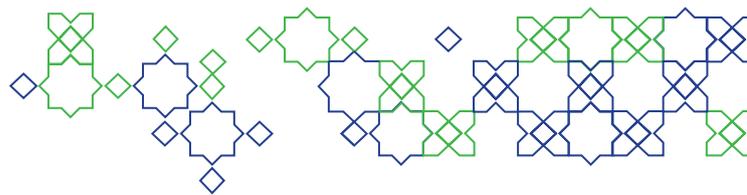


Table des matières

Avant-propos 04

Cadre stratégique décennal (2026-2035) du
Groupe de la BID : Une vue intégrée 05

Partie

01

Notre identité 06

- I. Notre mission 07
- II. Notre vision 07
- III. Déclaration du Cinquantenaire à Riyad 08

Partie

02

**Notre approche du
développement** 09

- I. Le développement du point de vue de
l'économie et de la finance islamiques 10
- II. La croissance soutenue dans une
productivité inclusive 10
- III. Le développement piloté par les pay 11

Partie

03

**Repositionnement du
Groupe** 13

- I. Nos leviers stratégiques 14
- II. Nos propositions de valeur 14

Partie

04

**Ciblage des domaines
stratégiques** 16

- I. Canaux d'intervention 17
- II. Domaines et orientations stratégiques
pour la décennie à venir 17
- III. Principes directeurs en matière de
développement 25

Partie

05

Position actuelle 26

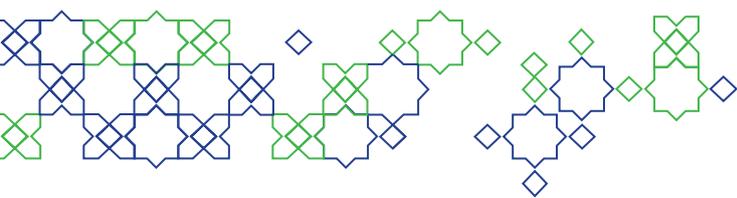
- I. Cinquante ans d'impact 27
- II. Notre contexte 29

Partie

06

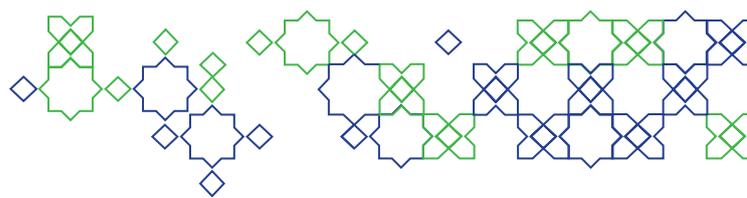
**Transformation du
Groupe** 31

- I. Impératifs institutionnels 32
- II. Modalités de planification 33
- III. Principes directeurs institutionnels 34
- IV. Facteurs de réussite 35



Abréviations

BID	Banque islamique de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
OCI	Organisation de Coopération islamique
ODD	Objectifs de développement durable
PME	Petites et moyennes entreprises



Avant-propos

Alors que le Groupe de la Banque islamique de développement (BID) entre dans sa sixième décennie de service, nous réaffirmons notre engagement sans faille à servir les ambitions de développement de nos 57 pays membres. Enraciné dans les principes de la finance islamique et de la coopération Sud-Sud, notre parcours nous a offert une position unique dans le paysage mondial du financement du développement. En tant qu'institution du Sud, par le Sud et pour le Sud, nous n'avons cessé d'évoluer pour répondre aux besoins dynamiques de nos pays membres, en offrant des solutions de développement adaptées à leurs réalités culturelles et économiques.

Au cours des cinquante dernières années, le Groupe de la BID s'est profondément transformé, adaptant ses stratégies pour refléter les changements du paysage mondial et l'évolution des priorités de nos pays membres. Tandis que notre Stratégie décennale actuelle (2016-2025) et la stratégie revue post-pandémie à coronavirus (2023-2025) touchent à leur fin, nous sommes à un moment charnière qui exige une nouvelle vision, des partenariats renforcés et une approche adaptative pour repositionner le Groupe de la BID afin de relever de nouveaux défis et de saisir les opportunités émergentes.

Le paysage mondial du financement du développement est en proie à des changements importants. Les incertitudes géopolitiques, la fragilité croissante des économies de nos pays membres, l'urbanisation rapide, la transformation numérique et l'intelligence artificielle, ainsi que les appels urgents à la réforme des banques multilatérales de développement (BMD) exigent une réponse stratégique à la fois agile et visionnaire. La Déclaration du Cinquantenaire à Riyad, adoptée lors de la célébration de notre 50e anniversaire en 2024, a réitéré notre engagement collectif en faveur du progrès économique et social. Elle a jeté les bases d'un processus de concertation structuré qui a façonné notre nouveau cycle de planification stratégique.

Nous avons donc adopté un processus de planification stratégique à l'échelle du Groupe, qui tient compte des leçons tirées des précédents cycles de planification et de leurs résultats en termes d'approche et de substance. Le nouveau processus de planification s'articule autour de deux piliers majeurs, à savoir (i) un cadre stratégique décennal (2026-2035) du Groupe de la BID qui fixe le cap et (ii) deux stratégies institutionnelles quinquennales consécutives pour chaque membre du Groupe, garantissant une mise en œuvre ciblée par étape.

L'élaboration du cadre est le fruit d'un processus hautement inclusif, impliquant nos gouverneurs, les conseils



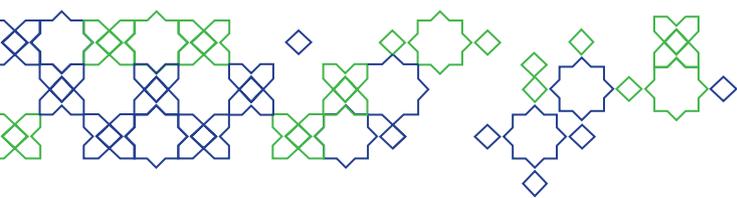
d'administration des membres du Groupe et les équipes de la Direction du Groupe par la voie de consultations approfondies. Une approche en deux étapes, incluant une enquête menée auprès des actionnaires et une retraite de concertation des gouverneurs à Médine (Arabie saoudite), nous a permis de nous adapter pleinement aux aspirations de nos actionnaires. Ces consultations portaient sur une question fondamentale : comment le Groupe de la BID peut-il concevoir un système de création de valeur à l'échelle d'un pays, de la région OCI et du monde à l'horizon de 10 ans qui maximise sa capacité à (i) mener à bien ses missions et (ii) concrétiser les ambitions des actionnaires ?

Ce cadre Stratégique est bien plus qu'une orientation générale. Il atteste de notre volonté collective de réinventer et de renforcer les propositions de valeur du Groupe de la BID pour une nouvelle ère de développement. Grâce à la sagesse et aux conseils de nos actionnaires, nous sommes prêts à accroître notre impact en aidant les pays membres à faire face à l'évolution des défis et à saisir les opportunités émergentes pour une prospérité intergénérationnelle durable pour tous.

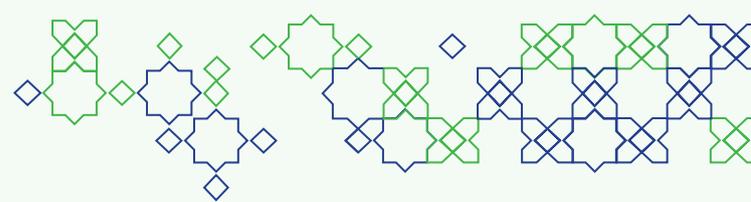
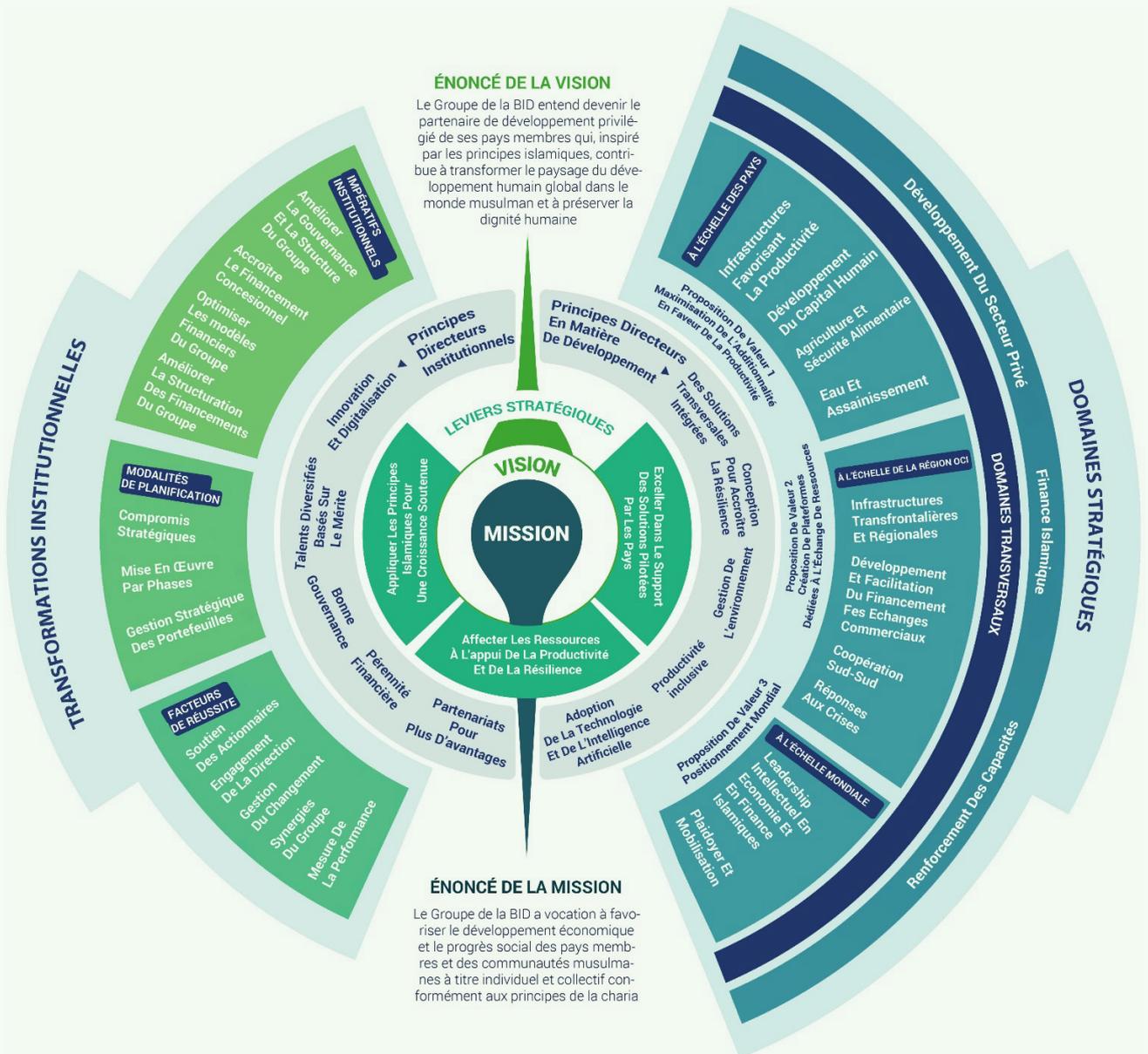
Au moment de nous lancer dans cette transformation, nous réaffirmons notre volonté de servir nos pays membres en tant que leur partenaire de développement de confiance privilégié, avec l'assurance qu'aucun de nos pays membres ne soit laissé pour compte dans notre quête de prospérité partagée.

Dr Muhammad AL JASSER

Président du Groupe de la BID



Cadre stratégique décennal (2026-2035) du Groupe de la BID: Une vue intégrée



PARTIE

01

Notre
identité

Partie 1 : Notre identité

La planification stratégique du Groupe de la Banque islamique de développement (BID) s'appuie sur les orientations générales des actionnaires, telles qu'elles sont énoncées dans la vision et la mission de la BID et, plus récemment, dans la Déclaration du Cinquantenaire à Riyad.

I. Notre mission

Énoncé de la mission

Le Groupe de la BID a vocation à favoriser le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés musulmanes à titre individuel et collectif conformément aux principes de la charia.

Justification de la mission

Le Groupe de la BID a été créé pour favoriser un développement équilibré et harmonieux, ancré dans les principes et les idéaux islamiques, au sein de ses pays membres. En tant que manifestation concrète de l'unité et de la solidarité de la Oummah musulmane, la BID mobilise des ressources financières, favorise les investissements, et facilite le flux des fonds de développement pour doper les économies et améliorer le bien-être social. Le Groupe de la BID joue un rôle fondamental dans l'avancée de l'intégration économique et le déblocage des opportunités en matière de commerce, d'investissement et de coopération régionale. Le Groupe de la BID maximise les forces collectives de ses membres pour stimuler la croissance durable et le progrès social.

Toutes ces actions renforcent l'intemporalité de l'objectif de la BID, tel qu'il a été énoncé dans l'accord portant sa création. Par conséquent, l'objectif de la BID, selon la définition donnée par ses fondateurs, constituera la mission du Groupe de la BID pour la prochaine décennie et au-delà. Lors de la récente Déclaration du Cinquantenaire à Riyad, les actionnaires de la BID ont renouvelé leur engagement à servir cette noble mission.

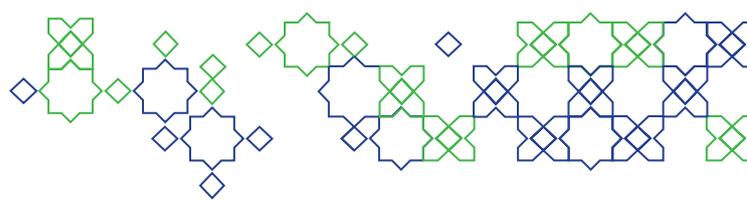
II. Notre vision

Énoncé de la vision

Le Groupe de la BID entend devenir le partenaire de développement privilégié de ses pays membres qui, inspiré par les principes islamiques, contribue à transformer le paysage du développement humain global dans le monde musulman et à préserver la dignité humaine.

Justification de la vision

Le Groupe de la BID s'engage à atteindre l'excellence en matière de connaissances, de gouvernance, d'éthique professionnelle et de prestation de services, en prenant soin de répondre aux divers besoins des populations des pays membres et des communautés musulmanes dans les pays non-membres. Dans le cadre de la mission du Groupe visant à stimuler de manière significative le progrès économique et social, l'objectif de développement ultime est de préserver la dignité humaine dans le monde musulman et au-delà, dans le respect des valeurs islamiques.



Bien que ses ressources soient limitées, le Groupe s'attaque en priorité aux problèmes les plus urgents rencontrés par les communautés musulmanes, en tirant parti des collaborations stratégiques pour maximiser l'impact. Ce faisant, il reconnaît l'interconnexion du développement mondial et aspire à favoriser l'intégration entre les pays membres et avec le monde en général, tout en veillant à ce que ses interventions profitent à tous, indépendamment de la foi, conformément à la vision inclusive du bien-être humain prônée par l'islam.

