

VISION MONDIALE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (VIMODE)



**BROCHURE DES DOCUMENTS INSTITUTIONNELS
ET STRATEGIQUES DE VIMODE**

APERÇU GENERAL

LES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE VIMODE

Nul ne peut aujourd'hui contester l'évidence : les politiques d'aide au développement menées depuis plus d'un demi-siècle n'ont jamais été en mesure de réduire significativement la pauvreté dans les pays du Sud. Si quelques progrès ont été enregistrés ces trente dernières années, comme l'atteste la baisse tendancielle des taux de pauvreté globale, un quart de la population mondiale continue de vivre, au début des années 2010, avec moins de 1,25 dollar US par jour. Les écarts de richesse entre les pays à économie avancée et les pays à faible revenu restent particulièrement forts. Les économies en développement les plus fragiles – où se conjuguent absence de développement industriel, maintien de «trappes à pauvreté», inégalités sociales et discriminations, et généralement problèmes de corruption – restent particulièrement vulnérables à l'égard des investissements étrangers et des fluctuations des prix des matières premières.

Cette permanence des problèmes contraste singulièrement avec la rapidité des transformations en cours dans la fabrique des politiques de développement. L'environnement dans lequel ces politiques sont pensées et mises en œuvre a en effet considérablement évolué depuis le début des années 1990. Premièrement, les fins assignées aux politiques de développement ont été sensiblement élargies. Les stratégies internationales ne sont plus simplement adossées à des objectifs de croissance économique. Elles visent désormais un large éventail d'objectifs sociaux et environnementaux. Leur ambition n'est plus d'assurer principalement le décollage économique des pays du Sud.

Elle est aussi de promouvoir les conditions institutionnelles, juridiques et sociales favorables à la qualité de la vie et à la préservation de l'environnement pour les générations futures. Deuxièmement, les politiques de développement entendent promouvoir les droits de la personne et la sécurité des individus, tout autant que réaliser des objectifs macroéconomiques ou institutionnels. L'être humain est placé, en effet, au centre des stratégies à partir desquels sont pensées les nouvelles politiques internationales. L'élaboration de ces stratégies s'accompagne notamment d'une réflexion plus intense sur le bien-être individuel et sur l'implication réelle des pauvres² dans les programmes de lutte contre la pauvreté.

Troisièmement, la question des disparités économiques et de la misère sociale apparaît de plus en plus connectée, dans les analyses du développement, aux enjeux de sécurité. La pauvreté et les inégalités mondiales sont en effet perçues comme un terreau sur lequel se forment de « nouvelles menaces » – notamment la montée du radicalisme politique ou religieux, le terrorisme global, les conflits liés à la maîtrise de l'eau ou à la captation des richesses du sol, les mouvements migratoires incontrôlés, les risques épidémiques, ou encore les atteintes à l'équilibre de l'écosystème – qui pèsent à la fois sur les relations entre le Nord et le Sud, sur l'équilibre de certaines régions et sur la stabilité des États.

Quatrièmement, les deux dernières décennies sont marquées par la transformation très rapide des systèmes institutionnels et des mécanismes de gouvernance mondiale dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Une multitude de nouveaux acteurs – tous les acteurs n'ayant pas de mandat conféré par un gouvernement ou une organisation multilatérale – se sont imposés comme des partenaires des institutions internationales et des bailleurs de fonds. Ces acteurs sont parfaitement insérés dans les réseaux d'action publique. Non seulement ils contribuent à la définition des enjeux du développement et influencent les politiques d'aide engagées par les institutions publiques, mais ils participent activement à la mise en œuvre des projets sur le terrain. Toutes les institutions multilatérales ou bilatérales travaillent aujourd'hui en partenariat, à un niveau ou à un autre, avec des acteurs non étatiques (ONG, organisations de la société civile, fondations privées, multinationales, pouvoirs locaux, associations militantes, *think tanks* et universités, organisations professionnelles et syndicats, Églises et organisations confessionnelles, cabinets de consultants, agences de régulation ou de notation, établissements financiers, groupes de média, etc.). Le « marché » du développement est désormais marqué par une forte professionnalisation de ses acteurs (financiers, techniques, opérationnels ou intellectuels), un brouillage croissant des frontières entre sphère publique et sphère privée, une diversification de règles et de normes d'action publique, des dynamiques soutenues de circulation des idées et des savoirs sur le développement, et enfin des modes de financement plus complexes et souvent opaques.

Ce nouveau paysage international impose aujourd'hui d'adapter les pratiques de travail des organisations publiques participant à l'effort de lutte contre la pauvreté. Toutefois, la multiplication des acteurs du développement et la diversification des lieux de production d'expertise conduisent à la confrontation de

visions très différentes du développement et à d'intenses débats dans lesquels il n'est pas toujours facile de distinguer les discours normatifs des observations scientifiques. Les façons de faire et de penser les politiques de développement évoluent ainsi rapidement en ce début de troisième millénaire. Loin d'une recherche exhaustive, cet article tente de présenter quelques aspects des changements en cours.

Il s'intéresse précisément à l'évolution des instruments d'intervention et des savoirs experts auxquels recourent les acteurs du développement. Il montrera en particulier que ces acteurs sont confrontés, aujourd'hui, à des injonctions contradictoires. Tandis qu'ils doivent en permanence lutter contre la dispersion des dispositifs d'intervention et rechercher l'harmonisation de l'aide, ils doivent apprendre dans le même temps à se méfier des stratégies globales qui, par le passé, n'ont jamais permis de modifier la géographie des inégalités mondiales. On abordera les réformes récentes des 3 instruments et mécanismes de l'aide, destinées à améliorer les résultats des politiques internationales, avant d'évoquer les luttes intellectuelles qui animent la réflexion sur le développement au tournant des années 2000--2010.

Instruments, mécanismes et financements : la nouvelle gouvernance internationale de l'aide au développement

La question de la réforme de l'architecture internationale de l'aide au développement est aussi ancienne que les politiques du même nom. Elle est posée dès les années 1950--1960, alors que de houleux débats divisent l'Assemblée générale des Nations unies sur le financement de la lutte contre le sous-développement (Sagasti *et al.*, 2005). Durant ces années, de nombreux représentants du Tiers Monde s'élèvent contre la responsabilité historique des puissances occidentales dans le creusement des inégalités mondiales, dénoncent la dépendance des économies du Sud à l'égard des marchés du Nord, exigent un renforcement de l'aide publique internationale et mettent déjà en question la capacité des organisations multilatérales, contrôlées par les pays riches, à répondre aux enjeux de la pauvreté.

La réforme des mécanismes de l'aide passe au second plan dans les années 1980--1990, au moment où les stratégies d'intervention des institutions internationales font valoir les vertus du marché comme moyen de sortir de la pauvreté. Elle ne redevient un élément central du débat international qu'à la fin des années 1990. Ces années sont en effet marquées par un renouvellement important de la réflexion sur les politiques du développement, pour au moins trois raisons. Tout d'abord, le

nouveau contexte international né de la fin de la guerre froide contribue à redonner confiance dans le système multilatéral comme lieu d'élaboration des politiques d'aide aux pays pauvres. Les confrontations diplomatiques qui dominaient le fonctionnement des organisations internationales à l'ère du monde bipolaire cèdent peu à peu la place à des jeux d'alliances privilégiant les échanges entre le Nord et le Sud.

Ensuite, les premières crises financières touchant les pays émergents qui ont mis en œuvre les réformes économiques imposées par le FMI et la Banque mondiale¹ ouvrent la voix à des critiques de plus en plus virulentes à l'égard des stratégies d'intervention d'inspiration néolibérale menées depuis les années 1980. Elles contribuent au développement d'une pensée économique critique, initialement portée par des mouvements issus de la société civile et développée par des universitaires. Enfin, l'adoption en 2000 d'objectifs du millénaire particulièrement ambitieux, au moment où les organisations onusiennes sont de plus en plus critiquées pour leur inertie et leur inefficacité, s'accompagne d'une intervention active des bailleurs internationaux pour améliorer l'efficacité des mécanismes multilatéraux et imposer de nouvelles règles de gestion.

Depuis 2000, la question de la réforme de la gouvernance internationale de l'aide s'impose ainsi comme l'une des grandes priorités de l'agenda international. Nous évoquerons ici les efforts engagés pour améliorer les processus de programmation et de mise en œuvre des

La coordination, l'harmonisation et l'alignement : vers une nouvelle architecture internationale de l'aide au développement ?

Dans le contexte des années 2000, les principaux acteurs internationaux – en particulier les bailleurs de fonds – ont organisé de grandes conférences internationales² pour discuter des stratégies de réforme susceptibles d'améliorer les mécanismes de l'aide au développement. Ils ont affiché l'ambition de réformer les principes, les règles et les procédures régissant les activités des institutions multilatérales et bilatérales.

Plusieurs évolutions ont incité à faire de l'« efficacité de l'aide » l'un des principaux thèmes des discussions internationales. Tout d'abord, depuis les années 1980, l'application du principe de conditionnalité – c'est-à-dire le choix de subordonner l'octroi des aides financières internationales à des critères économiques, politiques ou environnementaux – a imposé aux pays récipiendaires de mettre en place d'importantes politiques de réforme³. Ce principe a introduit une culture de l'évaluation

de l'efficacité des politiques d'assistance, car il suppose, au niveau des pays aidés, des contrôles réguliers de la conformité des réformes aux prescriptions imposées par les bailleurs internationaux. Ensuite, la multiplication des acteurs du développement dans les années 1990, en contribuant à l'accroissement du nombre de projets et à la complexification institutionnelle, ont rendu la refonte des mécanismes de l'aide particulièrement urgente. Le nouveau contexte impose en effet de rationaliser et d'articuler plus efficacement les mécanismes d'action collective.

Enfin, la diffusion des principes du « nouveau management public » dans les institutions internationales joue incontestablement un rôle de premier plan, en contribuant à la mise en place d'instruments de mesure de la performance des organisations. De plus en plus « redevables » de leurs actions devant les financeurs, ces institutions doivent prouver, à l'aide d'indicateurs particulièrement sophistiqués, qu'elles sont en mesure de réaliser effectivement les objectifs fixés dans leur programme.

Dans ce contexte, les bailleurs internationaux ont affiché leur souhait de lutter contre la tendance à la fragmentation et la dispersion de l'aide, par la promotion de deux principes complémentaires : l'harmonisation des programmes de développement et leur alignement systématique sur les stratégies définies par les pays bénéficiaires. L'harmonisation désigne les efforts réalisés par les institutions du développement pour mieux coordonner et intégrer leurs programmes. Elle vise une intégration horizontale de l'aide internationale. L'alignement désigne quant à lui les efforts visant à aligner systématiquement les programmes internationaux sur les objectifs, cycles, règles et mécanismes nationaux de chaque pays bénéficiaire (pour la planification, la mise en œuvre, le pilotage et l'évaluation).

Elle vise une intégration verticale de l'aide. Ces deux principes ont été solennellement adoptés en 2005 par les signataires de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. L'objectif affiché est de faire évoluer les politiques d'aide de la logique de « projet » (action ciblée sur une question spécifique) à la logique de « programme » (stratégie coordonnée, pluriannuelle et intégrée à un cadre d'action du développement).