En adéquation avec ce qui précède, la vision actuelle du Groupe demeure stimulante et inspirante. Son essence restera la ligne directrice du Groupe pour la décennie à venir. Toutefois, une institution de classe mondiale n'est comprise qu'à travers l'appréciation qu'ont les pays membres de notre approche du développement et de notre rôle unique à promouvoir le développement à l'échelle nationale, ce qui permet au Groupe de la BID d'être leur partenaire de développement privilégié.

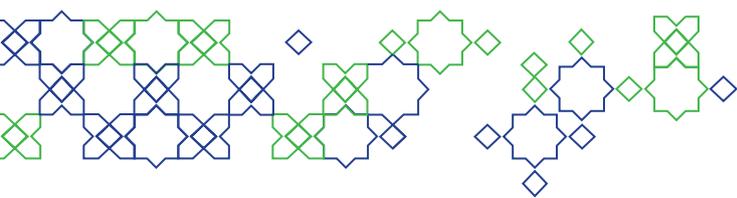
III. Déclaration du Cinquantenaire à Riyad

Lors de la célébration du 50e anniversaire de la BID en 2024, les gouverneurs ont publié la Déclaration du Cinquantenaire à Riyad. Dans cette déclaration historique, les gouverneurs ont exhorté " la Direction du Groupe de la BID à œuvrer selon les orientations définies ci-dessous afin que notre institution commune, le Groupe de la BID, continue de poursuivre sa noble mission :



Le Groupe de la BID entend devenir le partenaire de développement privilégié de ses pays membres qui, inspiré par les principes islamiques, contribue à transformer le paysage du développement humain global dans le monde musulman et à préserver la dignité humaine.

1. Continuer d'améliorer la structure et le cadre de gouvernance du Groupe de la BID pour une plus grande clarté et une meilleure intégration des rôles de ses membres, de manière à optimiser les résultats et la viabilité financière, en s'inspirant des pratiques internationales reconnues.
2. Augmenter les financements assortis de conditions concessionnelles au moyen d'un mécanisme institutionnel garantissant une mobilisation efficace de ressources pour répondre de manière optimale aux besoins financiers sans cesse croissants des pays membres, dont les moins avancés. Pour ce faire, il s'agira de maintenir un juste équilibre entre la croissance régulière des opérations de la banque et sa viabilité financière.
3. Accroître le volume des subventions par l'intermédiaire de partenariats et de plateformes internationales permettant de mobiliser efficacement des ressources additionnelles auprès de donateurs publics, du secteur privé et du tiers-secteur, afin de répondre adéquatement aux besoins de développement sans cesse croissants des groupes sociaux les plus vulnérables, notamment face aux catastrophes et aux difficultés auxquelles sont confrontés nombre de nos pays membres et communautés musulmanes.
4. Définir au Groupe de la BID une position stratégique dans le secteur financier islamique en consolidant son rôle de chef de file sur le marché des soukous, en développant et en renforçant les marchés financiers islamiques locaux et internationaux dont les ressources seront consacrées à l'aide au développement, en élaborant les cadres réglementaires et juridiques, en renforçant les capacités, et en créant les partenariats nécessaires.
5. Définir au Groupe de la BID une position stratégique dans la coopération Sud-Sud en consolidant son rôle dans la promotion de l'intégration régionale, des investissements intrarégionaux, du commerce entre les pays membres et de l'échange d'expertise et d'expérience en matière de développement, en élaborant les cadres réglementaires et institutionnels, en renforçant les capacités, et en mobilisant les partenariats nécessaires.



PARTIE

02

Notre
approche du
développement

Partie 2 : Notre approche du développement

Le Groupe de la BID est une banque multilatérale de développement dont l'objectif est de favoriser un développement équilibré et harmonieux, enraciné dans les principes et les idéaux islamiques, au sein de ses pays membres. À ce titre, il a élaboré une approche originale du développement, intégrant la solidarité pour une prospérité intergénérationnelle durable pour tous, qui s'appuie sur les valeurs et les priorités nationales des pays membres.

I. Le développement du point de vue de l'économie et de la finance islamiques

Reconnaissant la nécessité d'un " développement équilibré et harmonieux... fondé sur des principes et idéaux islamiques ", la BID défend une approche qui met l'accent sur un cadre holistique, inclusif, solidaire et éthique.

Cette approche reflète la solidarité et l'unité de la Oummah comme le souligne l'objectif fondamental de la BID, tout en favorisant le bien-être humain, l'équité entre les générations et la pérennité. Elle considère que les activités économiques s'inscrivent dans des tissus sociaux et écologiques plus larges et plaide en faveur de l'équité sociale, de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et de la promotion de la dignité humaine. Elle intègre des mécanismes de justice redistributive, tels que la finance sociale islamique, dans un modèle de gouvernance visant à atteindre les finalités de la charia (maqāsid al-Sharī'ah) qui portent sur la préservation de la foi, de la vie, de l'intellect, de la lignée et de la richesse.

La finance islamique est guidée par le secteur réel. En d'autres termes, il est essentiel de veiller à ce que toutes les transactions soient liées à des actifs tangibles ou à des activités productives. En évitant les pratiques spéculatives, la finance islamique canalise les capitaux vers des secteurs productifs ou des facteurs de productivité tels que le commerce, l'agriculture, la fabrication et les infrastructures, ce qui favorise directement la création d'emplois et

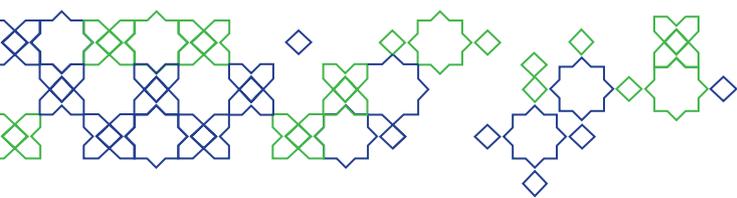
la croissance économique. Cette approche fondée sur les actifs garantit que les activités financières contribuent de manière significative à l'économie réelle, tout en décourageant l'accumulation de richesses improductives et les investissements spéculatifs. Le réalisme permet ainsi d'aligner les incitations économiques sur la protection et la justice sociales, en mettant l'accent sur l'utilisation productive des ressources dans l'intérêt de la société.

En donnant la priorité aux activités économiques réelles, la finance islamique favorise une allocation efficace des ressources et stimule l'entrepreneuriat grâce à des mécanismes de partage des risques. Elle renforce la résilience des systèmes financiers en réduisant l'exposition aux risques systémiques et à la volatilité spéculative, créant ainsi des environnements de marché stables et équitables où la productivité peut prospérer.

II. La croissance soutenue dans une productivité inclusive

Les pays membres visent à réaliser des progrès économiques durables en se concentrant sur les gains de productivité réels sous-tendus par des biens et des services en plus grande quantité et de meilleure qualité produits collectivement au fil du temps par les personnes, les entreprises et les institutions et à garantir que ces gains soient largement partagés. En ce sens, la productivité reflète la capacité d'une société à mobiliser ces ressources de manière efficace, que ce soit par des compétences renforcées, de meilleures technologies ou des institutions plus solides, afin que les revenus par habitant puissent augmenter d'une manière qui profite à la majorité de la population, en particulier leur capacité à accéder financièrement à une meilleure éducation, à de meilleurs soins de santé et à d'autres services essentiels.

Lorsqu'un plus grand nombre d'individus et d'entreprises ont les moyens d'innover, d'adopter de nouvelles technologies, et de participer à l'expansion des marchés, la croissance demeure forte, stable et



largement ressentie. Cette dimension inclusive garantit que l'accroissement de la production entraîne une demande généralisée, une cohésion sociale, et une résistance aux chocs économiques. En revanche, des gains de productivité limités à quelques secteurs ou groupes sociaux risquent de faire stagner la demande et d'alimenter les inégalités, compromettant ainsi la stabilité à long terme.

Il est important de noter qu'une croissance inclusive de la productivité s'oppose aux " mirages de la croissance " alimentés par la spéculation financière ou les progrès temporaires. Dans ces scénarii, les prix des actifs peuvent monter en flèche, mais la production réelle et les moyens de subsistance moyens ne s'améliorent pas de manière significative. En maintenant les activités financières enracinées dans la production économique réelle, cette approche non seulement atténue les risques de cycles d'expansion et de récession, mais s'aligne également sur les principes de la finance islamique, qui donne la priorité au soutien du développement économique réel plutôt qu'au fonctionnement comme une fin en soi.

III. Le développement piloté par les pays

Les pays membres ont le droit et l'ambition de parvenir à une croissance soutenue et de renforcer leur résilience lorsque des problèmes de fragilité se posent. Dans un cas comme dans l'autre, les solutions de développement doivent être élaborées sur place, sous la direction d'acteurs nationaux – publics, privés ou à but non lucratif – afin de maximiser l'impact à long terme et l'intégration dans les systèmes nationaux.

Croissance soutenue et réduction de la pauvreté

Dans les États capables et stables, les plans de développement nationaux mettent l'accent sur la transition vers des économies à forte productivité, le renforcement de la gouvernance et l'élargissement des opportunités. L'État fournit des biens publics, tout en permettant aux acteurs privés et à but non lucratif de compléter son rôle, garantissant ainsi une participation économique élargie et la réduction de la pauvreté grâce à une croissance soutenue. Les infrastructures, le commerce, l'éducation et le développement institutionnel amplifient les bénéfices de la croissance et favorisent une transformation structurelle à long terme.

Le Groupe de la BID doit mobiliser ses efforts autour des programmes de développement nationaux, en travaillant avec les acteurs nationaux afin de créer les



les solutions de développement doivent être élaborées sur place, sous la direction d'acteurs nationaux – publics, privés ou à but non lucratif – afin de maximiser l'impact à long terme et l'intégration dans les systèmes nationaux.

conditions d'une croissance économique soutenue et rapide qui réduise la pauvreté à tous les seuils de pauvreté – de pauvreté extrême à prospérité – et qui soit de plus en plus inclusive et déterminante pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

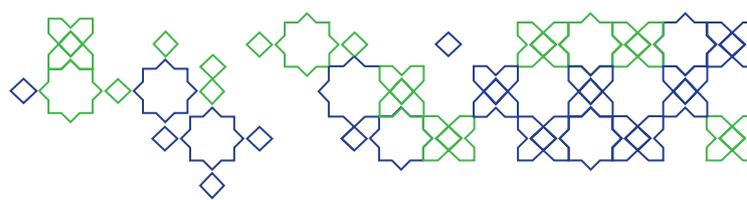
Pour assurer une croissance soutenue, il est fondamental de garantir l'inclusion dans la productivité pour tous, ce qui implique d'inclure les personnes, en particulier les femmes et les jeunes, dans la possibilité d'être productifs. Il est important de fournir des emplois décents et de faciliter l'entrepreneuriat réel, et donc la croissance des micros, petites et moyennes entreprises. En retour, cette inclusion a un effet multiplicateur sur les infrastructures économiques et sociales ainsi que sur l'environnement professionnel, puisqu'ils sont utilisés par des personnes incluses dans la productivité.

L'inclusion financière, facilitée par une infrastructure physique et réglementaire (pour la finance islamique, par exemple), permet la capture et la circulation des revenus générés par la productivité des individus et des entreprises afin de soutenir le bien-être humain et l'expansion de l'entrepreneuriat et du développement dans un cycle vertueux d'amélioration de la productivité.

Cette approche holistique favorise les changements structurels à long terme, en s'attaquant aux causes profondes de la pauvreté et en veillant à ce que les efforts de réduction de la pauvreté soient à la fois durables et transformationnels. Elle s'oppose à l'approche fondée sur des programmes ciblés qui peut constituer une solution temporaire pour réduire la pauvreté dans des environnements fragiles.

Renforcement de la capacité de l'État

La capacité de l'État désigne l'aptitude d'un gouvernement à concevoir et à fournir de manière efficace des politiques et des services qui améliorent



réellement la vie des gens, qu'il s'agisse de construire des routes, de collecter des impôts, d'accéder à l'éducation ou aux services de santé. Ainsi, la meilleure façon de renforcer les capacités consiste à s'attaquer à des problèmes concrets en temps réel, plutôt que de se contenter de proposer une formation formelle ou d'importer des solutions toutes faites.

Une approche axée sur les problèmes et adaptée au contexte local implique d'identifier les difficultés réelles importantes pour la population, par exemple l'entretien d'un nouveau réseau routier ou l'amélioration de la fréquentation scolaire, et de donner aux acteurs locaux les moyens d'apprendre tout en résolvant les problèmes. Dans le cadre de ce modèle, les partenaires extérieurs apportent leur soutien et leur expertise technique, mais laissent les réformateurs locaux fixer les priorités et piloter le processus. Cette approche favorise une véritable appropriation, garantit que les solutions sont adaptées aux réalités locales et permet aux pays d'éviter les " pièges de la capacité ", lorsque les institutions semblent solides sur le papier, mais ne parviennent pas à résoudre les problèmes quotidiens.

Renforcement de la résilience

Dans les contextes fragiles où la capacité du secteur public est affaiblie, les acteurs privés et à but non lucratif jouent un rôle plus important dans la fourniture de services essentiels et la garantie de niveaux minimums de résilience. Les acteurs de l'aide internationale peuvent compléter ces efforts. Dans de telles situations, l'adoption d'une approche pragmatique et programmatique des interventions permet d'équilibrer les besoins urgents et le développement à long terme. En s'appuyant sur les acteurs nationaux du secteur privé et de la société civile, en favorisant les îlots de capacité, et en intégrant la flexibilité, cette stratégie permet de surmonter la fragilité tout en jetant les bases d'une stabilité et d'une croissance futures.

Cette situation pourrait également s'appliquer à certaines communautés musulmanes défavorisées dans les pays non-membres qui rencontrent des difficultés importantes. Ces problèmes se traduisent par des besoins de base non satisfaits en matière de nutrition, de santé, d'éducation et d'opportunités de croissance, ainsi que par une exposition accrue à des tensions sociales croissantes qui peuvent limiter leur contribution à la société. Ces obstacles ont une incidence sur leur vie et l'aide au développement est essentielle pour soutenir ces populations et leur donner les moyens d'agir.

Le renforcement de la résilience s'inscrit dans des stratégies de développement à grande échelle qui créent des emplois, réduisent les inégalités, et

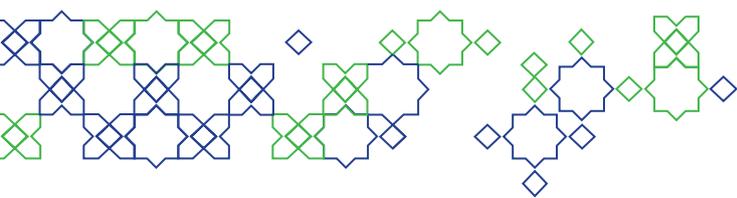
favorisent l'autonomie. Il passe également par la promotion de l'autonomie dans le cadre de systèmes économiques durables et par le développement de la confiance et de la cohésion sociale soutenu par les efforts de collaboration entre les acteurs publics, privés et à but non lucratif. Le renforcement des institutions, de la gouvernance et de la diversification économique favorise la stabilité sociale et l'adaptabilité aux crises. Les investissements dans l'éducation, les services de santé et les infrastructures dotent les populations des compétences nécessaires au développement à long terme.