Les appels à l'harmonisation et à l'alignement de l'aide ont eu des effets concrets. Non seulement ils ont provoqué un afflux de financements dédiés à l'amélioration de la gouvernance de l'aide, mais ils ont conduit à l'expérimentation de nouveaux mécanismes au niveau des pays. L'approche « par secteur » par

exemple, entend inciter les bailleurs internationaux à abandonner les financements de projets de petite taille et à s'impliquer dans des stratégies de réforme de secteurs entiers, associant tous les acteurs et parties prenantes présents dans le même secteur et, autant que possible, sous l'autorité du gouvernement du pays bénéficiaire. L'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit de promouvoir, au niveau de chaque secteur, un cadre stratégique unique, un système de financement intégré et un seul mécanisme de pilotage et d'évaluation. Ces expériences, initialement impulsées par les pays d'Europe du Nord (notamment les pays scandinaves, la Grande-Bretagne et l'Allemagne) ont été progressivement soutenues par des bailleurs multilatéraux (comme la Banque mondiale ou l'Union européenne).

Au début des années 2010, l'approche par secteur est en passe de devenir un modèle de gouvernance largement répandu en Afrique subsaharienne, en particulier dans le domaine de la santé. Des expériences ont été conduites en Éthiopie, au Ghana, en Tanzanie, au Mozambique, au Mali, en Ouganda, au Burkina Faso, au Sénégal, au Malawi et en Zambie, mais aussi au Cambodge, au Bangladesh et en Papouasie Nouvelle-Guinée. L'approche par secteur est désormais expérimentée dans les domaines de l'éducation, de l'agriculture, de l'eau ou de l'environnement. Dans ces pays, des bailleurs traditionnellement enclins à privilégier des stratégies d'aide bilatérales – dont la France et les États-Unis – sont désormais incités à participer à ces nouveaux mécanismes multilatéraux.

Les organisations internationales ont dû prendre acte des principes d'harmonisation et d'alignement. Au sein du système des Nations unies, par exemple, le Groupe de développement des Nations unies s'est vu confier la responsabilité de proposer des solutions susceptibles d'améliorer la gouvernance des activités opérationnelles conduites par les institutions onusiennes. Au niveau des pays, une vaste réforme a été engagée pour renforcer la coordination des activités de programme des agences spécialisées, fonds et programmes multilatéraux. Ainsi, dans des domaines d'intervention variés (comme la lutte contre les épidémies, l'égalité entre hommes et femmes, l'aide aux réfugiés, l'environnement, l'eau, l'éducation ou la santé), les Nations unies cherchent-elles à intégrer leurs stratégies grâce à des instruments de programmation communs (les « programmes-cadres des Nations unies pour le soutien au développement »), des dispositifs d'analyse des besoins (les « bilans communs par pays ») et une diversité de mécanismes permettant des collaborations techniques entre agences (des « groupes thématiques » et des « équipes

communes »)4. Les organisations onusiennes s'efforcent également de faire coïncider leurs programmes avec les stratégies nationales définies par les autorités gouvernementales. Les résultats de l'harmonisation sont néanmoins loin d'être satisfaisants : les organisations multilatérales ont des programmes qui continuent de se chevaucher ; elles restent souvent en situation de concurrence pour attirer des fonds ; leur modèle bureaucratique et hiérarchisé, enfin, rend difficile l'adoption de dispositifs transversaux, souples et inventifs, qui leur permettraient de mieux travailler ensemble sur le terrain.

L'appropriation locale de l'aide et les projets participatifs de développement : des bonnes intentions globales aux désillusions locales

Les institutions internationales ont été vivement critiquées pour avoir imposé aux gouvernements des pays du Sud, au cours des années 1980--1990, des programmes de réforme « clé en main », empêchant ainsi que les actions internationales puissent s'articuler de façon effective aux attentes et aux besoins spécifiques de développement des populations destinataires. Certes, une telle dénonciation était déjà présente dans les réflexions des théoriciens de la dépendance, formulées dès les années 1960--19705. Mais les politiques impérieuses des institutions financières multilatérales, soucieuses d'une diffusion universelle des préceptes néolibéraux, ont considérablement alimenté les critiques depuis le milieu des années 1990. De même, la plupart des bailleurs bilatéraux ont longtemps été critiqués – et continuent de l'être – pour leur inclination à intervenir dans les pays du Sud sans réelle concertation avec les gouvernements et sans s'aligner sur les cycles de programmation des politiques nationales.

Ce n'est qu'à la fin des années 1990 que les institutions multilatérales et les bailleurs internationaux commencent à réviser leurs principes d'intervention. Pour la première fois, deux économistes de la Banque mondiale affirment qu'il est impossible « d'acheter les réformes » et que la politique de conditionnalité doit être assouplie en fonction de critères nationaux (Burnside et Dollar, 1997). En 1998, James Wolfensohn, président de la Banque mondiale, évoque la nécessité de mettre les gouvernements « dans le siège du conducteur. » En 1999, l'adoption de procédures participatives pour rédiger les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté devient une condition pour bénéficier des programmes de réduction de la dette multilatérale. En 2002, un rapport officiel de la Banque affirme enfin que la « réforme ne réussit généralement pas sans une forte appropriation locale et une approche large

qui inclut la prise en compte des institutions, la gouvernance et la participation des acteurs ». Il faut attendre 2005 et la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide pour que l'appropriation (*ownership*) soit enfin reconnue comme un principe directeur de l'aide internationale⁶.

Organisations et bailleurs internationaux s'engagent désormais à « respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leurs capacités à exercer ce rôle ».

La reconnaissance de la légitimité des pays à contrôler les conditions de leur développement constitue un principe de justice. Elle permet un plus grand respect de la souveraineté des pays du Sud à qui est reconnue une pleine légitimité pour décider des priorités qui concernent l'avenir de leurs populations et de leurs institutions. Mais cette reconnaissance résulte aussi de considérations pragmatiques.

Les années 1980--1990 ont en effet largement démontré que les programmes d'aide ont toutes les chances d'échouer s'ils ne tiennent pas compte des spécificités des systèmes socio--économiques des pays bénéficiaires, s'ils ne s'inscrivent pas dans les cycles de programmation des politiques gouvernementales, s'ils ne sont pas portés par les élites politiques nationales et s'ils sont mal relayés par les personnels administratifs dans l'État, voire contestés ou mal compris par les populations locales. Aussi, l'enjeu de l'appropriation est clairement de permettre aux gouvernements de sortir de leur statut de simples « récipiendaires » de l'aide et d'exercer un *leadership* réel dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes nationaux de développement.

Il est aussi d'améliorer l'efficacité des programmes et d'en assurer la pérennité, en permettant que l'ensemble des parties prenantes nationales (gouvernement, administrations centrales, autorités décentralisées, organisations non étatiques, populations concernées) contribuent à la définition des priorités et participent à différentes étapes de leur mise en œuvre.

La diffusion de cette nouvelle conception plaidant pour le renforcement du contrôle des acteurs nationaux a justifié la mise en place de nombreux programmes de « développement des capacités ». Toutes les agences techniques, bilatérales et multilatérales, mais aussi des ONG, participent aujourd'hui à ces programmes. Elles tentent ainsi de renforcer les autorités nationales et locales afin que ces dernières prennent elles-mêmes en charge les stratégies de lutte contre la pauvreté. Concrètement,

elles visent à la fois le renforcement des compétences et des savoirs des agents nationaux dans les domaines d'expertise essentiels au développement (ce qui passe le plus souvent par des programmes de formation), la consolidation des institutions clé dans le fonctionnement de l'État (ce qui suppose des réformes organisationnelles, la diffusion de nouvelles règles de management et le renforcement de mécanismes de contrôle juridique ou politique), et le soutien à des partenariats larges associant tous les acteurs publics ou privés devant être impliqués dans la définition ou la mise en œuvre des stratégies de développement.

La participation de la société civile est également présentée comme une évolution nécessaire, complémentaire de l'appropriation par les autorités politico-administratives. Depuis une quinzaine d'années, les approches participatives sont en effet de plus en plus fréquemment privilégiées pour la programmation des stratégies de développement au niveau des pays. Les processus d'adoption, de suivi et d'évaluation des documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP) prennent appui sur des consultations élargies aux autorités locales, aux organisations de la société civile et aux communautés.

La Banque mondiale a parallèlement fait évoluer ses instruments de pilotage et d'évaluation, de façon à mieux prendre en compte le point de vue des populations pauvres ou discriminées. Le PNUD, de son côté, a fait du renforcement de la « gouvernance démocratique » sa principale activité de soutien aux pays en développement. Cette activité tente de combiner la problématique du renforcement de l'État de droit⁷ avec l'ambition d'ouvrir les dispositifs d'action publique aux organisations de la société civile et à toutes les populations (en particulier les pauvres, les femmes et les minorités).

Les objectifs d'appropriation et de participation sont bien complémentaires⁸. Toutefois, la réalité des pratiques de développement reste encore souvent éloignée des ambitions affichées. Premièrement, dans les pays à faible revenu⁹, les gouvernements, les autorités décentralisées ou les opérateurs locaux n'ont pas les capacités humaines, institutionnelles et financières suffisantes pour assumer la responsabilité des programmes et s'approprier les instruments du développement. Pour le dire autrement, les pays qui ont le plus besoin d'aide au développement sont aussi ceux qui ont le moins de ressources pour prendre en charge cette aide. Dans ces pays, non seulement la plupart des opérateurs publics et privés n'ont pas d'autres moyens que de recourir à l'expertise des organisations internationales pour monter des

dossiers éligibles aux aides internationales, mais leur capacité à mettre en œuvre ces aides reste souvent totalement insuffisante. Deuxièmement, la fragmentation des projets de développement, les phénomènes de concurrence entre pourvoyeurs de l'aide et l'absence de mécanismes de coordination efficaces constituent également des freins à l'appropriation, dans la mesure où les ministères passent plus de temps à répondre aux multiples sollicitations des bailleurs et des agences techniques qu'à contrôler réellement leurs stratégies nationales.

Troisièmement, les bailleurs sont loin de jouer systématiquement le jeu de l'appropriation. Certes, la plupart des institutions multilatérales (comme l'Union européenne, le PNUD ou la Banque mondiale) militent aujourd'hui pour que les gouvernements renforcent leurs capacités de contrôle sur leurs propres programmes de développement. Mais de nombreuses agences bilatérales ne changent pas fondamentalement leurs pratiques. Elles continuent d'intervenir selon des méthodes qui maintiennent les administrations nationales dans une situation de dépendance technique.

Quatrièmement, on ne saurait sous-estimer les résistances locales aux politiques conduites par les acteurs internationaux. Selon les pays et les expériences du passé, la légitimité des organisations internationales – en particulier les institutions financières – est parfois contestée par les élites nationales, par des mouvements sociaux plus ou moins organisés, ou encore par des groupes communautaires.

Les résistances peuvent provenir des gouvernements eux-mêmes. Dans les systèmes de domination autoritaire – qui sont souvent ceux où le niveau de la corruption est élevé¹¹ – les élites à la tête des institutions de l'État jouent souvent un double jeu : elles revendiquent leur droit à exercer un contrôle sur les programmes de développement (ce que ne souhaitent pas les bailleurs), mais elles ne sont absolument pas disposées à promouvoir l'idée d'une participation renforcée de la société civile (ce que souhaitent les bailleurs), tant les milieux associatifs et syndicaux sont perçus comme des foyers potentiels de contestation sociale. De surcroît, certaines conditionnalités posées par les bailleurs (protection des droits de l'homme, lutte contre la corruption, réformes démocratiques) sont souvent mal reçues et dénoncées comme des formes d'ingérence dans les affaires politiques internes du pays.

Il arrive même que certains gouvernements préfèrent se détourner de l'aide publique venant des pays occidentaux et ouvrent leur économie à des bailleurs

peu exigeants sur les efforts d'ouverture démocratique et de protection des droits de l'homme. La formation de la « Chinafrique », dans les années 2000, a largement profité des relations difficiles entre les régimes autoritaires et les organisations internationales classiques (par exemple en Angola, Soudan, Zimbabwe ou République démocratique du Congo). D'une manière générale, dans les pays à forte corruption, le détournement d'une partie des ressources internationales est un obstacle majeur à l'appropriation. Dans ces pays, les bailleurs ne peuvent en effet s'appuyer sur le gouvernement et son administration. Ils n'ont d'autre choix que de travailler avec des opérateurs privés, notamment des ONG (locales ou internationales), et quand ils le peuvent, des entreprises et des organisations de la société civile. Tout espoir d'impliquer les autorités gouvernementales est pour le moment proprement impensable dans des pays comme le Tchad, le Zimbabwe, la Birmanie, la Somalie, l'Ouzbékistan ou le Cambodge. Les bailleurs et les organisations internationales ne le souhaitent d'ailleurs pas.

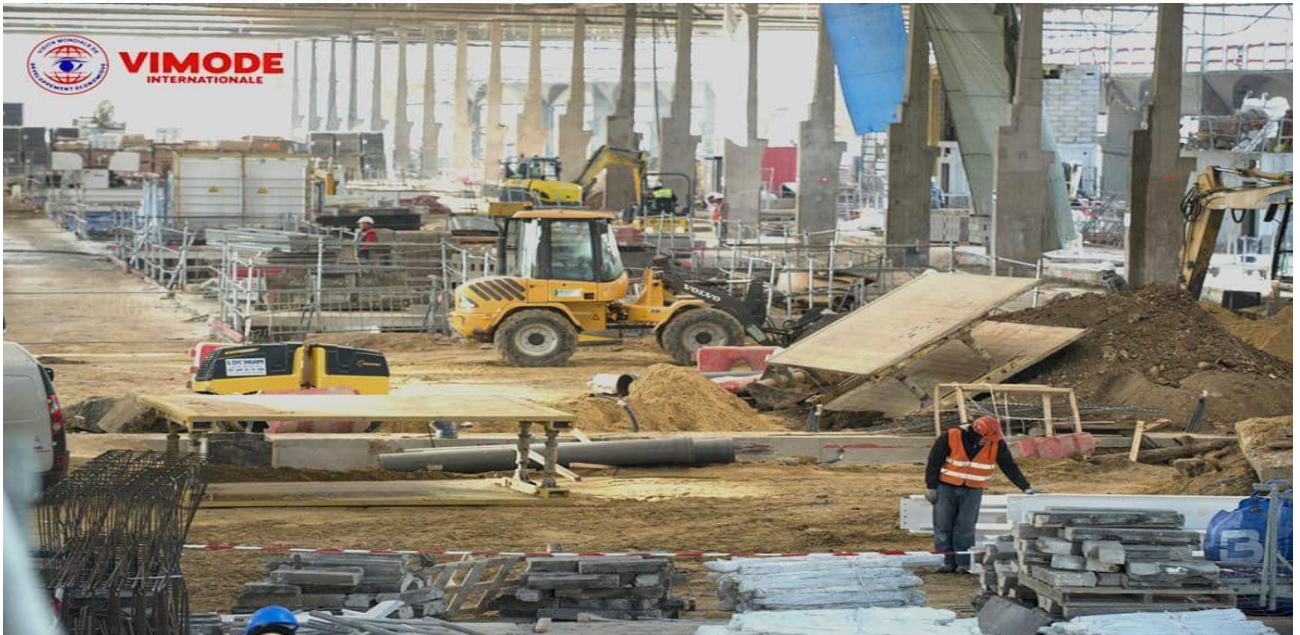
Enfin, les difficultés à tirer des bénéfices des démarches participatives peuvent résulter de résistances des populations visées par l'aide, ou de leur désintérêt évident. En Amérique latine, par exemple, où des programmes d'ajustement structurel ont été appliqués dans les années 1980-1990, des mouvements sociaux nationaux ou transnationaux s'organisent pour résister aux stratégies de réforme des structures économiques et sociales engagées avec l'appui des institutions de Bretton Woods. Au-delà de leur très grande variété, ces mouvements se caractérisent par leur refus des réformes d'inspiration néolibérale et leur soutien à des projets économiques locaux empruntant à des modèles alternatifs, coopératifs ou mutualistes. De même, la méconnaissance des modèles sociaux ou culturels locaux, tout comme la nécessité, pour les acteurs internationaux, de trouver des relais sur le territoire, donnent une grande influence à toutes les autorités locales et les opérateurs de terrain aux mécanismes de coordination multilatérale, capables de se poser en intermédiaires entre les organisations internationales et le milieu local. Si le rôle de ces « courtiers du développement » est souvent décisif pour faire le lien entre acteurs internationaux et les communautés locales, entre les savoirs techniques des organisations et les savoirs ordinaires des populations, ils peuvent aussi constituer un obstacle à l'appropriation, par la société, des projets de développement.

Les enjeux de l'appropriation et de la participation sont bien évidemment des principes importants dans la mesure où ils visent à sortir des écueils sur

lesquels ont butés les politiques de lutte contre la pauvreté pendant des années. Certains pays, en particulier les pays à moyen revenu, ont rapidement adopté ces principes et parviennent à prendre le contrôle des mécanismes de gouvernance de l'aide mis en œuvre à l'échelle du pays¹². Ces principes restent cependant inégalement endossés par les gouvernements des pays du sud. Ils peuvent même n'être pas du tout souhaitables dans certains contextes sociopolitiques, par exemple dans les pays aux ressources très faibles, les pays aux institutions défailtantes, les

États affaiblis par la corruption ou encore les systèmes politiques autoritaires (Meier et

Raffinot, 2005). De même, le principe de la participation peut être discuté, voire contesté, lorsqu'il conduit à la multiplication des organes intermédiaires, créant des risques de dilution ou d'éparpillement de l'aide, ou tout simplement d'allongement des délais liés à la mise en place de systèmes de consultation lourds et peu efficaces. Ces principes, quelles que soient leurs bonnes intentions, ont toutes les chances de s'imposer finalement comme une énième recette internationale produisant des effets très différents d'un pays à l'autre.



I. LES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

1. Introduction

Vision Mondiale de Développement Économique (VMODE) est une organisation internationale œuvrant pour la promotion d'un développement économique durable, inclusif et équitable. Ses politiques institutionnelles reflètent son engagement envers les valeurs universelles de dignité humaine, d'égalité, de transparence, et de responsabilité sociale et environnementale.

Ces politiques servent de référence pour toutes les activités, partenariats et décisions stratégiques de l'organisation.

2. Politique de genre

Objectif

Promouvoir l'égalité entre les femmes, les hommes et les personnes de toutes identités de genre dans tous les aspects du travail de VIMODE.

Principes :

- Intégrer la dimension genre dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de tous les programmes.
- Garantir la participation équitable des femmes et des hommes à la prise de décision.
- Promouvoir l'autonomisation économique des femmes et l'accès égal aux ressources, à l'éducation et à la formation.
- Prévenir et combattre toute forme de discrimination ou de violence basée sur le genre.

Mise en œuvre:

- Formation du personnel sur l'égalité de genre.
- Collecte et analyse de données ventilées par sexe.
- Évaluation annuelle de la sensibilité au genre des projets.

3. Politique de durabilité

Objectif :

Assurer que les activités de VMDE contribuent à un développement durable, respectueux des ressources naturelles et des générations futures.

Axes prioritaires

- Promotion d'une économie verte et circulaire.
- Réduction de l'empreinte carbone des activités internes.

- Appui aux projets locaux favorisant la résilience climatique.
- Intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans la planification stratégique.

4. Politique d'inclusion sociale

Objectif :

- Garantir la participation pleine et égale de toutes les personnes, sans distinction de genre, d'origine, de religion, d'âge, de handicap ou de statut socio-économique.

Mesures clés

- Accessibilité universelle des services et infrastructures soutenus par VIMODE.
- Participation active des groupes marginalisés aux processus décisionnels.
- Adoption d'une approche basée sur les droits humains.

5. Politique de gouvernance

Objectif:

Promouvoir une gouvernance transparente, responsable et éthique dans la gestion interne et les relations avec les partenaires.

Principes:

- Responsabilité et redevabilité envers les parties prenantes.
- Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts.
- Transparence dans la gestion financière et la communication des résultats.
- Participation démocratique dans les instances de décision.

Mécanismes

- Publication annuelle d'un rapport de gouvernance et de performance.
- Mise en place d'un comité d'audit indépendant.
- Adoption d'un code d'éthique et de conduite.

6. Politique environnementale

Objectif

Minimiser l'impact environnemental des activités de VMDE et promouvoir la conservation des ressources naturelles.

Axes d'intervention

- Gestion durable des ressources : eau, énergie, sols et biodiversité.
- Promotion des énergies renouvelables et des technologies propres.
- Réduction, réutilisation et recyclage des déchets.
- Sensibilisation et éducation environnementale.

7. Suivi et évaluation

- Mise en place d'indicateurs de performance pour chaque politique.
- Audit interne annuel sur la conformité institutionnelle.
- Publication de rapports périodiques sur les progrès réalisés.

8. Dispositions finales.

Ces politiques institutionnelles sont révisées tous les trois ans afin d'assurer leur pertinence et leur alignement avec les standards internationaux et les priorités stratégiques de VIMODE.

I.1.LES ÉTAPES DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

I.1.1. Diagnostic et formulation de la vision

1. Analyse du contexte mondial

- Étude des tendances économiques globales (croissance, inflation, commerce international, pauvreté, environnement, etc.).
- Identification des déséquilibres économiques régionaux.
- Évaluation des besoins des pays membres ou partenaires.

2. Définition de la vision stratégique

- Élaboration d'une vision commune du développement économique durable et inclusif.
- Alignement sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.
- Définition des valeurs institutionnelles (équité, transparence, solidarité, durabilité).

I.1.2. Élaboration des politiques institutionnelles

1. Consultation et concertation internationale

- Réunions des États membres, experts, ONG et partenaires économiques.
- Négociation et recherche de consensus sur les priorités politiques.

2. Conception des politiques

- Formulation de politiques économiques globales :
- Croissance inclusive
- Réduction des inégalités
- Développement durable
- Coopération technologique et financière

Intégration des principes de gouvernance, de genre, et d'environnement.

3. Approbation institutionnelle

- Présentation des propositions au Conseil d'administration ou à l'Assemblée générale.
- Adoption officielle et publication des politiques.

I.1.3. Mise en œuvre et coordination

1. Planification opérationnelle

- Définition d'objectifs mesurables (indicateurs, échéances, budgets).
- Répartition des responsabilités entre départements, pays ou partenaires régionaux.

2. Mobilisation des ressources

- Financement via fonds propres, contributions des États membres, partenariats publics-privés ou prêts concessionnels.
- Coopération technique et transfert de compétences.

3. Exécution et suivi

- Lancement des programmes et projets dans les pays bénéficiaires.
- Mise en place de mécanismes de coordination (bureaux régionaux, comités de suivi).

I.1.4. Évaluation et adaptation

1. Suivi et évaluation des impacts

- Mesure des résultats par rapport aux objectifs fixés.
- Audits indépendants, rapports périodiques et indicateurs de performance.

2. Révision et amélioration des politiques

- Ajustement des stratégies selon les résultats, les crises économiques, ou les nouveaux défis mondiaux.
- Capitalisation sur les bonnes pratiques et diffusion des leçons apprises.

I.1.5. Communication et diplomatie économique

1. Diffusion internationale

Promotion de la vision et des résultats à travers des conférences, rapports mondiaux et campagnes médiatiques.

2. Renforcement de la légitimité institutionnelle

Dialogue permanent avec les pays membres, la société civile et le secteur privé pour maintenir la cohérence et la confiance.