Pérennité et défis liés aux changements climatiques

Pour résoudre la question de la pérennité et de la guidance environnementale tout en poursuivant une croissance transformatrice, l'adoption de la circularité et de l'adaptation au climat comme stratégies de renforcement mutuel constitue une approche de développement harmonieuse et équilibrée. La circularité favorise l'efficacité des ressources, la résilience locale et la diversification économique, faisant évoluer les modèles économiques extractifs en modèles de croissance durable et régénérative. Cet objectif est atteint grâce à des approches telles que la réduction des déchets, la réutilisation des ressources, et la promotion de l'autonomie régionale. L'adaptation au climat permet aux pays membres de gérer les vulnérabilités tout en parvenant à une croissance soutenue. Ensemble, ces approches créent un modèle de développement en adéquation avec les principes islamiques et enraciné dans les finalités de la charia, tout en donnant la priorité à l'accessibilité financière, l'opérationnalisation, l'équité intergénérationnelle et la prospérité.



Pour résoudre la question de la pérennité et de la guidance environnementale tout en poursuivant une croissance transformatrice, l'adoption de la circularité et de l'adaptation au climat comme stratégies de renforcement mutuel constitue une approche de développement harmonieuse et équilibrée.



PARTIE

03

Repositionnement du Groupe

Partie 3 : Repositionnement du Groupe

En tant qu'établissement des pays du Sud promouvant leurs ambitions de développement, le Groupe de la BID jouit d'une position unique parmi les banques multilatérales de développement. Fondé pour répondre aux besoins particuliers des pays membres du Sud, il propose des solutions en adéquation avec les réalités culturelles et économiques de ses membres, via le recours à des instruments financiers innovants et l'orientation des investissements vers des domaines souvent négligés par les banques multilatérales de développement traditionnelles. L'évolution constante du secteur du financement du développement accroît la demande d'établissements plus représentatifs des priorités des économies en développement et pousse de nombreux pays à se tourner vers des méthodes alternatives de financement, dont celles proposées par la finance islamique.

Au fur et à mesure que le paysage mondial du développement se transforme, le Groupe de la BID joue un rôle de plus en plus crucial grâce à son modèle de financement du développement apolitique, anticonjoncturelle et axé sur la solidarité. Le Groupe de la BID doit se positionner stratégiquement comme chef de file de la coopération financière Sud-Sud, en allant au-delà des organismes mondiaux traditionnels et en collaborant avec les réseaux économiques émergents. C'est notamment par la promotion de cadres financiers alternatifs et une intégration financière régionale accrue qu'il peut renforcer la résilience et étendre son influence dans un environnement mondial en constante évolution. En donnant la priorité à la coopération Sud-Sud et en adaptant ses stratégies aux défis et opportunités propres à ses pays membres, non seulement la BID répond à leurs besoins immédiats en matière de développement, mais elle contribue également à un système financier mondial plus équilibré et inclusif.

Ce positionnement stratégique permet à la BID de demeurer un acteur majeur du développement durable et de la résilience économique dans le monde musulman et au-delà, tout en portant la voix des pays du Sud dans le cadre du développement international.

I. Nos leviers stratégiques

Afin de garantir que la mission, la vision et l'approche du Groupe de la BID en matière de développement guident l'élaboration des programmes de pays ainsi que les stratégies thématiques et sectorielles, il convient d'allier les trois leviers stratégiques suivants :

Levier I : Excellence en matière de solutions pilotées à l'échelle nationale

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID entend se positionner comme partenaire de développement de prédilection, favorisant des solutions de développement à impact pilotées à l'échelle nationale, tout en facilitant la transmission des ressources et des connaissances.

Levier II : Mise en application des principes islamiques pour une croissance soutenue

Au cours de la prochaine décennie, suivant les principes islamiques de solidarité, d'équité et de pérennité, le Groupe de la BID visera à donner les moyens aux pays membres d'atteindre une croissance soutenue, à accroître la résilience, et à venir en aide aux communautés musulmanes dans le monde entier.

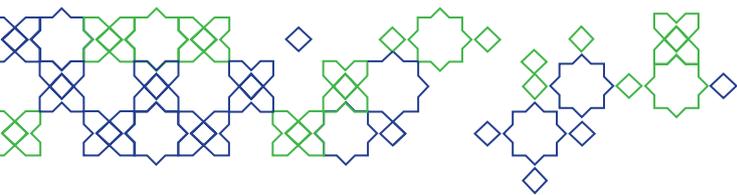
Levier III : Affectation des ressources à l'appui de la productivité et de la résilience

Au cours de la prochaine décennie, en vue d'optimiser l'utilisation des ressources et de tirer parti de ses avantages comparatifs, le Groupe de la BID mettra l'accent sur les domaines de développement contribuant de manière significative à la productivité et la résilience économiques des pays membres.

II. Nos propositions de valeur

Première proposition de valeur : Maximisation de l'additionnalité en faveur de la productivité

Le Groupe de la BID renforce l'additionnalité à l'entrée et à la sortie en développant des solutions générant plus



d'avantages et en mettant en commun des ressources autrement inaccessibles ou inabordables pour les pays membres.

L'additionnalité à la sortie est le fruit d'interventions qui accélèrent, élargissent et améliorent les résultats de développement à l'appui d'une productivité accrue et plus inclusive, favorisant ainsi une croissance soutenue et durable. Ces interventions comprennent le financement direct de projets, les crédits commerciaux et la facilitation des échanges, le renforcement des capacités, les services de conseil et l'assistance technique, ou encore les avancées réglementaires. Le Groupe de la BID est un pourvoyeur de financement responsable et un courtier honnête, qui conseille les pays membres sur les meilleurs dispositifs financiers pour limiter l'endettement tout en améliorant l'efficacité des projets. L'intégration des stratégies de renforcement des capacités dans la conception des projets est essentielle, grâce à des modalités telles que la transmission de connaissances, la coopération Sud-Sud et l'apprentissage partagé.

L'additionnalité à l'entrée se traduit par la mise en commun de ressources financières et non financières à l'appui du développement dans les pays membres et au sein des communautés musulmanes dans les pays non-membres. Les ressources non financières comprennent l'expertise, les partenariats et la mise en relation, tandis que les ressources financières couvrent notamment les apports en capital, la mobilisation des marchés, les financements concessionnels et la finance sociale islamique. Grâce à un solide réseau mondial constitué sur plus d'un demi-siècle, le Groupe de la BID jouit d'un accès à diverses sources de financement. En vue d'alimenter et d'optimiser ce processus, la BID doit tirer parti de ses valeurs islamiques (équité, confiance et solidarité), associées aux principes de la coopération Sud-Sud que sont la réciprocité, la souveraineté et l'égalité.

Deuxième proposition de valeur : Création de plateformes dédiées à l'échange de ressources

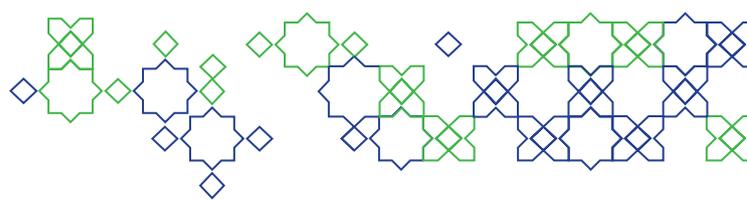
La coopération économique et financière entre les pays membres du Groupe de la BID est un principe fondamental énoncé dans son accord constitutif. En tant que figure de proue de la coopération Sud-Sud, le Groupe de la BID priorise le commerce intra-OCI, les infrastructures régionales, les investissements transfrontaliers, l'harmonisation réglementaire, les flux financiers islamiques, la mobilité des compétences et le partage de connaissances. En permettant aux pays membres d'être à la fois pourvoyeurs et bénéficiaires, le Groupe forme des partenariats gagnant-gagnant via la création de plateformes durables.

Il s'agit d'un modèle prometteur pour accélérer la productivité et la croissance, mettre en relation les acteurs de la région OCI (publics, privés et à but non lucratif) au sein d'un écosystème interactif d'échange de valeur, mais aussi élargir l'accès aux marchés. Cette approche, fondée sur les valeurs islamiques et les principes de la coopération Sud-Sud, favorise la participation via le commerce, le partage de connaissances, la réciprocité et la solidarité. La création de plateformes nécessite toutefois que les participants disposent de capacités institutionnelles, réglementaires et humaines, d'où l'importance de l'évaluation et du renforcement des capacités. Par ailleurs, en lien direct avec l'optimisation de l'additionnalité, la création de plateformes est source d'évolutivité et d'effets de réseau, permettant ainsi au Groupe de la BID de mobiliser efficacement un vaste éventail de ressources financières et non financières.

Troisième proposition de valeur : Positionnement mondial

À l'échelle mondiale, en vertu des attributions et pouvoirs conférés par son accord constitutif, la BID entend asseoir sa position de leader éclairé et de défenseur de l'économie et finance islamiques, en proposant des solutions éthiques à impact pour relever les défis mondiaux. En tant que porte-parole des pays du Sud animé par les valeurs islamiques, le Groupe intègre les notions d'équité, de solidarité et de pérennité dans le discours mondial sur le développement, en positionnant la finance islamique comme modèle de développement éthique, tout en favorisant la confiance et la collaboration avec divers acteurs.

Le Groupe de la BID prône également le développement durable et la résilience étayés par l'économie islamique, en élevant la gestion de l'environnement au rang de responsabilité morale. Par la promotion de solutions de financement mondiales équitables et éprouvées, son rôle de porte-parole des pays membres et le recours à la coopération Sud-Sud, le Groupe propose une alternative islamique au financement du développement traditionnel. Pour ce faire, le Groupe de la BID doit servir de plateforme de mise en relation et entretenir un réseau mondial d'experts et de groupes de réflexion afin de renforcer son plaidoyer et son leadership éclairé au-delà de ses ressources internes. Ce positionnement mondial alimenté par le plaidoyer et le leadership crée des opportunités de mobilisation de ressources et de formation de partenariats en faveur des priorités de développement des pays membres.



PARTIE

04

Ciblage des domaines stratégiques

Partie 4 : Ciblage des domaines stratégiques

Au cours de la prochaine décennie, les leviers stratégiques du Groupe de la BID, définis par sa mission, sa vision et son approche en matière de développement, doivent orienter les interventions du Groupe par différents canaux d'intervention et vers des domaines bien précis.

I. Canaux d'intervention

Les interventions du Groupe de la BID en matière de développement peuvent être réparties en trois niveaux ou canaux d'exécution, à savoir :

Canal 1 : À l'échelle des pays membres

Ce canal comprend les interventions du Groupe de la BID ciblant un pays membre en particulier, dans lequel le Groupe aide les acteurs nationaux (publics, privés et à but non lucratif) à développer leurs services financiers ou non financiers.

À ce niveau, la proposition de valeur du Groupe de la BID est " l'Optimisation de l'Additionnalité en Faveur de la Productivité ".

Canal 2 : À l'échelle de la région OCI

Ce canal comprend les interventions du Groupe de la BID ciblant plus d'un pays membre, dans lesquels le Groupe soutient les projets, la collaboration et les échanges entre les acteurs (publics, privés et à but non lucratif) de ces pays membres via des services financiers et non financiers.

À ce niveau, la proposition de valeur du Groupe de la BID est la " Création de Plateformes Dédiées à l'Echange de Ressources ".

Canal 3 : À l'échelle mondiale

Ce canal comprend la participation du Groupe de la BID à l'international, en coordination avec d'autres acteurs mondiaux du développement, sous forme de plaidoyer, de partenariats et de financements conjoints répondant aux besoins des pays membres.

À ce niveau, la proposition de valeur du Groupe de la BID est le " Positionnement Mondial ".

II. Domaines et orientations stratégiques pour la décennie à venir

Les domaines d'intervention stratégiques, thématiques et sectoriels du Groupe de la BID à travers ces trois niveaux d'engagement ainsi que les orientations stratégiques de chacun pour la décennie à venir sont présentés ci-dessous.

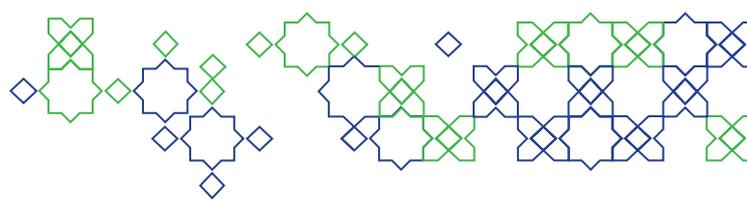
Canal 1 : À l'échelle des pays

1. Infrastructures favorisant la productivité

Les infrastructures économiques sont essentielles pour stimuler la productivité et permettre aux pays membres d'atteindre une croissance soutenue. Les besoins en financement d'infrastructures sont colossaux dans les pays membres du Groupe de la BID, et ils concernent de nombreux secteurs. La majorité des pays membres pâtissent toujours d'un important déficit d'infrastructures, aussi bien en termes de qualité que d'échelle, ce qui restreint leur potentiel économique et leur compétitivité. Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID continuera à intensifier le soutien apporté aux pays membres via la mobilisation de ressources financières et techniques pour développer et moderniser les infrastructures.

a. Transport

Un réseau de transport efficace stimule la productivité en réduisant les coûts, en améliorant l'accès aux marchés, et en assurant la résilience face aux crises écologiques. L'investissement dans les routes, les ponts, les ports et les systèmes multimodaux permet d'accroître la connectivité, de renforcer les chaînes d'approvisionnement, et d'intégrer les régions mal desservies. Au sein de la région OCI, l'amélioration des réseaux de transport entraîne une baisse des coûts commerciaux et fluidifie la circulation des marchandises et de la main-d'œuvre, alimentant de fait une croissance économique inclusive.



Transport à grande vitesse : des infrastructures ferroviaires essentielles pour le Maroc

La croissance économique rapide du Maroc nécessitait un réseau de transport moderne et efficace pour relier les grands pôles commerciaux comme Tanger, Rabat et Casablanca. La ligne ferroviaire à grande vitesse Tanger – Casablanca (la toute première d'Afrique) a été développée pour remédier à l'obsolescence des réseaux de transport, qui entravaient la productivité et l'intégration régionale. La BID a contribué à la construction de gares modernes à hauteur de 101,5 millions de dollars, en adéquation avec la Vision 2030 du Maroc et les objectifs de la BID en matière de développement d'infrastructures et de résilience climatique. Achevée en 2018, la ligne a permis de réduire le temps de trajet, qui est passé de cinq heures à un peu plus de deux heures. Elle est empruntée par plus de 10 millions de passagers chaque année. Le projet a créé 6 500 emplois dans la construction et 1 500 emplois permanents, stimulant ainsi les économies locales. De plus, la conception écologique de la ligne ferroviaire a fait baisser les émissions de CO2 de 120 000 tonnes par an, et un passage à 100 % d'énergie verte est prévu en 2025. Ce projet illustre comment l'investissement dans les infrastructures stratégiques permet d'accroître la productivité, de promouvoir l'inclusion, et de favoriser une croissance économique durable.

b. Énergie

L'accès à une énergie fiable et d'un coût abordable est essentiel pour stimuler la productivité en réduisant les coûts, en améliorant l'efficacité, et en assurant la résilience face aux ruptures d'approvisionnement. L'investissement dans la diversification énergétique via le développement de solutions renouvelables, intelligentes et hors réseau ainsi que la capacité à s'approvisionner en produits énergétiques permettent d'élargir l'accès, d'optimiser la consommation d'énergie, et de favoriser la stabilité économique. Au sein de la région OCI, le commerce énergétique transfrontalier et la diversification des sources d'énergie renforcent l'intégration régionale, limitent la dépendance, et favorisent une croissance durable.

Alimenter le progrès : garantir l'indépendance énergétique du Bénin

Le Bénin, qui importait auparavant plus de 90 % de son électricité, était régulièrement confronté à des coupures de courant qui entravaient sa croissance économique. En vue d'y remédier, la BID a soutenu la construction d'une centrale thermique de 120 MW qui a finalement dépassé les attentes en produisant 127 MW. La centrale thermique de Maria-Gléta, dont la construction a été achevée plus tôt que prévu en 2019, a considérablement réduit la dépendance du pays envers la location d'énergie, lui permettant de réaliser des économies estimées à 11 millions de dollars par an et d'atteindre une autosuffisance énergétique de 50 %. Outre la sécurité énergétique, le projet a créé 1 703 emplois locaux, renforcé les infrastructures grâce à de nouvelles routes, et amélioré l'éducation via la construction de 24 salles de classe. La priorité a été donnée au bien-être des travailleurs, en veillant au zéro accident sur le chantier et en menant des campagnes d'éducation sanitaire. Cette initiative transformatrice illustre comment l'investissement stratégique dans l'énergie peut favoriser la productivité économique, accroître la résilience et promouvoir un développement inclusif.

c. Infrastructures numériques

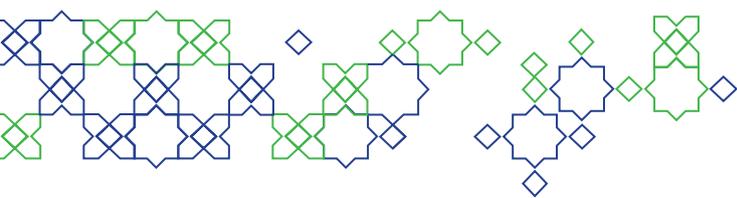
Des infrastructures numériques solides stimulent la productivité en améliorant l'efficacité et en favorisant l'innovation ainsi que la diversification économique. L'investissement dans le haut débit, les biens publics numériques et l'automatisation grâce à l'intelligence artificielle permet d'élargir l'accès, d'améliorer la gouvernance, et d'accroître la compétitivité des entreprises. La réduction de la fracture numérique en faveur des régions rurales et mal desservies renforce l'inclusion financière et l'autonomisation économique. Au sein de la région OCI, les infrastructures numériques performantes favorisent l'intégration régionale par des systèmes de paiement interopérables, le commerce électronique transfrontalier, et des cadres de partage de données, qui permettent une collaboration économique plus étroite et un commerce intrarégional accru.

d. Développement rural

Le développement rural intégré stimule la productivité en perfectionnant les infrastructures et en élargissant l'accès aux services essentiels, améliorant de fait les moyens de subsistance. L'investissement dans les routes, les systèmes d'irrigation, l'électrification et les infrastructures sociales permet de renforcer les économies rurales, d'accroître le rendement agricole, et d'améliorer les conditions de vie. Les programmes de développement rural intersectoriels autonomisent les populations rurales, favorisant ainsi la résilience et l'inclusion dans la croissance nationale.

Orientation stratégique pour les infrastructures favorisant la productivité

Au cours de la prochaine décennie, s'agissant des infrastructures favorisant la productivité, le Groupe de la BID mettra l'accent sur des solutions intégrées développées à l'échelle nationale via des interventions financières et non financières responsables, tout en s'alliant à d'autres partenaires majeurs dans le cadre de projets axés sur les technologies de pointe et les infrastructures urbaines intégrées.



2. Développement du capital humain

Le capital humain et son intégration dans l'économie formelle est un facteur clé de productivité et de croissance économique à long terme. À cet égard, les pays membres présentent d'importantes disparités en termes d'éducation, de santé et de qualification de la main-d'œuvre. Si certains pays membres enregistrent des progrès, les inégalités, les conflits et le sous-investissement, entre autres, continuent d'entraver le développement et la valorisation du capital humain. Il est impératif d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre et l'adéquation entre les compétences et les emplois, d'élargir l'accès à une éducation et des soins de qualité, mais aussi de promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat pour les jeunes afin de gagner en compétitivité économique. Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID donnera la priorité à des programmes et solutions intégrés et de qualité, qui répondent aux futurs besoins en capital humain.

a. Éducation

Une éducation de qualité pour tous, y compris les femmes, les jeunes et les populations rurales, est essentielle à une productivité soutenue et inclusive. En mettant l'accent sur des compétences recherchées sur le marché et des résultats d'apprentissage concrets, les systèmes éducatifs peuvent améliorer la préparation à l'emploi, élargir les opportunités économiques, et favoriser l'innovation. L'investissement dans l'apprentissage numérique et les parcours de formation professionnelle ciblés est particulièrement efficace lorsqu'il est en adéquation avec les réels besoins des employeurs, tandis que les approches adaptées à l'échelle locale renforcent la cohésion sociale. Ces initiatives comblent les lacunes en termes de compétences et réduisent les obstacles à l'employabilité, en s'assurant que l'accès élargi à l'éducation se traduise par de réels bénéfices pour les populations et l'économie au sens large.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID priorisera les initiatives susceptibles de générer des bénéfices mesurables en termes de résultats d'apprentissage, et veillera à ce que les compétences fondamentales correspondent aux besoins concrets du marché du travail. Il financera des interventions à fort impact qui améliorent manifestement l'employabilité, tels que des programmes structurés et ciblés de type "des compétences pour un emploi". Ce faisant, il s'assurera que chaque investissement se traduise par de réels bénéfices en matière d'emploi des jeunes et de préparation de la main-d'œuvre.

b. Santé

Des soins de qualité, y compris des mesures phares en matière de nutrition, sont essentiels pour garantir

le bien être général. Une population en meilleure santé peut participer pleinement à la vie économique et sociale. Des interventions ciblées, telles que des soins préventifs, des services de télémédecine et un appui nutritionnel, peuvent contribuer à réduire l'absentéisme et à préserver la capacité de la main d'œuvre.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID privilégiera les initiatives en matière de santé pilotées par des partenaires nationaux, régionaux ou mondiaux spécialisés, afin de combler les déficits majeurs de financement. La BID visera à cofinancer la création d'établissements de santé essentiels venant compléter l'expertise actuelle. Ce modèle ciblé permet d'éviter les doubles emplois et d'optimiser l'impact.

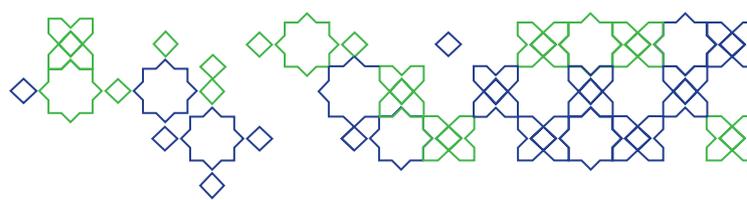
3. Résilience

a. Agriculture et sécurité alimentaire

L'agriculture est essentielle pour garantir la sécurité alimentaire, la stabilité économique et la résilience face aux changements climatiques et aux crises des marchés. L'investissement dans les innovations agricoles, l'agriculture intelligente et les systèmes de production durable permet d'accroître la productivité tout en préservant les ressources naturelles. Le renforcement de l'intégration des chaînes de valeur et du commerce agricole intra-OCI favorise l'autosuffisance régionale et limite la dépendance à l'égard des marchés extérieurs. Au moyen de la promotion de systèmes alimentaires résilients et d'investissements stratégiques, les pays peuvent garantir la sécurité alimentaire à long terme et faire face aux perturbations d'approvisionnement mondiales.

Le secteur agricole comprend quatre sous-domaines clés, à savoir (i) l'agriculture à petite échelle qui soutient les petits exploitants à travers un accès aux ressources financières et des pratiques durables ; (ii) l'agriculture durable qui encourage les méthodes agricoles écologiques en vue de préserver les ressources et de limiter l'impact sur l'environnement ; (iii) la sécurité alimentaire qui garantit la disponibilité et l'accessibilité des produits alimentaires ainsi que la nutrition pour l'ensemble des populations ; et (iv) la transformation alimentaire qui contribue à la création d'emplois, la création de valeur et la productivité.

Parmi les modèles d'exécution dans ce secteur, peuvent être cités le financement agricole, les coopératives, et les programmes de renforcement des capacités destinés aux agriculteurs. Les solutions technologiques comme l'agriculture résiliente face aux changements climatiques et l'agriculture de précision stimulent la productivité. Le renforcement des chaînes d'approvisionnement et l'amélioration de l'accès aux marchés permettent aux agriculteurs d'obtenir des



prix équitables et d'atteindre une stabilité économique. Les crédits commerciaux à destination du secteur agricole et alimentaire, notamment pour l'importation de marchandises stratégiques telles que les produits alimentaires et les intrants agricoles, mais aussi pour l'exportation de produits agricoles, jouent un rôle majeur dans la sécurité alimentaire.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID pilotera des interventions en matière de sécurité alimentaire, en s'appuyant sur les crédits commerciaux et la facilitation des échanges interrégionaux ainsi que les capacités de la coopération Sud-Sud pour accroître la productivité inclusive et la résilience des chaînes de valeur alimentaires. Il apportera son concours aux initiatives de ses partenaires dans des domaines spécialisés comme l'agriculture intelligente.

L'élevage de bétail comme moyen de subsistance: nouvelles opportunités pour les femmes des zones rurales en Égypte

En Égypte, le chômage des jeunes, et en particulier des femmes, est un problème majeur persistant. La BID entend y remédier via le programme de soutien à l'emploi des jeunes, une initiative de 250 millions de dollars visant à garantir des moyens de subsistance durables. L'un de ses projets phares, Ard El Khair, autonomise les femmes vivant dans les zones rurales en leur fournissant un appui financier, une formation professionnelle et une expérience pratique en matière d'engraissement de bétail. Au moyen d'un financement mourabaha, le programme permet aux participantes d'acheter du bétail à moindres frais. Pendant neuf mois, ces femmes ont bénéficié d'une formation structurée à la nutrition, aux soins vétérinaires et à la gestion d'entreprise, tout en percevant une indemnité mensuelle. D'ici la fin du programme, elles vendront le bétail engraisé à des acheteurs institutionnels pour un revenu de 166 dollars par mois en moyenne, soit un grand pas vers l'indépendance financière. Outre la génération de revenus, cette initiative encourage l'entrepreneuriat, la confiance et l'inclusion, en positionnant les femmes comme actrices économiques et forces motrices du développement communautaire.

b. Eau et assainissement

L'eau et l'assainissement sont des secteurs de développement essentiels qui ont une incidence directe sur la santé publique, la productivité économique et la qualité de vie. L'accès à de l'eau propre et à des

installations sanitaires adéquates est fondamental pour éviter les maladies, améliorer les résultats éducatifs, et favoriser le développement économique. L'investissement dans des projets d'assainissement et de gestion de l'eau permet d'améliorer la santé des populations, d'accroître la productivité de la main-d'œuvre, et de soutenir le développement durable, tout en renforçant la résilience face aux sécheresses et à la pénurie d'eau.

Ce secteur s'articule autour de deux sous-domaines, à savoir (i) l'eau, l'assainissement et l'hygiène qui garantit l'accès à de l'eau potable et des services d'assainissement sûrs en vue d'améliorer la santé publique et (ii) la gestion durable de l'eau qui met l'accent sur l'utilisation efficace des ressources, la préservation et la protection des écosystèmes.

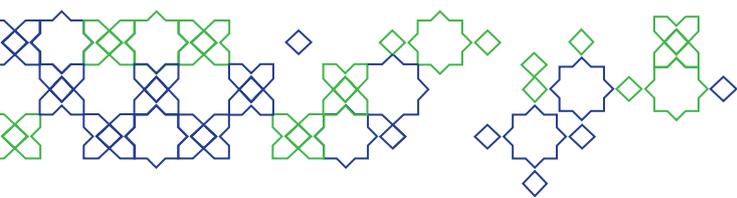
Les modèles d'exécution comprennent des initiatives en matière de conservation de l'eau, la récupération des eaux de pluie, les technologies de traitement de l'eau, l'amélioration des infrastructures d'approvisionnement en eau, les services d'assainissement, ou encore la gestion de l'eau dans le secteur agricole afin d'en garantir une utilisation durable.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID œuvrera et plaidera en faveur de la conception de systèmes durables d'assainissement et de gestion de l'eau dans les zones rurales et urbaines, en tirant parti de l'expérience des pays membres en la matière. Une approche communautaire sera privilégiée dans les zones rurales.



À l'échelle des pays membres, la proposition de valeur du Groupe de la BID est l'Optimisation de l'Additionnalité en Faveur de la Productivité. À l'échelle de la région OCI, la proposition de valeur est la Création de Plateformes Dédiées à l'Échange de Ressources. À l'échelle mondiale la proposition de valeur est le Positionnement Mondial.



L'eau, source de vie : rénovation d'infrastructures essentielles au Nigeria

Pendant des décennies, les habitants de Zaria, au Nigeria, ont pâti d'un système d'approvisionnement en eau obsolète, construit en 1939 et élargi pour la dernière fois en 1975. Les infrastructures dégradées obligeaient une grande partie de la population à dépendre de sources d'eau insalubres, qui perdait ainsi des heures chaque jour et des opportunités éducatives, professionnelles et économiques. Afin d'y remédier, la BID, en collaboration avec la Banque africaine de développement et le Gouvernement nigérian, a lancé le projet de développement du réseau d'approvisionnement en eau à Zaria, une initiative de 437 millions de dollars visant à approvisionner plus de 960 000 personnes en eau potable sûre. La BID a financé la construction d'infrastructures essentielles, dont 73 km de canalisations, 10 réservoirs d'eau et des stations de pompage, tandis que la Banque africaine de développement a financé les réseaux de distribution et le raccordement des foyers. En 2018, le projet était pleinement opérationnel, garantissant un approvisionnement permanent en eau propre jusqu'en 2035 au moins. Cette initiative a permis d'améliorer la santé publique, d'éviter aux femmes et aux enfants de devoir aller chercher de l'eau, et d'accroître la productivité des entreprises. Elle illustre ainsi l'importance majeure des infrastructures durables en faveur de l'inclusion économique et sociale.