En résumé :

Les politiques institutionnelles dans une organisation internationale suivent un cycle dynamique : Diagnostic → Formulation → Mise en œuvre → Évaluation → Adaptation.

Ce cycle vise à garantir une gouvernance mondiale efficace, équitable et durable du développement économique.

I.2 LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

Voici une démarche complète pour développer les politiques institutionnelles dans cette d'organisation internationale vision mondiale de développement économique :

1. Définir la vision mondiale de développement économique

- Avant de développer une politique institutionnelle, il faut clarifier la vision stratégique :
- Identifier les valeurs fondamentales : durabilité, inclusion, équité, innovation, coopération.
- Aligner la vision sur les Objectifs de Développement Durable (ODD).

- Anticiper les grands défis mondiaux : transition écologique, inégalités Nord-Sud, économie numérique, sécurité alimentaire, emploi, etc.

Exemple : « Promouvoir un développement économique durable, résilient et inclusif à l'échelle mondiale. »

2. Réaliser une analyse stratégique approfondie

- L'analyse sert à comprendre où agir et comment.
- Étude des contextes nationaux et régionaux : données économiques, sociales et environnementales.
- Identification des besoins des pays membres.
- Évaluation des politiques existantes : leurs réussites et limites.
- Analyse prospective : tendances à 10–20 ans (technologie, climat, démographie, géopolitique).

Objectif : établir une base empirique solide pour justifier la politique.

3. Favoriser la concertation et la coopération multilatérale

- Une politique internationale doit être collective et légitime.
- Organiser des consultations entre États membres, experts, ONG, secteur privé.
- Encourager la co-construction des politiques (méthode participative).
- Chercher le consensus sur les priorités globales.

Exemple : forums économiques mondiaux, dialogues régionaux, groupes de travail techniques.

4. Élaborer le cadre politique institutionnel

À ce stade, on formalise la politique :

- Définir les objectifs stratégiques (ex. : croissance inclusive, finance verte, innovation technologique).
- Établir des axes d'action (politiques financières, commerciales, éducatives, industrielles...).
- Déterminer les indicateurs de performance (PIB, emploi, réduction de la pauvreté, etc.).
- Concevoir un cadre réglementaire et institutionnel (gouvernance, transparence, éthique).

Exemple : Politique de développement durable du PNUD, Cadre de croissance verte de l'OCDE.

5. Mobiliser les moyens et les partenariats

Une bonne politique institutionnelle repose sur des ressources solides:

- Financières : fonds internationaux, contributions des États membres, partenariats public-privé.
- Humaines et techniques : expertise, formation, assistance technique.
- Technologiques : innovation numérique, recherche scientifique, données ouvertes.

But : créer un réseau mondial d'acteurs engagés et complémentaires.

6. Mettre en œuvre et coordonner les actions

- Traduire la politique en programmes concrets (projets nationaux, régionaux, sectoriels).
- Assurer la coordination entre les agences, les gouvernements et les partenaires.
- Garantir la transparence et la bonne gouvernance dans l'exécution.

Outils : plans d'action, comités de suivi, indicateurs de résultats.

7. Suivre, évaluer et ajuster

- Mettre en place un système d'évaluation continue.
- Publier des rapports d'impact et des revues périodiques.
- Réviser les politiques selon les leçons apprises, les crises mondiales (ex. : pandémies, conflits, chocs économiques).
- Le développement des politiques est un processus itératif, pas figé.

8. Promouvoir l'apprentissage et la communication mondiale

- Valoriser les bonnes pratiques et les succès régionaux.
- Renforcer la diplomatie économique et le dialogue global.
- Promouvoir une communication transparente auprès du public et des décideurs.
- Cela renforce la légitimité et l'influence de l'organisation sur la scène mondiale.

En résumé

Étape	Action principale	Objectif
1. Vision	Définir la mission globale	Orienter les choix
2. Analyse	Comprendre les besoins mondiaux	Cibler les priorités
3. Concertation	Impliquer les acteurs	Assurer la légitimité
4. Élaboration	Concevoir les axes politiques	Structurer l'action
5. Ressources	Financer et outiller	Garantir la faisabilité
6. Mise en œuvre	Exécuter les programmes	Produire des résultats
7. Évaluation	Mesurer et ajuster	Améliorer en continu
8. Communication	Diffuser et influencer	Renforcer l'impact global

I.3. LES TYPES DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES DE VIMODE

I.3.1. Définition de base

Les politiques institutionnelles sont des orientations et cadres d'action internes qui permettent à une organisation internationale de :

- Réaliser sa mission mondiale (développement, coopération, stabilité, durabilité) ;
- Assurer la cohérence et la légitimité de ses actions entre pays membres ;
- Guider la planification stratégique et opérationnelle à long terme.

Elles se déclinent en plusieurs types complémentaires, selon leurs objectifs et domaines d'application.

I.3.2. Les principaux types de politiques institutionnelles dans une organisation internationale

1. Politiques économiques et financières

Ces politiques orientent la croissance, le commerce, l'investissement et la stabilité macroéconomique mondiale.

Exemples :

- Politique de développement économique inclusif (Banque mondiale, FMI).
- Politique de stabilité financière internationale (FMI).

- Politiques de soutien à l'entrepreneuriat et à l'emploi (OCDE, ONUDI).

Politique de financement du développement durable (Banque africaine de développement, ONU).

Objectif : Promouvoir une croissance équilibrée et durable entre les pays développés et en développement.

2. Politiques sociales et humaines

Elles visent à réduire les inégalités, à renforcer le capital humain et à favoriser le bien-être des populations.

Exemples :

- Politiques d'éducation, santé et protection sociale (UNESCO, OMS, UNICEF).
- Politiques d'égalité des genres et d'inclusion sociale (ONU Femmes).
- Politiques d'emploi et de formation professionnelle (OIT).

Objectif : Faire du développement économique un vecteur de progrès social et d'équité.

3. Politiques environnementales et climatiques

Ces politiques intègrent la durabilité écologique dans les modèles de développement économique mondial.

Exemples :

- Politiques de transition énergétique et de lutte contre le changement climatique (PNUE, Banque mondiale).
- Politique de croissance verte (OCDE).
- Politiques de préservation des ressources naturelles (FAO, UNESCO).

Objectif : Promouvoir un développement économique respectueux de l'environnement et des générations futures.

4. Politiques de gouvernance et d'éthique institutionnelle

Elles assurent la bonne gouvernance, la transparence et la redevabilité au sein de l'organisation.

Exemples :

- Politique anticorruption et de conformité (Banque mondiale, ONU).
- Politiques de gouvernance interne (règlements, gestion des ressources, audit).
- Politiques d'éthique professionnelle et de responsabilité sociale.

Objectif : Renforcer la crédibilité, la confiance et la légitimité de l'organisation sur la scène mondiale.

5. Politiques de coopération et de partenariat international

Ces politiques encadrent les relations avec les États, les ONG, les entreprises et d'autres organisations internationales.

Exemples :

- Politiques de partenariat public-privé (PNUD, Banque africaine de développement).
- Politiques de coopération Sud-Sud et Nord-Sud.
- Politiques d'aide au développement et d'assistance technique.

Objectif : Favoriser une action collective, coordonnée et solidaire entre les acteurs du développement mondial.

6. Politiques scientifiques, technologiques et d'innovation

Elles favorisent la recherche, le progrès technologique et la transformation numérique comme leviers de développement économique.

Exemples :

- Politique de promotion de l'économie numérique (Banque mondiale, OCDE).
- Politiques de transfert de technologies vers les pays en développement (ONU, UNESCO).
- Politique d'innovation durable et d'intelligence artificielle pour le développement (UNESCO, ONUDI).

Objectif : Accélérer la modernisation économique mondiale et réduire la fracture technologique.

7. Politiques institutionnelles internes (gestion et ressources humaines)

Elles concernent le fonctionnement interne de l'organisation : gestion, recrutement, diversité, évaluation, etc.

Exemples :

- Politique de gestion des ressources humaines et de parité.

- Politique de formation et de développement des compétences du personnel.
- Politique de digitalisation administrative et de performance organisationnelle.

Objectif : Renforcer l'efficacité, la culture organisationnelle et la performance interne.

I.3.3. En résumé — Classification synthétique

Type de politique	Domaine d'action	Objectif principal
Économique et financière	Commerce, investissement, croissance, stabilité, prospérité, économie mondiale	Croissance et stabilité économique mondiale
Sociale et humaine	Éducation, santé, égalité	Inclusion et justice sociale
Environnementale	Climat, énergie, biodiversité	Développement durable
Gouvernance et éthique	Gestion, transparence, intégrité	Légitimité et bonne gouvernance
Coopération internationale	Partenariats, assistance	Solidarité et coordination mondiale
Scientifique et technologique	Innovation, recherche, numérique	Modernisation économique
Institutionnelle interne	Gestion du personnel, performance	Efficacité organisationnelle

Conclusion

- Les politiques institutionnelles sont les piliers de la gouvernance mondiale du développement économique.
- Elles permettent à une organisation internationale de :
- Transformer sa vision mondiale en actions concrètes et mesurables ;
- Maintenir une cohérence globale entre économie, société et environnement ;
- Jouer un rôle moteur dans la coordination internationale et la recherche d'un développement plus équitable, durable et innovant.

I.4. LE RÔLE STRATÉGIQUE ET LA VALEUR AJOUTÉE DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

I.4.1. Définition du cadre

Les politiques institutionnelles sont l'ensemble des orientations, règles, mécanismes et stratégies internes qui guident les décisions, les programmes et les partenariats d'une organisation internationale.

Elles traduisent la vision mondiale en actions concrètes et assurent la cohérence, la légitimité et l'efficacité de l'institution.

La valeur ajoutée des politiques institutionnelles dans une vision mondiale de développement économique

1. Donner une direction stratégique claire

Les politiques institutionnelles permettent :

- De traduire la vision globale (par exemple : développement durable, inclusion sociale, croissance verte) en objectifs précis.
- D'assurer la cohérence entre les actions des différents départements, pays et partenaires.
- D'éviter la dispersion ou les doublons entre programmes internationaux.

Exemple : La Banque mondiale oriente ses politiques sur la réduction de la pauvreté et l'investissement dans le capital humain.

2. Renforcer la gouvernance et la crédibilité institutionnelle

- Les politiques institutionnelles fixent des normes de transparence, de redevabilité et d'éthique.
- Elles garantissent une prise de décision équitable entre États membres.
- Elles renforcent la confiance des partenaires financiers et politiques.
- Ainsi, une organisation perçue comme bien gouvernée attire plus de soutien international.

3. Assurer la coordination mondiale des efforts économiques

- Les organisations internationales jouent souvent le rôle de plateformes de concertation.
- Les politiques institutionnelles permettent d'harmoniser les actions entre régions et acteurs.

- Elles favorisent la cohérence des politiques économiques mondiales (commerce, fiscalité, finance, environnement).

Exemple : Les politiques de l'OCDE aident à aligner les pratiques fiscales et commerciales entre pays membres.

4. Faciliter la mobilisation et la gestion efficace des ressources

- Une politique institutionnelle bien conçue structure les mécanismes de financement et d'allocation des ressources.
- Elle rend possible la priorisation des investissements dans les domaines à fort impact (infrastructure, éducation, transition énergétique...).
- Elle attire les partenariats publics-privés et la coopération technique.
- Cela permet d'optimiser les budgets et de maximiser l'impact du financement international.

5. Promouvoir l'innovation et l'apprentissage organisationnel

- Les politiques favorisent une culture d'innovation (nouvelles approches économiques, outils numériques, finance verte).
- Elles encouragent le partage des bonnes pratiques entre pays membres.
- Elles instaurent un cycle d'évaluation et d'amélioration continue.