Canal 2 : À l'échelle de la région OCI

1. Intégration régionale

a. Infrastructures transfrontalières et régionales

Des infrastructures de connexion efficaces sont indispensables pour faciliter les échanges commerciaux et les investissements nécessaires à une intégration régionale accrue sur le plan économique au sein des pays membres. La plupart des pays membres rencontrent des difficultés liées à l'inadéquation de la connexion physique transfrontalière, l'inefficacité des processus frontaliers, la fragmentation des cadres réglementaires et le manque d'intégration des systèmes logistiques, autant d'obstacles à la coopération économique. Une meilleure connexion transfrontalière permettra aux pays membres de gagner en compétitivité sur les marchés mondiaux en favorisant l'intégration commerciale intra-OCI et en renforçant la résilience face aux incertitudes économiques mondiales.

Les trois sous-domaines sont (i) les infrastructures logistiques et de transport qui améliorent les routes, les voies ferrées, les ports et les aéroports ; (ii) les infrastructures de connexion énergétique qui relient entre eux les systèmes énergétiques nationaux ; et (iii) les infrastructures numériques et de télécommunication qui étendent le haut débit et la connectivité mobile.

Les modèles d'exécution comprennent les partenariats public-privé, les fonds régionaux d'infrastructure, les initiatives de facilitation des échanges commerciaux et de promotion des investissements, ainsi que le développement d'infrastructures numériques à l'appui du commerce et des flux d'investissement transfrontaliers.

Orientation stratégique

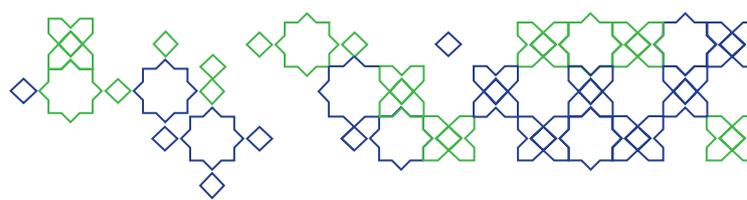
Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID consolidera les infrastructures transfrontalières et régionales intra-OCI par des financements directs et une concertation de politique dans le but d'améliorer la connexion transfrontalière en favorisant le développement d'infrastructures communes et en renforçant les liaisons entre les pays membres dans les secteurs du transport, de l'énergie et du numérique.

b. Financement, développement et facilitation des échanges commerciaux

Le financement, le développement et la facilitation des échanges commerciaux sont essentiels pour intensifier le commerce intra-OCI et international, favoriser une croissance soutenue, limiter la dépendance à l'égard des marchés extérieurs, et promouvoir une plus forte autosuffisance et renforcer la résilience et la collaboration parmi les pays membres étant donné les contraintes d'accès à d'autres marchés de plus en plus difficiles, lesquelles contraintes font changer la dynamique des échanges commerciaux. De nombreux pays membres présentent des lacunes en matière de financement du commerce, un accès restreint au capital et des obstacles réglementaires qui empêchent tout essor commercial. Le renforcement des mécanismes de financement, des activités de développement et de facilitation des échanges commerciaux permettra de créer des opportunités sur le marché, d'accroître l'intégration des chaînes de valeur, et de favoriser la coopération économique entre les pays membres.

Les deux principaux sous-domaines sont le financement et le développement des échanges commerciaux. Le financement des échanges commerciaux vise à élargir le financement des importations de marchandises stratégiques par les pays membres ainsi qu'à accompagner les petites et moyennes entreprises (PME) et les acteurs du secteur privé en leur proposant des crédits commerciaux abordables, des solutions de financement (y compris préalable) à l'exportation, des instruments d'atténuation des risques, etc.

Le développement des échanges commerciaux vise à harmoniser et normaliser la réglementation commerciale au sein des pays membres, renforcer les corridors commerciaux intra-OCI, et promouvoir les partenariats stratégiques y afférents en vue de créer des opportunités commerciales pour les pays membres et d'intensifier le commerce intra-OCI. Ce sous-domaine comprend les initiatives commerciales intra et interrégionales, une assistance technique sectorielle sur-mesure ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles en matière de commerce numérique, de facilitation des échanges transfrontaliers, de développement du commerce des PME et de crédits commerciaux islamiques.



Les modèles d'exécution pour le financement, le développement et la facilitation des échanges commerciaux comprennent la création de lignes de financement fournissant des liquidités aux banques en faveur des PME, la proposition de polices d'assurance-crédit pour atténuer le risque de défaut de paiement, ou encore la mise en œuvre de programmes de modernisation sur-mesure afin de rationaliser les processus commerciaux. Parmi les autres mécanismes, peuvent être cités les garanties, la couverture de portefeuille, le financement mixte, les plateformes de facilitation des échanges commerciaux, les plateformes numériques aux fins d'efficacité des transactions, les innovations produit, l'atténuation des risques et la mobilisation de ressources en vue d'accroître le financement et le développement du commerce.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID se positionnera comme premier fournisseur de crédits commerciaux islamiques et partenaire de développement de prédilection, en proposant aux pays membres des solutions commerciales intégrées. Il redoublera d'efforts pour combler les lacunes des pays membres en matière de financement, de développement et de facilitation des échanges commerciaux, et poursuivra l'intensification du commerce intra-OCI.

2. Solidarité

a. Coopération Sud-Sud

Le partage de connaissances entre les pays membres est crucial pour accélérer le développement, encourager l'innovation, et renforcer les capacités institutionnelles. De nombreux pays membres possèdent une expertise précieuse dans des domaines comme la finance islamique, le développement d'infrastructures, l'agriculture, les services sociaux, la recherche et le développement, ou encore la transformation numérique. Pourtant, les mécanismes de partage de connaissances sont toujours sous-exploités. L'intensification du partage de connaissances Sud-Sud permettra aux pays membres de s'enrichir mutuellement de leurs expériences, déployer les bonnes pratiques, et relever collectivement des défis communs.

La collaboration Sud-Sud crée des relations gagnant-gagnant à long terme entre les pays membres, favorisant ainsi des avantages concurrentiels durables et une résilience accrue à l'échelle nationale et régionale. Les deux sous-domaines sont la transmission de connaissances et le transfert de technologies, à l'appui du partage d'expertise, de bonnes pratiques et de technologies abordables pour le développement.

Les modèles d'exécution comprennent Reverse Linkage, les programmes d'assistance technique et

de déploiement des technologies, les initiatives de renforcement des capacités multinationales, et les plateformes de partage de connaissances afin de consolider les liens économiques et sociaux entre les pays en développement.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID sera le principal médiateur de la coopération technique Sud-Sud à l'appui de solutions de développement pilotées à l'échelle nationale, par la transmission de connaissances, d'expertise et de technologies abordables pour le développement.

b. Réponses aux crises

L'aide humanitaire et les interventions d'urgence sont essentielles pour faire face aux situations fragiles telles que les conflits, les catastrophes naturelles et les crises socio-économiques. De nombreux pays membres présentent une fragilité et un manque de résilience face aux crises, d'où la nécessité d'interventions extérieures rapides et coordonnées.

Les deux sous-domaines sont (i) l'aide humanitaire et le secours en cas de catastrophe qui vise à apporter une aide d'urgence et (ii) le redressement et la reconstruction d'après-crise qui soutient la reconstruction des infrastructures et la restauration des moyens de subsistance.

Les modèles d'exécution comprennent les fonds d'urgence, les projets de reconstruction, les programmes de restauration des moyens de subsistance afin d'accompagner les populations dans un redressement et une reconstruction durable, et la coordination des initiatives régionales en matière de mobilisation de ressources.

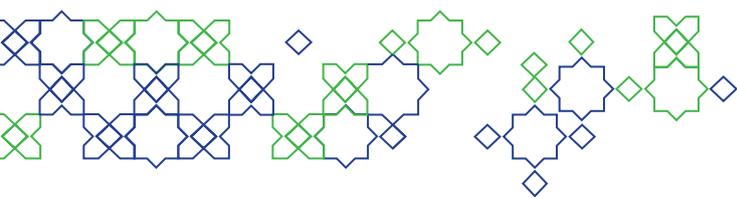
Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID travaillera main dans la main avec ses partenaires et utilisera son pouvoir de mobilisation pour apporter des solutions collectives en faveur d'une sortie de crise, d'un redressement et d'une reconstruction plus rapides, à l'appui d'une programmation du développement à long terme.

Canal 3 : À l'échelle mondiale

1. Leadership Intellectuel en matière d'économie et de finance islamiques

Les difficultés rencontrées par l'architecture financière mondiale, allant de la croissance économique à l'inclusion et au développement durable, en passant par la résilience financière, illustrent la nécessité de faire évoluer le raisonnement économique et le discours



international sur le développement. Pour les pays membres, un leadership éclairé en matière d'économie et de finance islamiques est fondamental pour combler les lacunes en termes de connaissances, favoriser les mesures innovantes et intégrer les principes islamiques dans les cadres financiers nationaux. Au moyen d'une recherche de pointe, une concertation politique et des collaborations stratégiques, l'économie et la finance islamiques sont à même de proposer des solutions systémiques promouvant des économies plus justes et plus stables.

Malgré sa capacité à fournir des solutions financières éthiques et résilientes, la finance islamique demeure sous-représentée dans les cadres économiques mondiaux. Elle pourrait toutefois amplement contribuer à la résilience et la réforme d'un système financier en constante évolution. Par l'intermédiaire d'un plaidoyer de haut niveau, d'une reconnaissance réglementaire et d'une collaboration institutionnelle, il est possible d'étendre la portée mondiale de la finance conforme à la charia et d'accroître son intégration dans la gouvernance économique générale.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID deviendra le premier pôle intellectuel de l'économie et la finance islamiques, en entretenant un réseau mondial d'experts et de groupes de réflexion qui enrichiront le discours international et contribueront à repenser l'architecture économique, en tirant parti de l'intelligence artificielle pour surmonter les obstacles représentés par les coûts et les contraintes de capacité.

2. Plaidoyer et mobilisation

La mobilisation de ressources techniques et financières passe par des partenariats et réseaux adéquats. L'écart mondial en matière de financement du développement ne cesse de se creuser, et l'accès aux marchés boursiers internationaux est limité pour de nombreux pays membres. Le Groupe de la BID doit intensifier la mobilisation de ressources en vue d'accroître le financement, sans toutefois augmenter les risques en capital et liés à la qualité du crédit.

En parallèle, il est impératif d'améliorer la visibilité et le plaidoyer mondial du Groupe de la BID pour mobiliser des ressources et mettre en œuvre les priorités de développement des pays membres. Le renforcement du plaidoyer mondial permettra à la finance islamique, la coopération Sud-Sud et aux priorités de développement des pays membres d'être davantage mises en lumière sur la scène internationale. Il permettra également de porter la voix des pays membres dans le cadre de la prise de décisions à l'échelle mondiale.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID mettra l'accent sur le plaidoyer mondial et la mobilisation de ressources, en tirant parti de solutions innovantes et d'alliances stratégiques en faveur du développement durable dans les pays membres. En s'appuyant sur ses bases solides, le Groupe intégrera des activités de plaidoyer ciblées dans des stratégies robustes de mobilisation de ressources afin de concentrer les investissements dans des secteurs clés et de soutenir les priorités nationales de développement.

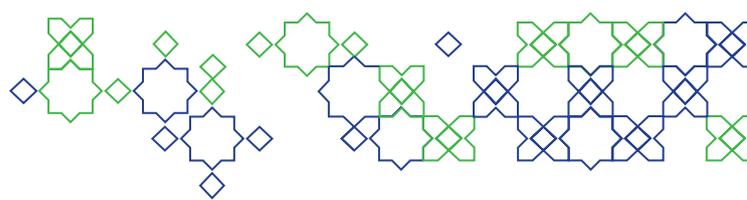
Domaines transversaux

1. Développement du secteur privé

À l'échelle des pays, un secteur privé dynamique et concurrentiel est primordial pour la diversification économique, la productivité inclusive, la création d'emplois et une croissance soutenue dans les pays membres. Toutefois, bon nombre d'entre eux sont confrontés à des problèmes structurels comme des environnements commerciaux défavorables, un accès limité à des ressources financières abordables et adaptées, ainsi que pléthore d'obstacles propres à l'écosystème du secteur privé qui empêchent son développement. La stimulation du développement du secteur privé favorisera l'entrepreneuriat, l'industrialisation et les investissements transfrontaliers, ce qui permettra d'atteindre une productivité inclusive et une croissance soutenue.

Ce secteur comprend quatre sous-domaines à l'échelle des pays, à savoir (i) le développement des PME qui vise à améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises à la finance islamique, en recourant largement aux établissements financiers locaux comme intermédiaires ; (ii) des services de conseil et de renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat, d'innovation, de marchés financiers et de financement des grandes entreprises dans les secteurs productifs ; (iii) le financement de projets, notamment dans le cadre du partenariat public-privé, qui permet d'accélérer le développement d'infrastructures ; et (iv) la réforme des environnements commerciaux promouvant une concurrence loyale et un écosystème favorable. À l'échelle de la région OCI, les sous-domaines sont la facilitation des investissements transfrontaliers et le financement de l'exportation de projets. À l'échelle mondiale, il s'agit de l'accès aux marchés et de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

Les modèles d'exécution comprennent l'élargissement de l'accès aux ressources financières pour les PME par des instruments financiers islamiques ainsi que des services de conseil et de renforcement des capacités sur-mesure, la contribution à la réforme des



environnements commerciaux en vue de réduire les contraintes réglementaires, l'appui aux programmes de développement de l'entrepreneuriat, la participation accrue du secteur privé aux projets industriels et d'infrastructure au moyen des partenariats public-privé, et le financement mixte.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID se positionnera comme partenaire de développement de prédilection en proposant un vaste éventail de solutions innovantes et sur-mesure en matière de développement du secteur privé, telles que le financement direct d'entreprises et de projets, des investissements en fonds propres sélectifs et à fort impact, le financement indirect de PME, des services de conseil et des programmes intégrés d'appui à l'entrepreneuriat.

2. Finance islamique

La finance islamique favorise l'inclusion financière et l'investissement éthique par des produits conformes à la charia. La portée et la compétitivité accrues de la finance islamique, des assurances takafoul, des soukook et de la finance numérique islamique permettent d'élargir l'accès aux services financiers, en particulier pour les populations défavorisées. La finance sociale islamique, qui comprend notamment la zakat et le waqf, contribue à la réduction de la pauvreté, la cohésion sociale et la résilience. Au niveau macro, les solutions de finance islamique axées sur la résilience jouent un rôle crucial dans la diminution de l'instabilité économique. En tirant parti des mécanismes d'atténuation des risques, tels que le financement mixte, le financement adossé à des actifs et des produits de base, ou encore les instruments protégés contre l'inflation, les systèmes financiers peuvent renforcer la stabilité économique et la soutenabilité de la dette, en particulier dans les économies fragiles.

À l'échelle de la région OCI, un secteur financier islamique bien intégré au sein des pays membres favorise l'intégration économique régionale, la mobilisation de liquidités et le développement des marchés boursiers. L'élargissement de l'émission transfrontalière de soukook, l'harmonisation de la réglementation et la consolidation des pôles financiers régionaux permettent d'approfondir les marchés boursiers et d'orienter les liquidités en faveur du développement. La création de marchés boursiers islamiques renforce l'intégration financière, notamment dans les régions où la finance islamique demeure sous-utilisée. Au moyen de l'intégration de solutions conformes à la charia dans les stratégies d'inclusion financière et les flux d'investissement, il est possible d'élargir considérablement l'accès aux financements pour les infrastructures, les entreprises, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises, et la finance numérique. La facilitation des flux financiers intra-OCI stimule les investissements et les crédits commerciaux entre pays membres.

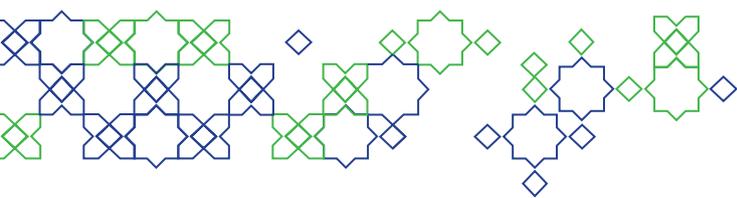
À l'échelle mondiale, la finance islamique nécessite une gouvernance et une harmonisation réglementaire. L'appui à des institutions d'infrastructure de finance islamique internationales telles que l'Organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques, le Conseil des services financiers islamiques et la Société internationale islamique de gestion des liquidités renforce les normes financières conformes à la charia et en favorise l'adoption au niveau mondial. L'exploitation des instruments financiers fondés sur les chaînes de blocs, des actifs numériques et des technologies financières assistées par l'intelligence artificielle permet de gagner en accessibilité, efficacité et transparence. L'intégration de solutions numériques dans la finance islamique élargit sa portée commerciale et modernise les systèmes financiers conformes à la charia en vue de garantir leur pertinence dans un environnement financier mondial en constante évolution.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID accélérera le développement des écosystèmes de finance islamique en améliorant l'inclusion financière à l'échelle nationale, en approfondissant les marchés boursiers, et en soutenant les cadres réglementaires mondiaux. Il mettra l'accent sur l'innovation en matière de soukook, d'assurances takafoul et de technologies financières islamiques, tout en promouvant la finance sociale islamique fondée sur la zakat et le waqf.

Les valeurs comme monnaie d'échange : les progrès de la Türkiye en matière de finance islamique

Pendant des années, la finance islamique a peiné à gagner des parts de marché en Türkiye où elle ne représentait que 5 à 6 % du secteur bancaire. En vue d'accroître l'inclusion financière et de soutenir le développement durable, le Gouvernement turc, en partenariat avec la BID, a créé la banque Vakıf Katılım en 2016. La BID l'a financée à hauteur de 300 millions de dollars par une moudaraba innovante qui a permis à la banque de connaître un essor rapide, en adéquation avec l'objectif de la Türkiye de porter la part de la finance islamique à 15 % d'ici 2025. En seulement trois ans, les actifs gérés par la banque Vakıf Katılım s'élevaient à plus de 4,8 milliards de dollars, la positionnant ainsi comme un acteur majeur du secteur. Les bénéfices générés par la banque sont réinvestis sous forme de waqf, de bourses d'études, d'aide alimentaire et d'assistance aux populations vulnérables. En alliant la finance moderne et la philanthropie islamique traditionnelle, cette initiative favorise l'inclusion financière, l'impact social et la résilience économique, et illustre comment la finance islamique peut être source de développement durable à grande échelle.



3. Renforcement des capacités

À l'échelle des pays, une approche innovante en matière de renforcement des capacités peut considérablement accroître l'additionnalité du Groupe de la BID en comblant les réelles lacunes qui empêchent les projets de générer des avantages à long terme. Les méthodes traditionnelles de formation et d'assistance technique produisent généralement des résultats limités après le départ des experts. À l'inverse, les méthodes concrètes et axées sur la résolution des problèmes permettent aux pays de renforcer les compétences, les systèmes et l'appropriation nécessaires pour pérenniser les résultats. Les solutions proposées par le Groupe de la BID sont ainsi plus attractives et à plus fort impact.

Le renforcement des capacités est également essentiel à l'échelle de la région OCI comme à l'échelle mondiale. À l'échelle de la région OCI, il est facilité par la coopération technique Sud-Sud, et il s'avère impératif pour participer pleinement aux plateformes pertinentes. À l'échelle mondiale, le renforcement des capacités axé sur le plaidoyer, la mobilisation et l'économie et la finance islamiques permet d'exploiter pleinement leur potentiel.

Orientation stratégique

Au cours de la prochaine décennie, le Groupe de la BID sera la figure de proue des modalités intégrant directement le renforcement des capacités dans les interventions en matière de développement, en laissant la place au développement des compétences et au renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de vrais projets, en visant à résoudre les problèmes, et en assurant la pérennité de ces interventions.

III. Principes directeurs en matière de développement

Les principes directeurs en matière de développement énoncés ci-après guident la conception et l'élaboration des interventions dans ce domaine par le Groupe de la BID :

1. Élaboration de solutions transversales intégrées

Le Groupe de la BID doit mettre l'accent sur la résolution des problèmes en adoptant une approche transversale et axée sur les solutions, alimentée par ses propres enseignements et les expériences transposables d'autres pays membres et partenaires. Ce faisant, il doit néanmoins s'assurer que ces solutions sont évolutives, développées à l'échelle nationale, et pilotées par des acteurs nationaux afin d'optimiser leur impact à long terme et leur intégration dans les systèmes nationaux.

2. Conception visant à accroître la résilience

Le Groupe de la BID doit intégrer la résilience comme principe fondamental en trouvant le juste équilibre

entre les besoins urgents et le développement à long terme. Pour ce faire, il doit autonomiser les acteurs privés et à but non lucratif, favoriser l'autosuffisance, la diversification économique et la cohésion sociale, mais aussi investir dans l'éducation, la santé et les infrastructures. Le renforcement des institutions, de la gestion des risques de catastrophe et des infrastructures adaptées aux changements climatiques permet d'accroître la résilience économique, sociale et environnementale, en donnant les moyens aux pays membres de résister aux crises, de poursuivre leur développement, et d'atténuer les risques liés aux changements climatiques, aux catastrophes naturelles et aux perturbations socio économiques.

3. Gestion de l'environnement

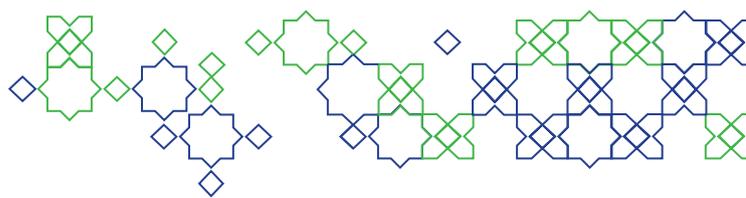
Le Groupe de la BID doit promouvoir le développement durable et la gestion de l'environnement par l'intégration de la circularité, de l'adaptation aux changements climatiques, et de l'utilisation efficace des ressources dans ses interventions et solutions. Il doit favoriser la réduction des déchets, la réutilisation des ressources et l'autosuffisance, en accompagnant la transition d'un modèle extractif vers un modèle durable. Le Groupe de la BID doit œuvrer à un développement concret, abordable et régénératif tout en répondant aux enjeux environnementaux.

4. Productivité inclusive

Le Groupe de la BID doit élargir la participation économique par l'autonomisation et l'intégration des membres de la société, dont les femmes, les jeunes, les communautés isolées et défavorisées et même le secteur informel, dans l'activité productive. Il doit promouvoir un travail décent, l'entrepreneuriat et la croissance des micro, petites et moyennes entreprises, tout en garantissant l'inclusion financière, l'intégration de l'économie formelle, et un accès équitable aux opportunités. Cela permet à un plus grand nombre de personnes de participer à l'économie au sens large et d'en bénéficier, améliorant ainsi le niveau de revenus et le bien-être.

5. Technologies et adoption de l'intelligence artificielle

La BID doit favoriser l'accès universel aux ressources numériques, le renforcement des capacités et la diffusion des technologies en alimentant les écosystèmes dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation, qui permettent aux pays membres d'atteindre une productivité globale et une croissance soutenue. L'exploitation des technologies et de la transformation numérique accélère la croissance, l'inclusion et l'impact de développement. Les progrès en matière d'intelligence artificielle, d'infrastructures intelligentes et de connectivité numérique sont sources de productivité et de développement durable.



PARTIE

05

Position
actuelle

Partie 5 : Position actuelle

Afin de tracer l'itinéraire du Groupe de la BID pour la décennie à venir en tenant compte de ses principes fondamentaux, de son approche en matière de développement et de son repositionnement stratégique et en veillant à ce qu'il tienne ses engagements dans divers domaines en tant qu'établissement islamique de développement, il convient de procéder à un inventaire de ses forces et des leçons tirées du passé ainsi qu'à une évaluation minutieuse du contexte et des tendances influant sur le paysage du développement.

I. Cinquante ans d'impact

Un demi-siècle consacré au bien-être des pays membres

Au cours des cinquante dernières années, le Groupe de la BID a évolué pour devenir un établissement de développement global, jouissant d'une bonne santé financière et d'une notation de crédit AAA, et affectant des centaines de milliards au financement du développement. Il s'est initialement concentré sur la création d'une infrastructure économique, puis il a œuvré au développement du secteur financier islamique. Afin d'être toujours plus utile aux pays membres, la BID a créé des entités spécialisées, telles que l'Institut de la BID, la Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation, la Société islamique pour le développement du secteur privé et la Société internationale islamique de financement du commerce, chacune avec des missions complémentaires et des solutions de finance islamique propres. Elle a par ailleurs créé des fonds thématiques comme le Fonds de solidarité islamique pour le développement, parrainé par les pays membres, et le Fonds Lives & Livelihoods, alimenté par des donateurs régionaux et internationaux.

Le Groupe de la BID contribue fortement au développement d'infrastructures dans le cadre de projets ciblant les routes, l'eau, l'assainissement et l'énergie, tout en exploitant les services de rehaussement de crédit pour attirer des investissements en faveur d'une croissance socio-économique soutenue. Il alloue en outre des ressources importantes aux initiatives de résilience face aux changements climatiques et de réduction de la pauvreté, en particulier dans les pays membres les moins avancés, au moyen de programmes ciblés comme le Programme de riposte en matière de sécurité alimentaire. Les initiatives dans

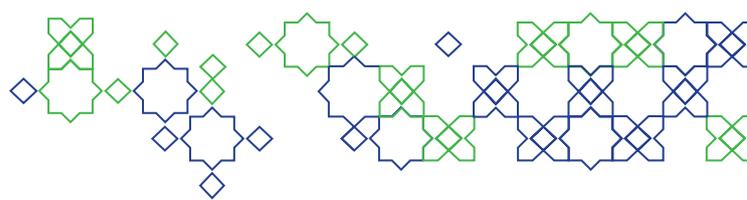
le secteur éducatif, telles que celle de financement intelligent de l'éducation, visent à favoriser l'éducation des enfants déscolarisés, l'alphabetisation et la santé pour améliorer les conditions de vie de millions de personnes.

En tant que BMD originaire du Sud, créée par et pour le Sud, le Groupe de la BID encourage la coopération Sud-Sud, favorise le commerce et les investissements intra-OCI et internationaux, et propose des solutions de financement conformes à la charia dans des secteurs essentiels. Son mécanisme innovant Reverse linkage facilite la coopération technique et le partage de connaissances entre les pays membres. De plus, le Groupe de la BID apporte une aide financière et logistique rapide en temps de crise, ce qui témoigne de son adaptabilité, sa résilience et son engagement envers la solidarité.

Figure de proue de la finance conforme à la charia, le Groupe de la BID contribue fortement au développement des établissements financiers islamiques, à l'introduction de produits financiers innovants tels que la finance des awqaf et les soukook, ainsi qu'à la croissance des marchés boursiers islamiques. Le Groupe de la BID favorise également le développement du secteur privé par le financement de PME, la promotion de l'entrepreneuriat, ou encore l'appui à la création d'emplois et à la diversification économique dans les pays membres.



En tant que BMD originaire du Sud, créée par et pour le Sud, le Groupe de la BID encourage la coopération Sud-Sud, favorise le commerce et les investissements intra-OCI et internationaux, et propose des solutions de financement conformes à la charia dans des secteurs essentiels. Son mécanisme innovant Reverse linkage facilite la coopération technique et le partage de connaissances entre les pays membres.



Principaux points forts du Groupe de la BID

Les forces majeures permettant au Groupe de la BID d'être toujours plus utile à ses pays membres dans un environnement mondial difficile sont :

1. Capacité financière robuste et notation de crédit élevée
2. Appui stratégique des pays membres
3. Vaste réseau de partenariats locaux, régionaux et mondiaux
4. Leadership et expertise en matière de finance islamique
5. Financement, développement et facilitation des échanges commerciaux
6. Gouvernance et maturité opérationnelle
7. Vaste éventail de modalités de développement axées sur la solidarité
8. Connaissance locale des pays membres et rayonnement
9. Mission unique fondée sur la coopération Sud-Sud et les principes islamiques
10. Partenaire de développement neutre et de confiance pour les pays membres
11. Expertise cumulée dans les infrastructures de financement.

Leçons tirées des précédents cycles de planification stratégique

Le cadre stratégique et les stratégies quinquennales qui en découleront intègrent les leçons tirées des précédents cycles de planification et de leurs résultats, tant en termes de processus que de contenu. Les principales leçons tirées à ces égards sont :

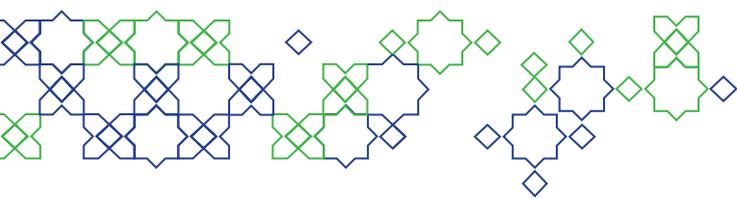
Leçons liées au processus

1. **Planification et disposition de l'institution:** Les programmes stratégiques et les modèles de fonctionnement doivent être ambitieux, mais axés sur des évaluations réalistes des capacités institutionnelles et des contraintes de ressources.
2. **Planification à l'échelle du Groupe vs Planification spécifique à chaque membre du Groupe:** Une planification unifiée à l'échelle du Groupe, jusqu'aux domaines thématiques, peut améliorer la cohérence, libérer des synergies, et accroître l'impact grâce à une coordination renforcée.