Exemple : Les politiques d'innovation de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) ont favorisé la diffusion des technologies propres dans les pays en développement.

6. Renforcer l'influence et la légitimité mondiale de l'organisation

- En adoptant des politiques solides, l'organisation se positionne comme acteur de référence dans le développement économique global.
- Elle gagne en visibilité diplomatique et en crédibilité scientifique et technique.
- Elle devient un leader d'opinion sur les grands enjeux (climat, équité, numérique...).

Exemple : Le FMI et la Banque mondiale influencent les orientations macroéconomiques mondiales grâce à leurs politiques internes et recommandations techniques.

7. Favoriser un développement plus inclusif et durable

- Les politiques institutionnelles permettent d'intégrer les dimensions sociales, environnementales et de genre dans les programmes économiques.
- Elles assurent une vision holistique du développement : croissance + justice sociale + durabilité.
- Ainsi, elles évitent que la croissance économique se fasse au détriment des populations ou de l'environnement.

I.4.2. Résumé

L'apport global des politiques institutionnelles

Apport	Effet concret
Orientation stratégique	Alignement des actions sur la vision mondiale
Bonne gouvernance	Transparence et légitimité accrues
Coordination globale	Cohérence entre acteurs et régions
Mobilisation des ressources	Financement efficace et partenariats
Innovation	Adaptation aux défis économiques mondiaux
Influence internationale	Leadership et crédibilité institutionnelle
Durabilité	Intégration sociale et environnementale

Conclusion

Les politiques institutionnelles sont le moteur de la transformation d'une organisation internationale :

- Elles convertissent une vision mondiale du développement économique en actions coordonnées, efficaces et durables.
- Elles permettent de créer de la valeur ajoutée globale, en reliant les aspirations économiques, les objectifs sociaux et les impératifs environnementaux dans une dynamique commune.

II. LE PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE TOUS LES MANDATS DE LA VIMODE

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par des transformations profondes — économiques, technologiques, sociales et environnementales —, la nécessité d'un développement économique inclusif et durable s'impose comme une priorité pour l'ensemble de la communauté internationale. Les inégalités croissantes entre les nations, les défis liés au changement climatique, les crises géopolitiques récurrentes et les mutations du travail exigent des réponses coordonnées, innovantes et solidaires.

Face à ces enjeux, l'Organisation Internationale pour le Développement Économique Durable (OIED) (ou nom de l'organisation) a élaboré le présent Plan stratégique 2025–2035, qui trace les grandes orientations de son action pour la prochaine décennie. Ce plan s'inscrit dans la continuité des objectifs mondiaux tels que l'Agenda 2030 des Nations Unies et l'Accord de Paris sur le climat, tout en plaçant l'humain et la durabilité au cœur du développement.

L'ambition de ce plan est de définir une vision commune du développement économique mondial, fondée sur la coopération entre États, le renforcement des capacités locales, la promotion de l'innovation responsable et la protection des ressources naturelles. Il vise à construire des économies plus résilientes, inclusives et respectueuses de l'environnement, capables de générer une prospérité partagée et durable.

1. Vision

Construire un monde où chaque nation dispose des capacités économiques, technologiques et sociales nécessaires pour assurer la prospérité de ses citoyens, tout en respectant les limites écologiques de la planète.

2. Mission

Soutenir les États, les institutions et les communautés dans la mise en œuvre de politiques économiques durables, par la coopération internationale, le financement innovant, le transfert de connaissances et le renforcement des capacités.

3. Valeurs fondamentales

- Durabilité – Intégrer la croissance économique à la protection de l'environnement.
- Équité – Réduire les inégalités entre et au sein des nations.

- Innovation – Favoriser la recherche et la technologie au service du développement.
- Solidarité internationale – Promouvoir la coopération plutôt que la compétition.
- Transparence et responsabilité – Assurer la bonne gouvernance des ressources.

4. Objectifs stratégiques

Axes stratégiques:

1. Croissance économique durable pour Soutenir la diversification des économies émergentes.
2. Inclusion et emploi pour créer des opportunités économiques équitables pour les jeunes et les femmes. Réduction de 25 % du chômage des jeunes dans les pays partenaires.
3. Innovation et numérique pour accélérer la transition numérique inclusive.
80 % des PME soutenues disposent d'un accès numérique amélioré.
4. Transition écologique ,promouvoir les énergies propres et les technologies vertes.
40 % d'énergie renouvelable dans les programmes soutenus.
5. Gouvernance économique mondiale Renforcer la coopération et la coordination entre institutions. Adoption d'un cadre commun de gouvernance par 50 États membres.

Axes d'intervention

1. Appui technique et politique aux gouvernements pour la planification économique.
2. Financement du développement durable (fonds mixtes, partenariats public-privé).
3. Programmes de recherche et d'innovation sur la transition verte et numérique.
4. Renforcement des capacités des acteurs économiques locaux.
5. Plaidoyer international pour des politiques économiques équitables et durables.
6. Partenariats stratégiques
 - Institutions multilatérales : ONU, Banque mondiale, FMI, Union africaine, OCDE.
 - Secteur privé : entreprises engagées dans la responsabilité sociétale (RSE).
 - Universités et centres de recherche pour la formation et le transfert de savoir.
 - Société civile : ONG, syndicats, organisations communautaires.
7. Gouvernance et suivi
 - Comité stratégique international chargé de la vision et des orientations.
 - Unités régionales responsables de la mise en œuvre locale.
 - Mécanisme d'évaluation :le rapport annuel de performance et indicateurs de durabilité (économiques, sociaux, environnementaux).
8. Financement

- Contributions des États membres.
- Partenariats public-privé et fonds d'investissement à impact.
- Subventions multilatérales et émissions d'obligations vertes.

9. Communication et plaidoyer

- Campagnes mondiales de sensibilisation au développement durable.
- Rapports thématiques annuels sur les progrès réalisés.
- Plateforme numérique ouverte de suivi et de transparence.

10. Vision à long terme (2030)

- Un système économique mondial inclusif, résilient et bas carbone, garantissant :
- La prospérité partagée,
- La stabilité géopolitique,
- L'harmonie entre développement humain et respect de la planète.

II.2. LES AVANTAGES D'UN BON STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE

Un bon plan stratégique global constitue un levier essentiel pour une organisation internationale qui poursuit une vision mondiale de développement économique. Il permet d'orienter les actions, de renforcer la cohérence des initiatives et de maximiser l'impact à l'échelle planétaire. les principaux avantages de ce plan sont :

1. Vision claire et cohérente à l'échelle mondiale

Le plan stratégique définit une orientation commune pour l'ensemble des acteurs et des bureaux régionaux.

Il aligne les objectifs économiques, sociaux et environnementaux sur une vision partagée du développement durable.

Cela favorise la cohérence des politiques et des projets entre les différentes zones géographiques.

2. Optimisation de la coordination internationale

Un cadre stratégique global facilite la synergie entre les filiales, partenaires et institutions locales.

Il permet d'éviter la duplication des efforts et d'assurer une utilisation efficiente des ressources.

Les décisions sont prises avec une vision intégrée, prenant en compte les réalités économiques de chaque région.

3. Amélioration de la performance et de la compétitivité

En harmonisant les priorités et les investissements, l'organisation gagne en efficacité économique.

Les projets sont alignés sur des indicateurs de performance globaux, facilitant l'évaluation des résultats.

Cela renforce la réputation internationale et la crédibilité de l'organisation.

4. Promotion d'un développement économique durable

- Un plan stratégique global intègre souvent les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.
- Il favorise une croissance inclusive : réduction des inégalités, autonomisation économique, et protection de l'environnement.
- Cela permet de conjuguer performance économique et responsabilité sociale.

5. Renforcement des partenariats et de l'influence mondiale

- Une stratégie claire attire les investisseurs, bailleurs de fonds et partenaires institutionnels.
- Elle positionne l'organisation comme un acteur clé du développement international.
- Les alliances stratégiques deviennent plus solides grâce à une vision partagée et crédible.

6. Capacité d'adaptation et d'innovation

- Le plan stratégique sert de cadre flexible permettant d'anticiper les évolutions économiques mondiales.
- Il favorise l'innovation, la transformation numérique et la transition vers de nouveaux modèles économiques.
- L'organisation devient plus résiliente face aux crises globales (économiques, sanitaires, climatiques, etc.).

7. Mesure et suivi des impacts

- Un bon plan stratégique inclut des indicateurs de suivi et d'évaluation à court, moyen et long terme.
- Cela permet d'ajuster les actions et d'améliorer continuellement la performance et l'impact global.

II.3. LES PROCESSUS D'UN PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE

Voici une synthèse structurée des processus clés d'un plan stratégique global dans une organisation internationale ayant une vision mondiale de développement économique :

1. Définition de la vision, de la mission et des valeurs

Objectif : Établir la raison d'être et la direction à long terme de l'organisation.

Vision mondiale : Déterminer la perspective de développement économique durable, inclusif et équitable à l'échelle mondiale.

Exemple : « Promouvoir une croissance économique mondiale résiliente et respectueuse de l'environnement. »

Mission : Définir le rôle concret de l'organisation (ex. : appui technique, financement, coordination internationale).

Valeurs : Transparence, équité, durabilité, innovation, coopération internationale.

2. Analyse stratégique globale

Objectif : Comprendre l'environnement interne et externe.

Analyse externe (macro) :

Étude des tendances économiques mondiales (PIB, commerce, investissement, technologies vertes).

Analyse géopolitique et des politiques économiques internationales (OMC, FMI, ONU, etc.).

Identification des acteurs clés et des partenaires potentiels (gouvernements, ONG, secteur privé).

Diagnostic PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal).

Analyse interne :

- Évaluation des ressources humaines, financières et technologiques.
- Forces et faiblesses organisationnelles (via SWOT).

3. Définition des axes stratégiques et des objectifs globaux

Objectif : Transformer la vision en orientations concrètes.

Exemples d'axes stratégiques :

1. Croissance économique inclusive : soutien aux PME, emploi, formation.
2. Innovation et transition verte : promotion des technologies durables.
3. Coopération et partenariats internationaux : renforcement des alliances économiques.
4. Gouvernance mondiale : harmonisation des politiques et transparence institutionnelle.

Chaque axe est décliné en objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels).

4. Élaboration du plan d'action global

Objectif :

- Mettre en œuvre les stratégies à travers des programmes concrets.
- Définition des programmes (ex. : initiatives régionales, projets pilotes, fonds d'investissement).
- Planification des ressources (budget, compétences, logistique).

- Identification des indicateurs de performance (KPI).
- Calendrier et priorisation des actions

5. Gouvernance et coordination internationale

Objectif :

- Assurer une mise en œuvre cohérente entre les acteurs mondiaux.
- Mise en place de mécanismes de gouvernance (comités stratégiques, partenariats public-privé).
- Coordination entre sièges régionaux et bureaux locaux.
- Harmonisation avec les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

6. Suivi, évaluation et ajustement

Objectif

- Mesurer les progrès et ajuster la stratégie.
- Évaluations périodiques (indicateurs de croissance, impact social et environnemental).
- Rapports de performance et audits externes.
- Mécanismes d'amélioration continue.
- Communication transparente des résultats aux parties prenantes.

7. Communication et engagement mondial

Objectif :

- Mobiliser l'adhésion internationale.
- Stratégie de communication multilingue et interculturelle.
- Organisation de forums économiques, conférences et partenariats.
- Publication de rapports d'impact mondiaux.

Exemple simplifié de schéma global

Vision mondiale → Analyse → Axes stratégiques → Plan d'action → Gouvernance →
Suivi-évaluation → Communication

II.4. L'APPORT D'UN PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE

Un plan stratégique global est bien plus qu'un simple document; un outil de pilotage et un levier de cohérence internationale qui permet d'orienter, de coordonner et de renforcer les efforts de développement économique à l'échelle planétaire.

1. Apport conceptuel :

Donner une direction claire et partagée

Le plan stratégique global :

- Clarifie la vision mondiale du développement économique (croissance durable, inclusion, résilience).
- Traduit cette vision en objectifs concrets et mesurables.
- Aligne les politiques, programmes et acteurs autour de priorités communes (emploi, innovation, durabilité, équité).

Crée une cohérence globale entre les stratégies régionales, nationales et locales.

Exemple : Les Nations Unies utilisent les Objectifs de Développement Durable (ODD) comme cadre stratégique mondial qui oriente les politiques économiques de plusieurs pays.

2. Apport organisationnel : Coordination et synergie internationale

Un plan stratégique global permet :

- De coordonner les actions entre institutions (banques de développement, ONG, gouvernements, secteur privé).
- De mutualiser les ressources et les compétences (financements, savoir-faire, technologies).
- D'éviter les redondances et de renforcer les complémentarités entre programmes.
- De créer des partenariats structurés entre les pays développés et ceux en développement.

Résultat : Une gouvernance mondiale plus efficace, où chaque acteur agit dans un cadre commun et complémentaire.

3. Apport économique : Optimisation de la croissance et des investissements

Le plan stratégique global :

- Oriente les flux d'investissement internationaux vers les secteurs prioritaires (énergies vertes, infrastructures, éducation, innovation).

- Permet une meilleure allocation des ressources en fonction des besoins et du potentiel des régions.
- Encourage la stabilité économique mondiale en réduisant les déséquilibres Nord/Sud.
- Favorise la création d'emplois durables et la valorisation des capacités locales.

Exemple : Les stratégies économiques régionales de la Banque mondiale ou du FMI s'inscrivent souvent dans une vision globale pour soutenir la croissance inclusive.

4. Apport social et environnemental : Développement durable et équitable

Le plan stratégique global intègre les dimensions sociales et environnementales du développement.

Il favorise :

- L'égalité des chances (emploi, éducation, inclusion des femmes et des jeunes).
 - La préservation de l'environnement et la lutte contre le changement climatique.
 - La responsabilité sociale des entreprises (RSE).
- Il permet une croissance qualitative, non seulement quantitative.

Effet : un modèle de développement équilibré entre performance économique, équité sociale et durabilité écologique.

5. Apport en gouvernance : Transparence et évaluation des résultats

Le plan stratégique global introduit :

- Des indicateurs de performance internationaux (PIB vert, taux d'inclusion, innovation)
- Des mécanismes d'évaluation transparents et comparables entre pays.
- Une responsabilisation des acteurs à travers le suivi, le reporting et les audits.
- Une culture du résultat et de l'efficacité dans la coopération internationale.

6. Apport politique et diplomatique : Légitimité et leadership global

Le plan renforce la position stratégique de l'organisation sur la scène internationale.

Il crée un langage commun du développement économique, facilitant le dialogue entre États et institutions.

Il favorise la diplomatie économique, la paix et la coopération multilatérale.

Exemple : Le G20 utilise un plan d'action stratégique mondial pour orienter les politiques économiques des grandes puissances dans un cadre commun.

En résumé :

Les grands apports du plan stratégique global

Domaine	Apport clé
Conceptuel	Donne une vision claire et partagée du développement mondial
Organisationnel	Assure la coordination et la cohérence entre acteurs
Économique	Optimise la croissance et l'investissement mondial
Social et environnemental	Favorise un développement durable et inclusif
Gouvernance	Renforce la transparence, la performance et la reddition de comptes
Politique et diplomatique	Accroît la légitimité et l'influence internationale

III. LES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ

III.1. Contexte et finalité

Une organisation internationale à vision mondiale de développement économique a pour mission de promouvoir une croissance inclusive, durable et équitable entre les nations.

Pour garantir la transparence, l'efficacité et la crédibilité de ses interventions, elle doit disposer de politiques robustes de gestion des risques et de conformité.

Ces politiques visent à :

- Prévenir les pertes financières, réputationnelles et opérationnelles ;
- Assurer la conformité aux cadres réglementaires internationaux ;
- Favoriser la bonne gouvernance et l'intégrité des projets de développement ;
- Renforcer la confiance des États membres, donateurs et bénéficiaires.

III.2. Politique de gestion des risques

a. Objectifs

- Identifier, évaluer et hiérarchiser les risques susceptibles d'affecter les objectifs stratégiques ;
- Mettre en œuvre des plans de mitigation et de contrôle ;
- Intégrer la gestion des risques dans la planification stratégique et opérationnelle.

b. Typologie des risques

1. Risques stratégiques :

liés aux décisions de gouvernance, aux orientations économiques mondiales ou aux partenariats internationaux.

2. *Risques opérationnels* :

relatifs aux processus internes, aux systèmes d'information, ou aux capacités de mise en œuvre sur le terrain.

3. *Risques financiers* :

change, crédit, liquidité, corruption, mauvaise gestion des fonds.

4. *Risques de conformité* :

non-respect des normes internationales (ex. OCDE, FATF, ONU).

5. *Risques réputationnels* : atteinte à l'image de l'organisation.

6. *Risques environnementaux et sociaux* : liés à l'impact des projets sur les communautés et les écosystèmes.

c. Mécanismes de gestion

- Cadre de gestion intégrée des risques (Enterprise Risk Management) ;
- Comité de gestion des risques supervisant la mise en œuvre ;
- Indicateurs clés de risque (CRI) pour le suivi continu ;
- 1. Rapports périodiques au Conseil d'administration ou aux États membres ;
- Formation et sensibilisation du personnel.

3. Politique de conformité

a. Principes fondamentaux

- Respect des lois et règlements internationaux, régionaux et locaux ;
- Intégrité, transparence et responsabilité dans toutes les activités ;
- Tolérance zéro à la fraude, la corruption et le blanchiment d'argent ;
- Protection des données et confidentialité des informations ;
- Promotion de la diversité, de l'inclusion et des droits humains.

b. Outils et dispositifs

- Code de conduite applicable à tout le personnel, aux consultants et aux partenaires ;
- Système de dénonciation éthique ;
- Audits internes et externes réguliers ;
- Politique anti-corruption et anti-fraude (alignée sur les conventions de l'ONU) ;
- Évaluations de conformité des partenaires et bénéficiaires avant le financement des projets.

4. Intégration avec la stratégie de développement

Ces politiques s'articulent avec la stratégie globale de développement économique à travers :

- L'intégration des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans les décisions d'investissement ;
- La promotion de la résilience économique face aux crises (climatique, sanitaire, financière) ;
- L'adoption de normes internationales de transparence et de redevabilité .

5. Gouvernance et responsabilisation

Acteur	Rôle
Conseil d'administration	Supervision stratégique et validation des politiques
Direction de la conformité	Surveillance et coordination de la mise en œuvre
Unités opérationnelles	Application sur le terrain et reporting
Audit interne	Vérification indépendante et recommandations
États membres / partenaires	Participation et contrôle via les mécanismes de gouvernance partagée

6. Bénéfices attendus

- Amélioration de la crédibilité institutionnelle ;
- Renforcement de la gouvernance et de la transparence ;
- Réduction des pertes et des inefficacités ;
- Augmentation de la confiance des bailleurs et partenaires ;
- Contribution durable à la stabilité économique mondiale.

III.2.1. LES MÉTHODES DES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ

1. Contexte général

Les organisations internationales (ONU, Banque mondiale, FMI, OCDE, OMC, VIMODE, etc.) ainsi que les entreprises multinationales (comme les grandes institutions financières ou industrielles) opèrent dans un environnement mondial complexe.

Elles doivent gérer :

- Des risques économiques et financiers,
- Des risques politiques et géopolitiques,
- Des risques environnementaux et sociaux,
- Des risques liés à la conformité réglementaire (anticorruption, droits humains, développement durable, etc.).

L'objectif est de favoriser un développement économique mondial durable, tout en maintenant la transparence, la responsabilité et la stabilité.

2. Méthodes de politiques de gestion des risques

a) Cadre de gouvernance du risque

Mise en place d'un comité de gestion des risques au sein de la direction.

Définition d'une politique de gestion intégrée des risques (Enterprise Risk Management – ERM).

Adoption de cadres de référence internationaux :

- ISO 31000 (gestion du risque),
- COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations),
- Cadres internes (Banque mondiale, FMI, ONU).

b) Identification et classification des risques

Cartographie des risques selon leur probabilité et leur impact.

Catégorisation :

- Risques stratégiques, opérationnels, financiers, réputationnels, environnementaux.
- Utilisation d'outils : Risk matrix, Key Risk Indicators (KRI).

c) Évaluation et priorisation

- Évaluation qualitative et quantitative des risques.
- Analyse prospective (scénarios, stress tests, analyses de sensibilité).

d) Plan d'atténuation et de contrôle

- Mise en œuvre de plans de réponse au risque : éviter, réduire, transférer ou accepter le risque.
- Définition de contrôles internes et de procédures d'audit.

e) Suivi et reporting

- Tableau de bord des risques (Risk Dashboard).
- Rapport périodique au conseil d'administration et aux bailleurs internationaux.
- Processus d'amélioration continue.

3. Politiques de conformité (Compliance)

a) Cadres réglementaires internationaux

Les organisations doivent se conformer à :

- Normes internationales : OCDE, OMC, OIT, ONU (Pacte mondial).
- Réglementations sectorielles : lois anticorruption (FCPA, Sapin II, UK Bribery Act), RGPD (protection des données), normes environnementales (ISO 14001).

b) Programmes internes de conformité

- Création d'une cellule de conformité (compliance office).
- Formation et sensibilisation du personnel.
- Politiques internes : code de conduite, politique anticorruption, règles de gouvernance éthique.

c) Mécanismes de contrôle et d'audit

- Audits internes et externes.
- Canaux de signalement éthique (whistleblowing).
- Revues périodiques de conformité et sanctions internes en cas de manquement.

4. Vision mondiale du développement économique

Les organisations internationales relient la gestion des risques et la conformité à des objectifs de développement durable (ODD) :

- Croissance inclusive et durable (Objectif 8),
- Institutions efficaces et transparentes (Objectif 16),

Partenariats mondiaux.

Elles cherchent à :

- Promouvoir la résilience économique des pays,
- Réduire la vulnérabilité systémique mondiale,
- Assurer une gouvernance mondiale équitable et transparente.

5. Exemples pratiques

Organisation	Méthode de gestion du risque	Politique de conformité
Banque mondiale	Système ERM, analyse de risques pays	Code d'éthique, lutte anticorruption, audits internes
FMI	Évaluations macroéconomiques et de vulnérabilité	Conformité aux politiques de transparence et de gouvernance
ONU / PNUD	Gestion des risques projets et pays	Normes d'intégrité et de responsabilité financière
OCDE	Recommandations et observatoires de risque global	Lignes directrices pour multinationales (responsabilité sociétale)

6. Conclusion

Une politique efficace de gestion des risques et de conformité dans une organisation internationale repose sur :

- Une vision systémique,
- Des normes internationales reconnues,
- Une culture organisationnelle éthique,
- Et un engagement envers le développement durable mondial.

III.2.2. LE MÉCANISME DE BONNES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ

I. Contexte et enjeux

Dans un environnement mondial marqué par la volatilité économique, les risques géopolitiques, les contraintes réglementaires et les enjeux de durabilité, une organisation internationale de développement économique (par ex. Banque mondiale, ONUDI, FMI, OCDE, VIMODE, etc.) doit mettre en place un cadre de gouvernance robuste pour assurer :

- La transparence et la redevabilité de ses actions ;
- La prévention des fraudes, de la corruption et des conflits d'intérêts ;
- La sécurité financière et opérationnelle ;
- La cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

II. Mécanismes fondamentaux de gestion des risques

1. Cadre global de gestion des risques (ERM – Enterprise Risk Management)

Identification : cartographie des risques stratégiques, financiers, opérationnels, réglementaires, environnementaux et réputationnels.