3. **Centralisation vs délégation:** Une délégation des pouvoirs claire et des structures de gouvernance rationalisées améliorent l'agilité et la réactivité, permettant ainsi aux dirigeants de se concentrer sur les enjeux stratégiques.
4. **Inclusivité et appropriation:** Des processus de planification inclusifs renforcent l'alignement sur les besoins des pays membres et favorisent l'appropriation, tandis que l'expertise interne renforce la mémoire institutionnelle.
5. **Durée et stabilité des cycles stratégiques:** Le maintien d'orientations stratégiques stables et bien communiquées dans le temps garantit la confiance institutionnelle, l'adhésion du personnel et l'efficacité opérationnelle.
6. **Suivi, évaluation et apprentissage:** L'intégration de revues et d'évaluations régulières dans le cycle de planification améliore l'apprentissage, permettant des corrections de cap rapides et une gestion axée sur les résultats.

Leçons liées au contenu

1. **Réactivité vs orientation stratégique:** Une approche équilibrée intégrant la réactivité axée sur la demande et les priorités stratégiques du Groupe peut optimiser l'allocation des ressources et son impact.
2. **Priorisation et phasage:** Une approche de mise en œuvre progressive et priorisée permet une utilisation plus efficace des ressources, évite les sur-prorogations, et contribue à générer un impact mesurable.
3. **Équilibre sectoriel et biais:** Un meilleur équilibre dans les allocations sectorielles entre la promotion de la croissance économique et le renforcement de la résilience peut améliorer l'équité et élargir l'impact sur le développement.
4. **Développement du secteur privé:** L'amélioration de l'engagement du secteur privé grâce à des mécanismes d'attraction efficaces et à un soutien institutionnel contribue à la réalisation des objectifs de développement du secteur privé.
5. **Finance islamique comme avantage comparatif:** Une stratégie de finance islamique consolidée et dotée de ressources suffisantes, assortie de responsabilités institutionnelles, renforcera le leadership et l'impact du Groupe de la BID.



6. **Concessionnalité et équité:** L'allocation des ressources concessionnelles doit refléter les besoins de développement et l'équité, en particulier pour les pays membres les moins avancés, l'utilisation des ressources étant alignée pour maximiser les rendements du développement.
7. **Contributions non financières:** Le renforcement du rôle du soutien en matière de connaissances et de conseil renforce l'empreinte du Groupe de la BID en matière de développement, raffermant ainsi sa pertinence et sa contribution à long terme.
8. **Coopération et intégration intra-OCI :** L'élargissement du soutien au commerce et à l'investissement à un ensemble plus large de pays membres et de secteurs favorisera une intégration régionale plus approfondie et un développement plus inclusif.

II. Notre contexte

Grandes tendances influant sur le Groupe de la BID

Les grandes tendances d'intérêt pour le Groupe de la BID au cours de la prochaine décennie sont :

1. Grandes tendances mondiales

Enjeux géopolitiques, économiques et commerciaux:

L'émergence de nouveaux blocs économiques comme les BRICS+ bouleverse les schémas traditionnels de la mondialisation et crée des tensions géopolitiques à l'échelle mondiale. Cela met en lumière la nécessité de réformer le système économique et financier mondial, et de renforcer les mécanismes de coopération Sud-Sud. Par ailleurs, la fragmentation géopolitique est à l'origine de tensions commerciales croissantes. Le protectionnisme par des mesures tarifaires et contre-tarifaires, entre autres qui font changer la dynamique des échanges commerciaux, et la perturbation des chaînes d'approvisionnement sont sources d'opportunités mais aussi de risques, en particulier pour les économies tributaires des produits de base. Ces risques et opportunités sont en outre alimentés par le déclin de la suprématie du dollar. Les nouveaux mécanismes de financement mondiaux, tels que les swaps de devises locales et les monnaies numériques adossées aux banques centrales, peuvent favoriser les échanges Sud-Sud, mais requièrent une harmonisation réglementaire. L'inflation et les taux d'intérêt élevés accentuent la fragilité fiscale dans les pays en développement, d'où l'importance du financement concessionnel et de la diversification. Les inégalités économiques au sein de et entre les pays ne cessent de croître, soulignant la nécessité d'investissements sociaux inclusifs et d'une réforme des systèmes financiers.

Enjeux environnementaux et enjeux liés au développement durable:

La fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes et des catastrophes naturelles nécessite de prioriser l'adaptation aux changements climatiques, en particulier dans les secteurs de l'agriculture et des infrastructures. Au vu de la croissance rapide de la population et de la concurrence pour les ressources entre les pays, les catastrophes naturelles exercent une pression accrue sur les produits alimentaires à l'échelle mondiale, aggravant de fait l'insécurité alimentaire. Il est impératif d'augmenter les investissements dans l'agriculture durable et la résilience climatique pour faire face à ces défis croissants. Les enjeux environnementaux pèsent également sur la sécurité et la transition énergétiques. Les politiques de transition mettent en difficulté les économies dépendant de l'énergie fossile et requièrent un financement vert, le renforcement des capacités, et l'investissement dans les énergies renouvelables.

Technologies de rupture et transformation numérique :

La généralisation rapide de la robotique, de l'intelligence artificielle et des chaînes de blocs transforme le marché du travail, d'où la nécessité d'investissements dans les infrastructures numériques et de politiques d'inclusion. L'innovation dans les technologies financières est source d'opportunités pour la finance islamique, bien qu'elle s'accompagne de défis réglementaires.

Enjeux liés à l'élaboration du programme de développement post-ODD :

Les écarts de financement et les tensions géopolitiques entraînent un risque de développement sélectif. Il est donc nécessaire de tisser des partenariats mondiaux pour élaborer le programme post-2030.

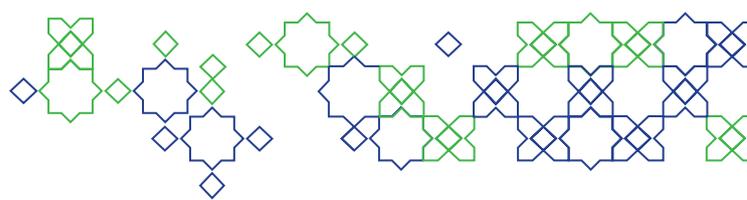
2. Grandes tendances propres à l'OCI

Défis économiques et financiers:

Les pays membres pâtissent de la montée de l'inflation, de la vulnérabilité de leur dette souveraine et d'une faible marge de manœuvre budgétaire, qui freinent les investissements dans les infrastructures, l'éducation et la santé. Les pays membres dépendant fortement de l'exportation de ressources naturelles doivent diversifier leur économie en vue d'accroître leur résilience grâce à l'investissement dans les technologies, les PME et les énergies renouvelables. Par ailleurs, la croissance de la population et l'urbanisation rapides dans ces pays impliquent des investissements massifs dans les infrastructures pour relever les défis urbains et stimuler la croissance économique.

Défis commerciaux:

La part du commerce intra-OCI reste inférieure à l'objectif fixé pour 2025. Le manque d'infrastructures intra-OCI et une intégration régionale insuffisante constituent les principaux obstacles. L'inadéquation des infrastructures entrave le



commerce et l'intégration régionale, d'où la nécessité d'investissements dans des systèmes hydriques, de transport et d'énergie transnationaux.

Défis liés à l'exposition aux changements climatiques et à la durabilité écologique: De nombreux pays membres sont exposés à de graves risques climatiques nécessitant des projets d'adaptation à grande échelle et des financements axés sur la durabilité.

Défis liés à la transformation numérique: Les pays membres ont urgemment besoin d'infrastructures physiques et institutionnelles à l'appui de la transformation numérique afin d'élargir leur accès aux économies numériques mondiales. La création de ces infrastructures requiert des investissements massifs dans les secteurs concernés.

Fort potentiel pour l'industrie de la finance islamique: La finance islamique connaît un essor dans les pays membres et à l'échelle mondiale, ce qui crée des opportunités majeures en termes de croissance et de développement socio-économique. Ce secteur pourrait jouer un rôle crucial pour répondre au besoin croissant d'inclusion financière dans les pays membres, en particulier dans les franges vulnérables de la population, telles que les femmes, les jeunes et les communautés rurales. Des réformes réglementaires sont ainsi nécessaires pour améliorer l'accès aux ressources financières et accroître les investissements dans les outils financiers islamiques, comme les technologies financières et la microfinance islamique.

Rôle croissant du secteur privé et des PME dans le développement: Dans les pays membres, le secteur privé joue un rôle crucial pour la croissance économique, la productivité et la création d'emplois. Les PME y représentent 90 % des entreprises et sont sources d'emploi et de productivité. Le secteur privé et les PME font preuve de résilience, contribuant ainsi au redressement et au développement durable des pays membres. L'accès restreint aux ressources financières demeure un obstacle majeur à la croissance et la viabilité des PME.

3. Grandes tendances dans l'environnement des BMD

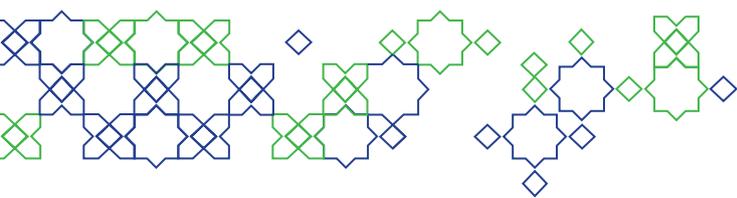
Réforme des modèles financiers: Le programme mondial de réforme des BMD appelle à l'augmentation de la capacité de prêt et de l'appétence au risque. À cette fin, les BMD s'appuient sur des capitaux privés et des partenariats avec le secteur privé en vue d'attirer des investissements privés en faveur de projets de développement. Elles ont également recours à des méthodes innovantes de mobilisation de ressources,

telles que le financement mixte, les modèles hybrides et la titrisation, afin de combler les écarts en matière de financement du développement sans élever leur profil de risque. Le programme mondial de réforme des BMD invite en outre à mettre davantage l'accent sur le financement climatique, qui pourrait éclipser les priorités de développement traditionnelles comme la santé et l'éducation.

Montée en puissance des BMD du Sud: L'essor des puissances économiques du Sud accentue la fragmentation des donateurs et de l'aide, ce qui crée des problèmes de coordination et diminue le financement des BMD. Pour y remédier, il est possible de recourir à des mécanismes de financement commun et à des fonds fiduciaires. La fragmentation économique mondiale accroît également la nécessité et le potentiel de la coopération régionale et de la coopération Sud-Sud, en faveur desquelles les BMD jouent un rôle de plus en plus important. Cette évolution économique mondiale, associée à des taux d'intérêt et des risques de change élevés, intensifie la demande de financements libellés en devises locales dans le but de renforcer la soutenabilité de la dette.

Importance croissante de la fragilité et de la résilience: La montée des tensions géopolitiques à l'échelle mondiale est susceptible d'aggraver les conflits, d'où la nécessité grandissante pour les BMD d'apporter un soutien sur-mesure aux pays fragiles et touchés par des conflits, en visant prioritairement à réduire la fragilité et à accroître la résilience. Pour ce faire, il est possible de recourir au financement concessionnel, à des mesures de renforcement de la résilience et à des réformes, en veillant à ce que les ressources éliminent les risques systémiques et les causes profondes de la fragilité.

Réforme des modèles d'exploitation: Le programme de réforme des BMD prône des modèles d'exploitation axés sur l'impact. Les BMD adoptent de plus en plus des modèles d'exploitation fondés sur les données et tirant parti des technologies pour rationaliser leurs opérations, qui peuvent également permettre de réduire les frais de décentralisation. Cependant, elles doivent renforcer l'adéquation de leurs opérations avec les priorités nationales et régionales afin de garantir la pertinence de leurs interventions et favoriser leur appropriation à l'échelle locale et régionale.



PARTIE

06

Transformation du Groupe

Partie 6 : Transformation du Groupe

En vue d'accompagner la transformation du contexte de développement de ses pays membres, le Groupe de la BID doit adopter une approche évolutive pour transformer son modèle de fonctionnement sur les plans opérationnel, organisationnel et financier. Cela implique d'instaurer des modèles d'exploitation rationalisés, agiles et efficaces à travers le Groupe. Concrètement, l'amélioration du modèle de fonctionnement passera par des initiatives ciblées répondant aux impératifs fixés par les actionnaires. Quant à la transformation des modèles d'exploitation, elle fera l'objet des stratégies institutionnelles quinquennales et sera guidée par les modalités, les principes et les facteurs de réussite décrits ci-après.

I. Impératifs institutionnels

Les ambitions des pays membres pour le Groupe de la BID se traduisent par un ensemble d'impératifs institutionnels, à savoir :

1. Améliorer la gouvernance et la structure du Groupe

En vertu de la première orientation de la Déclaration du Cinquantenaire à Riyad, les gouverneurs ont exhorté la Direction du Groupe de la BID à continuer d'améliorer la structure globale et le cadre de gouvernance du Groupe.

L'amélioration du cadre de gouvernance des BMD est essentielle pour accroître leur réactivité face à l'évolution des défis mondiaux. La rationalisation et la consolidation de la gouvernance au sein des BMD, dont le Groupe de la BID, permettront de clarifier les fonctions et responsabilités, d'améliorer les processus décisionnels, et de gagner en efficacité opérationnelle. Cette mise en conformité avec les bonnes pratiques internationales donnera les moyens aux BMD de mieux répondre aux questions de développement complexes, d'optimiser l'affectation des ressources, et de renforcer les mécanismes de responsabilisation.

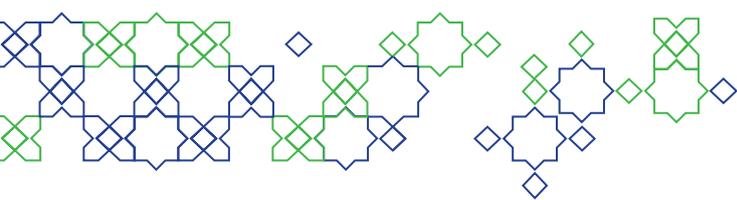
2. Accroître le financement concessionnel

En vertu de la deuxième orientation de la Déclaration du Cinquantenaire à Riyad, les gouverneurs ont exhorté la Direction du Groupe de la BID à augmenter les financements concessionnels au moyen d'un mécanisme institutionnel.

Les pays membres de la BID les plus vulnérables, dont les pays membres les moins avancés, se heurtent à des obstacles au développement sans précédent en raison d'une polycrise. Parmi les répercussions, peuvent être citées l'érosion des bénéfices économiques ainsi que l'aggravation du surendettement et de la pauvreté, ce qui restreint fortement la capacité des ménages à accéder aux services essentiels. Au vu de ces difficultés, les pays membres les moins avancés, en particulier, ont urgemment besoin d'un financement concessionnel durable et adapté. Dans le même temps, les pays membres donateurs ont une occasion unique de se positionner comme chefs de file d'un modèle de développement plus juste et plus inclusif, fondé sur la solidarité et la prospérité partagée.