Évaluation : analyse de la probabilité et de l'impact de chaque risque.

Réponse : stratégies de mitigation (éviter, transférer, réduire, accepter).

Suivi et révision : intégration de la gestion des risques dans le cycle de planification et de performance.

Communication : reporting régulier au conseil d'administration et aux partenaires.

Outil clé : Cadre COSO ou ISO 31000 pour standardiser la démarche.

III.3. Mécanismes de conformité (Compliance Management)

1. Politiques et procédures internes

- Codes de conduite et d'éthique ;
- Politiques anti-corruption (alignées sur la Convention de l'ONU et la FCPA/UK Bribery Act) ;
- Normes de diligence raisonnable (due diligence) sur les partenaires et fournisseurs.

2. Système de contrôle interne

- Séparation des fonctions (ségrégation des tâches) ;
- Contrôle budgétaire et audit interne indépendant ;
- Surveillance automatisée des transactions suspectes.

3. Formation et culture de conformité

- Programmes réguliers de sensibilisation pour le personnel et les partenaires ;
- Encouragement du leadership éthique et de la culture du signalement (whistleblowing).

4. Audit et supervision externe

- Audits réguliers par des entités indépendantes ;
- Publication de rapports de conformité et de transparence (ESG, RSE, ODD).

III.4. Intégration dans une vision mondiale de développement économique

1. Alignement stratégique

Les politiques de gestion des risques doivent soutenir les objectifs de développement durable :

- inclusion économique, innovation, croissance verte.

- Priorité donnée à la résilience économique des pays partenaires face aux crises.

2. Coopération internationale

- Partage de bonnes pratiques avec les institutions multilatérales et régionales ;
- Harmonisation des normes (ISO, OCDE, ONU, FMI) ;
- Mécanismes de coordination interinstitutionnelle pour la prévention des risques systémiques.

3. Approche de gouvernance responsable

Principe de transparence et responsabilité mutuelle entre bailleurs, gouvernements et bénéficiaires ;

Intégration de la durabilité environnementale et sociale dans toutes les décisions.

V. Bonnes pratiques et exemples concrets

Domaine	Bonnes pratiques	Exemples d'organisations
Gouvernance des risques	ERM intégré à la stratégie	Banque mondiale, FMI
Lutte anti-corruption	Systèmes d'alerte et audits réguliers	ONUDI, OCDE
Transparence	Publication annuelle d'indicateurs de performance	PNUD, BAD, VIMODE
Développement durable	Alignement sur les ODD et la taxonomie verte	ONU Environnement, Banque asiatique de développement

VI. Conclusion

Une politique efficace de gestion des risques et de conformité dans une organisation internationale de développement économique repose sur :

- Une gouvernance éthique et transparente ;
- Une intégration du risque dans la stratégie globale ;
-
- Une coopération multilatérale pour renforcer la résilience mondiale ;
- Une culture interne du respect, de la responsabilité et de la durabilité.

Ainsi, la gestion des risques et la conformité deviennent non pas une contrainte administrative, mais un levier stratégique pour un développement économique mondial équitable, inclusif et durable.

III.4.1. LES FACTEURS INFLUENÇANT LES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ

I. Introduction

Dans une organisation internationale œuvrant pour le développement économique mondial, la gestion des risques et la conformité sont des leviers essentiels pour garantir la transparence, l'efficacité et la crédibilité des actions menées.

Cependant, l'efficacité de ces politiques dépend d'un ensemble de facteurs internes et externes qui influencent leur conception, leur mise en œuvre et leur durabilité.

III.4.2. Facteurs influençant la gestion des risques et la conformité

1. Facteurs institutionnels et organisationnels

a) Gouvernance et leadership

- L'engagement de la direction et du conseil d'administration détermine la solidité de la culture de conformité.
- Un leadership éthique et exemplaire incite les équipes à respecter les règles et à signaler les anomalies.

b) Culture organisationnelle

Une culture d'intégrité et de transparence favorise l'adhésion des employés aux politiques de conformité.

À l'inverse, une culture permissive ou hiérarchisée sans responsabilité individuelle limite l'efficacité du dispositif.

c) Structure et processus internes

Des procédures claires, des rôles bien définis, et des mécanismes de contrôle interne sont indispensables.

La formation continue du personnel sur les risques, la conformité et les valeurs éthiques est un facteur clé de réussite.

2. Facteurs réglementaires et juridiques

a) Cadre législatif international

Les organisations internationales opèrent dans un environnement réglementaire complexe (normes ONU, OCDE, OMC, etc.).

Les lois anticorruption (ex. FCPA, UK Bribery Act) et les conventions internationales imposent des standards élevés.

b) Conformité aux réglementations locales

Les projets de développement s'exécutent dans des pays aux législations diverses : il faut donc assurer une harmonisation juridique sans contrevenir aux souverainetés nationales.

c) Normes et référentiels internationaux

Adoption des cadres ISO 31000 (gestion des risques), ISO 37001 (anticorruption) et COSO pour renforcer la cohérence globale.

3. Facteurs économiques et financiers

a) Stabilité économique mondiale

Les crises financières, l'inflation ou les fluctuations monétaires affectent la capacité d'une organisation à anticiper et gérer les risques.

b) Ressources financières et humaines

- La disponibilité de ressources suffisantes pour financer les audits, les contrôles et la formation est essentielle.
- Des contraintes budgétaires peuvent compromettre la mise en œuvre effective des politiques de conformité.

c) Risques liés à la corruption et au financement du développement

Les programmes d'aide financière internationaux comportent des risques de mauvaise utilisation des fonds ou de conflits d'intérêts, nécessitant une vigilance renforcée.

4. Facteurs technologiques et informationnels

a) Digitalisation et cybersécurité

L'usage croissant des technologies numériques (bases de données, IA, blockchain) permet une meilleure traçabilité, mais expose aussi à de nouveaux risques (cyberattaques, fuites de données).

b) Systèmes d'information intégrés

Des plateformes unifiées de gestion des risques facilitent le reporting en temps réel et la détection précoce des anomalies.

c) Innovation et veille stratégique

L'adaptation constante aux technologies émergentes permet d'améliorer la résilience organisationnelle et la transparence opérationnelle.

5. Facteurs géopolitiques et socioculturels

a) Instabilité politique et risques pays

Les conflits, les sanctions internationales ou les changements de régime affectent la continuité des opérations.

Les politiques de risque doivent intégrer une évaluation géopolitique approfondie.

b) Diversité culturelle et éthique

Les organisations internationales travaillent avec des acteurs issus de cultures variées : les valeurs, les perceptions de la corruption ou de la responsabilité diffèrent selon les contextes.

c) Relations avec les parties prenantes

La confiance et la transparence dans la collaboration avec les gouvernements partenaires, ONG et entreprises locales renforcent la conformité.

6. Facteurs liés au développement durable et à la responsabilité sociétale

L'intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) oriente la gestion des risques vers des enjeux environnementaux et sociaux.

Les politiques de conformité doivent inclure les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Les pressions des bailleurs et du public pour une gouvernance responsable influencent la conception des cadres de risque.

III.4.3. Synthèse : interaction des facteurs

Catégorie de facteurs	Influence principale
Institutionnels	Gouvernance, culture éthique, formation
Réglementaires	Normes internationales, conformité légale
Économiques	Ressources, stabilité, corruption
Technologiques	Cybersécurité, innovation, traçabilité
Géopolitiques	Stabilité des pays, diversité culturelle
Durabilité	ODD, ESG, responsabilité sociale

Ces facteurs sont interdépendants : une faiblesse dans un domaine (ex. leadership ou ressources) peut fragiliser tout le système de gestion des risques et de conformité.

IV. Conclusion

Les bonnes politiques de gestion des risques et de conformité dans une organisation internationale à vocation de développement économique reposent sur un équilibre entre :

- Des fondements internes solides (gouvernance, culture, ressources) ;
- Une adaptation externe continue (réglementations, contextes géopolitiques, innovation technologique).

Elles ne peuvent être efficaces que si elles sont intégrées à la stratégie globale de l'organisation et alignées sur les valeurs du développement durable, garantissant ainsi la crédibilité et la pérennité des actions à l'échelle mondiale.

III.5. L'APPORT DES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ CHEZ VIMODE

I. Introduction

Les organisations internationales à vocation de développement économique mondial (telles que la Banque mondiale, le FMI, l'OCDE ou les agences de l'ONU) opèrent dans un environnement complexe, marqué par la volatilité économique, les risques géopolitiques et la diversité réglementaire.

Dans ce contexte, les politiques de gestion des risques et de conformité constituent un pilier essentiel de la gouvernance moderne.

Elles ne se limitent pas à la simple prévention des irrégularités : elles apportent une valeur stratégique, garantissent la crédibilité institutionnelle et soutiennent la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

III.5.1. L'apport stratégique des politiques de gestion des risques et de conformité

1. Renforcement de la gouvernance et de la transparence

Les politiques de gestion des risques permettent d'instaurer une culture de gouvernance responsable, où chaque décision est prise avec une évaluation claire de ses conséquences financières, sociales et environnementales.

La conformité garantit la transparence des opérations, essentielle pour maintenir la confiance des États membres, des partenaires et des bailleurs de fonds.

Exemple : la Banque mondiale publie un Cadre de gestion des risques intégrés (IRM) qui favorise la transparence dans l'allocation des fonds et la supervision des projets.

Apport concret : une gouvernance plus claire, des processus décisionnels plus rationnels et une image institutionnelle renforcée.

2. Prévention des dérives éthiques, financières et juridiques

Les dispositifs de conformité (code d'éthique, politique anti-corruption, mécanismes de signalement) réduisent les risques de fraude, de corruption ou de conflits d'intérêts.

Ils garantissent la conformité aux normes internationales (ONU, OCDE, ISO 37001, etc.) et protègent l'organisation contre les sanctions ou atteintes à sa réputation.

Cette prévention accroît la stabilité financière et la durabilité opérationnelle des programmes de développement.

Apport concret : réduction des pertes liées à la mauvaise gestion, à la corruption ou à la non-conformité légale.

3. Optimisation de la performance et de la prise de décision

Une bonne gestion des risques permet d'anticiper les crises économiques, politiques ou environnementales, et donc de mieux planifier les interventions.

Les analyses de risque soutiennent la priorisation des projets et l'allocation efficace des ressources.

Les données issues du suivi des risques nourrissent la prise de décision stratégique, contribuant à l'agilité organisationnelle.

Apport concret : décisions plus rapides, plus justes et plus cohérentes avec les objectifs économiques mondiaux.

4. Renforcement de la confiance et de la crédibilité internationale

Dans le cadre de partenariats internationaux, la confiance est un facteur clé de succès.

Une politique de conformité solide démontre l'intégrité et la fiabilité de l'organisation, favorisant la coopération avec les gouvernements, les ONG et les investisseurs.

Cela améliore la légitimité institutionnelle sur la scène mondiale.

Apport concret : crédibilité accrue auprès des États membres et attraction de nouveaux partenaires financiers.

5. Contribution à la durabilité et aux objectifs de développement économique mondial

En intégrant la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les politiques de conformité soutiennent la croissance inclusive et durable.

Elles assurent la pérennité des projets de développement et réduisent les risques de détérioration environnementale ou de marginalisation sociale.

Elles favorisent la résilience économique des pays bénéficiaires face aux crises (sanitaires, climatiques, géopolitiques).