La capacité de la BID à développer le financement concessionnel demeure limitée par les exigences de qualité du crédit et la disponibilité restreinte de ressources concessionnelles hors bilan. De plus, les pays membres les moins avancés, qui sont nombreux à bénéficier de subventions importantes et d'un financement concessionnel de la part d'autres BMD, pourraient être réticents à augmenter leurs demandes de financement auprès de la BID, à moins qu'elle ne leur propose des conditions similaires. Pour y remédier, la création d'un guichet concessionnel conforme à la pratique des BMD permettrait à la BID de développer et pérenniser le financement concessionnel, tout en améliorant la prévisibilité, la transparence et la viabilité financière.

Étant donné que les modèles traditionnels d'aide publique au développement perdent en efficacité et en disponibilité, il devient urgent de repenser le



financement du développement pour les pays du Sud. Un modèle de financement concessionnel coopératif entre les économies de la région OCI constitue une alternative viable et durable, étayée par des ressources communes, des instruments financiers innovants et les principes économiques islamiques en faveur du développement. L'institutionnalisation de la coopération financière Sud-Sud et la réduction de la dépendance à l'égard de donateurs extérieurs peuvent contribuer à un écosystème de financement du développement plus résilient, plus digne et plus autonome à l'avenir.

3. Optimiser le modèle financier du Groupe

Le Groupe de la BID doit optimiser son modèle financier en adéquation avec les ambitions des pays membres et en suivant les principales recommandations relatives au cadre d'adéquation des fonds propres pour trouver le juste équilibre entre prudence financière et amplification de l'impact. Au vu de son effet de levier relativement faible par rapport à d'autres BMD, le Groupe de la BID doit optimiser l'utilisation des ressources de manière responsable dans l'ensemble de ses bilans, en augmentant la marge de manœuvre en termes de financement, tout en maintenant une discipline financière conforme à la charia et en conservant sa notation de crédit AAA.

La rentabilisation du capital en ajustant les décaissements en fonction de la capacité de financement et en réduisant les engagements non décaissés favorisera une dynamique de développement soutenue. En vue d'accroître la transparence, le Groupe de la BID doit améliorer sa communication financière et instaurer des cadres de financement fondés sur la performance afin de garantir l'affectation efficace des ressources. Le Groupe de la BID doit également diversifier ses instruments financiers et la mobilisation du secteur privé par le renforcement des crédits commerciaux accordés par la Société internationale islamique de financement du commerce, du financement du secteur privé par la Société islamique pour le développement du secteur privé et du rôle de partage des risques de la Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation, en s'inspirant des modèles de réussite d'autres BMD.

Les gouverneurs lors de leur retraite de concertation à Médine:

" Il convient d'œuvrer au développement d'un modèle financier hautement performant [...] Nous devons adopter un modèle financier hautement performant afin de conserver notre notation de crédit élevée ".

" La BID doit continuer de participer au programme de réforme des BMD piloté par le G20, en augmentant sa capacité de prêt et son appétence au risque ".

4. Améliorer la structuration des financements du Groupe

Le Groupe de la BID doit adopter une stratégie en matière de structuration des financements, visant à associer divers instruments conformes à la charia pour développer des solutions globales et pérennes. Au moyen de l'intégration des instruments de dette, de fonds propres, de garantie et d'assurance ainsi que des subventions accordées par les membres du Groupe de la BID, ce dernier peut optimiser l'affectation des ressources, accroître la solvabilité, et attirer des cofinancements.

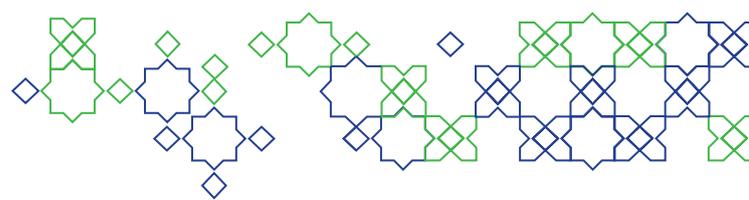
Une structuration efficace garantira l'adéquation des interventions avec les besoins des pays membres, tout en gérant les risques et en optimisant l'impact. Afin de renforcer la réponse à l'échelle du Groupe, il convient d'exploiter les capacités uniques de ses membres pour mettre en commun les ressources et mobiliser des capitaux auprès des secteurs public et privé. Le Groupe de la BID doit concevoir des solutions financières innovantes et garantir la cohérence de sa réponse aux enjeux de développement.

II. Modalités de planification

Les modalités de planification ci-après doivent être intégrées dans la planification des stratégies quinquennales, dans la planification opérationnelle ainsi que dans l'élaboration du programme de travail annuel aux fins de la gestion et de l'affectation des ressources.



Le Groupe de la BID suivra un processus en trois phases, pour réaliser ce cadre , (i) la phase de performance, consacrée aux améliorations progressives et aux gains d'efficacité pour optimiser les opérations essentielles ; (ii) la phase de création de plateformes évolutives pour les domaines de niche comme la finance islamique, le commerce et la coopération Sud-Sud ; et (iii) la phase de surperformance qui vise à intégrer les domaines essentiels et les plateformes pour optimiser la croissance et dégager une valeur exponentielle à travers l'ensemble des canaux.

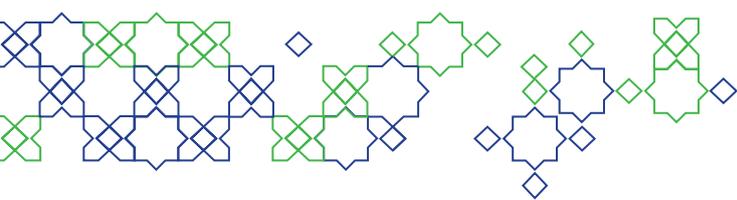


1. **Arbitrages stratégiques:** Afin d'optimiser la valeur, le Groupe de la BID procédera à des arbitrages stratégiques entre les domaines essentiels, de niche et non essentiels pour assurer une continuité et une concentration. Les domaines essentiels, tels que les infrastructures, garantissent la stabilité et leur efficacité doit être optimisée. Les domaines de niche, tels que les crédits commerciaux et la finance islamique, confèrent des avantages stratégiques mais nécessitent des investissements et de l'innovation. Les domaines non essentiels doivent être rationalisés ou externalisés afin de libérer des ressources et de réduire la complexité. Les activités et budgets administratifs, dont le recrutement des talents, suivront le même principe, en priorisant le développement des domaines de niche.
2. **Mise en œuvre Phasée:** La mise en œuvre phasée par une approche évolutive favorise une transformation douce, tout en améliorant la prévisibilité et l'agilité. Le Groupe de la BID suivra un processus en trois phases, à savoir (i) la phase de performance, consacrée aux améliorations progressives et aux gains d'efficacité pour optimiser les opérations essentielles ; (ii) la phase de création de plateformes évolutives pour les domaines de niche comme la finance islamique, le commerce et la coopération Sud-Sud ; et (iii) la phase de surperformance qui vise à intégrer les domaines essentiels et les plateformes pour optimiser la croissance et dégager une valeur exponentielle à travers l'ensemble des canaux.
3. **Gestion stratégique des portefeuilles:** Le Groupe de la BID adoptera une stratégie de gestion des portefeuilles visant à gérer les risques, limiter au maximum les perturbations, et encourager l'innovation. Les ressources seront réparties entre trois portefeuilles, à savoir (i) le portefeuille d'exploitation, concentré sur les domaines essentiels comme le financement d'infrastructures, dans lesquels le Groupe dispose d'une expertise et obtient des résultats fiables, assortis de risques faibles et d'un rendement prévisible ; (ii) le portefeuille d'exploration, consacré à l'expérimentation d'idées à risques et potentiel plus élevés, cruciales pour la pertinence et la différenciation à long terme ; et (iii) le portefeuille de transfert qui comble le fossé en transformant les pilotes réussis de la phase d'exploration en solutions évolutives pour le portefeuille d'exploitation.

III. Principes directeurs institutionnels

Les principes suivants doivent orienter la conception ou le remaniement des modèles d'exploitation des membres du Groupe de la BID.

1. **Innovation et Digitalisation:** L'accent mis sur l'innovation et la transformation numérique donnera la possibilité au Groupe de la BID de gagner en efficacité, d'alléger la charge administrative, et d'améliorer la réactivité de ses interventions, processus et instruments financiers. Par l'adoption des outils numériques et de l'intelligence artificielle, le Groupe renforcera la communication et la collaboration avec les parties prenantes, ce qui permettra d'assurer la pérennité financière et d'optimiser l'impact. Une réelle transformation nécessite d'opérer un changement radical, dans le cadre duquel la transformation numérique ne constitue pas un simple levier, mais un pilier fondamental influant sur tous les aspects des opérations, de la gouvernance et de l'exécution. Ce changement doit concerner les modèles financiers, la gestion des risques, la conception des projets et le suivi, afin de garantir l'agilité et la prise de décisions fondées sur les données. Le Groupe de la BID doit s'engager en faveur d'une adaptation technologique permanente, de l'investissement dans les talents numériques, et d'une culture institutionnelle axée sur l'innovation pour pérenniser sa contribution au développement mondial.
2. **Talents diversifiés et basés sur le mérite :** Cela permettra au Groupe de la BID de favoriser l'innovation, d'améliorer la performance du personnel, et de renforcer sa compétitivité mondiale. La sélection au mérite garantit une main-d'œuvre hautement qualifiée, pour une mise en œuvre efficace des stratégies. Cette approche sera également propice à l'engagement et la fidélisation du personnel, mais aussi à l'adéquation des initiatives du Groupe avec les différents besoins de ses pays membres, contribuant ainsi à la réalisation de ses objectifs de développement. Une main-d'œuvre diversifiée sur le plan géographique et en termes de compétences fournira différents points de vue qui permettront d'améliorer la prise de décisions et de favoriser la génération d'idées créatives.
3. **Bonne gouvernance :** L'adoption des principes de bonne gouvernance implique de promouvoir la responsabilisation, la transparence, la décentralisation et l'autonomisation des équipes locales, mais également de trouver le juste équilibre entre les intérêts de toutes les parties prenantes. Cela permettra au Groupe de la BID de gagner leur confiance, de renforcer sa crédibilité et ses relations, ainsi que d'améliorer l'efficacité, la réactivité et la prise de décisions. Tout cela garantira sa pérennité,





Le Groupe de la BID doit adopter une approche évolutive pour transformer son modèle de fonctionnement sur les plans opérationnel, organisationnel et financier. Cela implique d'instaurer des modèles d'exploitation rationalisés, agiles et efficaces à travers le Groupe.

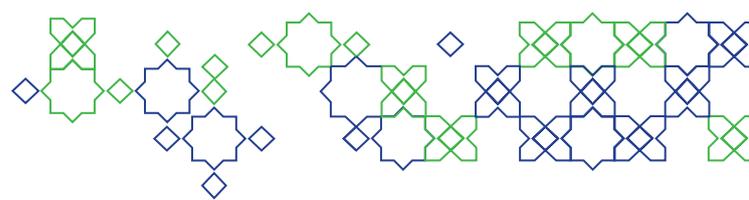
en veillant à ce que les activités du Groupe soient cohérentes avec les objectifs de développement mondiaux et qu'elles génèrent des résultats à plus fort impact.

4. **Pérennité financière** : L'amplification de l'impact prendra racine dans la pérennité financière. Le Groupe de la BID tirera parti de la structure unique de la finance islamique, du financement adossé à des actifs et des mécanismes de partage des risques. Au moyen du recours à des instruments conformes à la charia, en particulier les soukous et les outils de couverture des risques, la diversification des sources de financement et l'utilisation optimisée du capital, il sera en mesure de résister aux crises et à la volatilité. La comparaison avec des établissements similaires permettra d'adopter une politique tarifaire compétitive, en tenant compte des conditions de marché et de la capacité d'absorption des pays membres.
5. **Partenariats pour plus d'avantages**: S'inscrivant au cœur de la mise en œuvre du cadre stratégique, les partenariats favoriseront la mobilisation de ressources, l'expertise et les connaissances pour un développement durable et inclusif. L'intégration des participations publiques, privées et philanthropiques permettra à la BID d'alimenter l'innovation, développer le cofinancement, et optimiser l'effet de levier, tout en réduisant les risques grâce à la responsabilité partagée et au financement mixte. De plus, les partenariats renforceront la coopération Sud-Sud et triangulaire, en facilitant le partage de connaissances et les initiatives conjointes à l'appui de la mission de solidarité de la BID.

IV. Facteurs de réussite

Au vu de sa mission ambitieuse, de son orientation innovante et de sa structure multi-entité, le Groupe de la BID doit s'assurer de la présence de facteurs de réussite déterminants pour la mise en œuvre de sa stratégie.

1. **Soutien des actionnaires** : Le soutien des actionnaires est essentiel à la mise en œuvre du cadre stratégique de la BID. Outre une vision commune des objectifs à long terme de la BID, le soutien des actionnaires est source d'orientation stratégique et d'appui financier. La participation des actionnaires garantit la pertinence, l'adaptabilité et la réactivité du cadre face à l'évolution des défis et des opportunités, permettant des ajustements rapides en cas de besoin. Par ailleurs, l'approbation des actionnaires renforce la crédibilité et la légitimité du cadre, ce qui favorise la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes, mais également la mobilisation de ressources, l'harmonisation des politiques, et la collaboration entre les pays membres.
2. **Engagement de la Direction** : L'engagement sans faille de la Direction par une participation active, l'affectation de ressources et des mécanismes de responsabilisation alimentant l'exécution est indispensable à la mise en œuvre du cadre stratégique. Ce dernier vise à opérer des changements obligeant la Direction du Groupe à définir une orientation stratégique claire, instaurer une culture de l'appropriation, motiver le personnel, et diminuer la résistance au changement.
3. **Gestion du changement** : Étant donné l'évolution constante du paysage du développement, une gestion proactive du changement est cruciale pour assurer une transition fluide vers la situation future idéale du Groupe imaginée par les actionnaires. Une méthode structurée de gestion du changement, comprenant une communication claire, l'engagement des parties prenantes, et l'atténuation des risques, sera adoptée pour limiter au maximum la résistance et faciliter la transition.
4. **Synergies du Groupe** : La fourniture d'une assistance globale aux pays membres au moyen du cadre stratégique nécessitera des synergies entre les membres du Groupe aux fins de collaboration et d'intégration, dans le but d'amplifier l'impact collectif en exploitant la complémentarité des missions, de l'expertise et des ressources. Une démarche coordonnée est requise pour éviter les doubles emplois et garantir la cohérence des stratégies institutionnelles avec les objectifs du cadre stratégique.
5. **Évaluation de la performance** : Une solide structure d'évaluation de la performance sera mise en place aux fins de transparence et de traduction des objectifs stratégiques en indicateurs mesurables, permettant de suivre en permanence les progrès et l'impact.



IsDB



البنك الإسلامي للتنمية
Banque Islamique de Développement

📍 8111 King Khaled St,
Al Nuzlah Yamania,
Unité 1 DJeddah 22332-2444,
Royaume d'Arabie Saoudite

☎ (+966-12) 636 1400

☎ (+966-12) 636 6871

✉ idbarchives@isdb.org

🌐 www.isdb.org