Apport concret : cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) et promotion d'un développement plus équitable

6. Amélioration continue et innovation organisationnelle

Les politiques de risque incitent à une culture d'apprentissage : chaque incident ou non-conformité devient une opportunité d'amélioration.

L'intégration de nouvelles technologies (IA, blockchain, big data) dans la gestion des risques favorise une innovation responsable et une meilleure traçabilité.

Apport concret : agilité, adaptation et innovation dans la gestion des programmes internationaux.

III.5.2. L'apport global dans une vision mondiale du développement économique

Dimension	Apport des politiques de risque et de conformité
Économique	Allocation efficace des ressources, stabilité financière, meilleure gestion de l'aide au développement.
Institutionnelle	Renforcement de la gouvernance, transparence, redevabilité et confiance des bailleurs.
Sociale et éthique	Promotion de l'intégrité, prévention de la corruption, respect des droits humains.
Environnementale	Intégration du risque climatique et durable dans les décisions économiques.
Stratégique	Meilleure anticipation des crises et adaptation aux évolutions mondiales.

Ainsi, la gestion des risques et la conformité deviennent des instruments de gouvernance stratégique au service d'un développement économique mondial plus stable, inclusif et durable.

IV. Conclusion

Les politiques de gestion des risques et de conformité apportent une valeur ajoutée multidimensionnelle aux organisations internationales :

- Elles garantissent la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance ;
- Elles améliorent la performance organisationnelle et la gestion des ressources ;
- Elles consolident la crédibilité mondiale de l'institution ;
- Et surtout, elles favorisent la réalisation des objectifs économiques et sociaux à long terme.

En somme, elles ne sont pas de simples obligations administratives, mais de véritables leviers stratégiques pour un développement économique mondial durable et équitable.

III.6. LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES (IDENTIFICATION, ÉVALUATION, TRAITEMENT) DANS LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET MULTI-PAYS

1. Définition générale

Une politique de gestion des risques dans une organisation internationale est un cadre stratégique et opérationnel qui permet d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques pouvant affecter :

- La stabilité économique mondiale,
- Les objectifs de développement durable (ODD),
- La résilience institutionnelle et la crédibilité de l'organisation.

Elle s'inscrit dans une approche de gouvernance globale, où la gestion des risques n'est pas seulement un outil défensif, mais aussi un levier de performance, de transparence et de durabilité économique.

2. Vision mondiale du développement économique

Une vision mondiale du développement économique implique :

- Une approche inclusive (réduction des inégalités, équité entre pays développés et en développement) ;
- Une intégration des enjeux mondiaux : climat, ressources, migrations, innovation technologique, sécurité alimentaire, gouvernance ;
- Une coopération internationale (multilatéralisme, partenariats public-privé) ;
- Une durabilité à long terme, reposant sur la gestion des risques systémiques (économiques, sociaux, environnementaux).
- Ainsi, la politique de gestion des risques devient un instrument de pilotage du développement mondial.

3. Objectifs d'une politique de gestion des risques dans un contexte international

Visent à donner un objectif stratégique, une Description et un exemple d'application

4. Cadres et normes de référence

Les organisations internationales s'appuient sur plusieurs référentiels mondiaux :

1. ISO 31000:2018 — Management du risque : principes et lignes directrices.
2. COSO Enterprise Risk Management (ERM) — Cadre de gouvernance intégrée des risques.

3. OECD Risk Management Framework — Orienté vers la gouvernance publique et le développement.

4. IFRS et Bâle III — Normes financières internationales intégrant la gestion des risques économiques.

5. ONU / Agenda 2030 — Les risques doivent être gérés en cohérence avec les 17 ODD.

5. Application dans les organisations internationales

a. Banque mondiale

- Dispose d'un cadre intégré de gestion des risques : "World Bank Group Enterprise Risk Management Framework".
- Objectif : équilibrer prise de risque et impact de développement.
- Met l'accent sur : risque fiduciaire, climatique, réputationnel et politique.

b. Fonds monétaire international (FMI)

- Gère les risques liés à la stabilité financière mondiale et à la crédibilité des politiques économiques des États membres.
- Outils : "Risk Management Unit", évaluation des vulnérabilités macroéconomiques et institutionnelles.

c. Nations Unies / PNUD

- Intègre la gestion des risques dans la planification des programmes de développement.
- Privilégie les risques liés à la gouvernance, la corruption, et les conflits.

d. Entreprises multinationales

- Alignent leur stratégie de gestion des risques sur les Objectifs de Développement Durable (ODD).
- Déploient des politiques de compliance et de responsabilité sociétale (RSE) pour soutenir la croissance économique mondiale.

6. Enjeux contemporains

1. Risque climatique et transition énergétique : principal défi pour le développement économique durable.
2. Risque géopolitique et fragmentation mondiale : tensions commerciales, conflits, cybersécurité.
3. Risque social et inégalités : besoin d'une croissance inclusive.
4. Risque technologique : IA, cybersécurité, données transfrontalières.
5. Risque de gouvernance : corruption, transparence, conformité réglementaire.

8. Conclusion

La politique de gestion des risques dans une organisation internationale vise à :

- Assurer la stabilité et la résilience économique mondiale, Intégrer les principes de durabilité et de bonne gouvernance,
- Favoriser un développement économique équitable et pérenne.
- Elle n'est plus simplement une fonction de contrôle, mais un pilier stratégique du développement mondial.

III.7. LA POLITIQUE DE CONFORMITÉ (COMPLIANCE): LÉGALE, RÉGLEMENTAIRE ET ÉTHIQUE

1. Définition générale

La politique de conformité (ou compliance) désigne l'ensemble des principes, procédures et mécanismes mis en place par une organisation pour :

- Garantir le respect des lois et règlements applicables (nationaux et internationaux) ;
- Assurer la conformité éthique et déontologique de ses activités ;
- Prévenir les risques de fraude, corruption, blanchiment, violations des droits humains ou environnementaux.

Dans une organisation internationale, cette politique s'inscrit dans une vision mondiale du développement économique : elle vise à assurer un équilibre entre performance économique, équité sociale et responsabilité environnementale.

2. Les dimensions de la conformité internationale

3. Objectifs stratégiques de la politique de conformité

- Prévenir les risques juridiques et réputationnels (éviter sanctions, amendes, perte de crédibilité).
- Renforcer la gouvernance et la transparence dans les opérations globales.
- Favoriser la confiance des partenaires, investisseurs et États.
- Assurer la durabilité des chaînes de valeur mondiales (respect des droits sociaux, lutte contre le travail forcé, traçabilité des produits).
- Contribuer aux Objectifs de Développement Durable (ODD) — notamment ODD 8 (travail décent), ODD 12 (consommation responsable) et ODD 16 (paix, justice, institutions efficaces).

4. Cadres et normes internationales de référence

5. Mise en œuvre dans les organisations internationales

a. Banque mondiale

Politique de “Integrity Compliance Guidelines” (ICG) encadrant la conduite éthique des partenaires.

Supervision par le Integrity Vice Presidency (INT) qui enquête sur la fraude et la corruption dans les projets financés.

b. Nations Unies / PNUD

Le cadre de conformité du UNDP Ethics Office promeut les valeurs de probité, impartialité et responsabilité.

Le PNUD intègre la conformité dans les projets de développement et dans la sélection des fournisseurs mondiaux.

c. Union européenne

Les institutions et entreprises opérant dans l’UE doivent respecter la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), imposant une diligence raisonnable sur les droits humains et l’environnement dans les chaînes globales.

d. Entreprises multinationales

Déploiement de programmes “Global Compliance & Ethics” pour contrôler les risques de corruption, de concurrence, de respect des droits humains dans les chaînes d’approvisionnement.

Exemple : Nestlé, Unilever, TotalEnergies, Siemens, etc., qui publient des Sustainability and Compliance Reports alignés sur les standards internationaux.

6. Défis contemporains

1. Complexité réglementaire internationale : multiplicité des lois et juridictions.
2. Contrôle des chaînes d’approvisionnement mondiales : traçabilité, audits, transparence.
3. Risque de greenwashing / ethics washing : nécessité de preuves concrètes.
4. Transformation numérique : cybersécurité, protection des données, IA éthique.
5. Pressions géopolitiques : sanctions, restrictions commerciales, fragmentation réglementaire.
7. Contribution à la vision mondiale du développement économique

Une politique de conformité bien intégrée :

- Renforce la stabilité économique mondiale en réduisant la corruption et les asymétries de marché ;
- Favorise les investissements étrangers responsables, en garantissant un cadre transparent ;
- Stimule la compétitivité durable dans les chaînes globales ;
- Protège les populations et l’environnement, donc soutient les fondations du développement humain.

Autrement dit, la conformité devient un moteur du développement économique équitable et durable, et non plus une simple contrainte administrative.

9. Conclusion

La politique de conformité internationale représente bien plus qu’un dispositif légal : c’est un outil stratégique de gouvernance globale, au service d’une économie mondiale responsable, inclusive et durable.

Dans les chaînes globales, elle garantit que la création de valeur ne se fasse pas au détriment des valeurs humaines, sociales et environnementales.

III.8. GOUVERNANCE ET INTÉGRATION DU RISQUE ET CONFORMITÉ DANS LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

Gouvernance, gestion des risques et conformité (GRC) dans le management stratégique des organisations internationales, dans le cadre d'une vision mondiale du développement économique durable.

1. Introduction générale

Dans un monde marqué par l'interdépendance économique, la volatilité des marchés, les risques géopolitiques et les enjeux environnementaux, les organisations internationales doivent adopter une gouvernance stratégique intégrée.

La Gouvernance, la Gestion des Risques et la Conformité (GRC) ne sont plus des fonctions séparées, mais des leviers conjoints de performance, de résilience et de durabilité.

Problématique :

Comment la gouvernance et l'intégration du risque et de la conformité contribuent-elles à une vision mondiale du développement économique durable dans les organisations internationales ?

2. Gouvernance, risque et conformité : concepts clés

a. Gouvernance

C'est le système par lequel une organisation est dirigée, contrôlée et tenue responsable.

Elle détermine :

- La répartition des responsabilités entre les organes décisionnels,
- La transparence des processus,
- La responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.

→ Dans les organisations internationales, la gouvernance est multiniveau, impliquant États membres, acteurs privés et société civile (ex. ONU, FMI, Banque mondiale).

b. Gestion du risque

- C'est le processus systématique d'identification, d'évaluation et de maîtrise des incertitudes qui peuvent compromettre les objectifs stratégiques.
- Norme de référence : ISO 31000
- Risques considérés : financiers, politiques, environnementaux, sociaux, technologiques, réputationnels.

c. Conformité (compliance)

Elle garantit le respect des lois, normes et principes éthiques.

Dans les chaînes globales, elle s'étend à :

- La lutte contre la corruption,
- Les droits humains et du travail,
- La protection de l'environnement,
- La transparence fiscale.

→ Elle repose sur des cadres internationaux comme la Convention OCDE, le Pacte mondial de l'ONU, ou la directive européenne CSDDD.

3. Intégration GRC dans le management stratégique

L'intégration du GRC transforme la gouvernance d'une logique de conformité formelle vers une approche proactive et intégrée de la performance et de la durabilité.

Dimension	Approche traditionnelle	Approche intégrée (GRC)
Gouvernance	Contrôle hiérarchique	Gouvernance participative et transparente
Gestion des risques	Gestion réactive (après-crise)	Anticipation et résilience organisationnelle
Conformité	Exigence juridique minimale	Culture éthique et responsabilité sociale
Vision stratégique	Court terme	Long terme et développement durable

Objectif :

Créer une cohérence entre stratégie, risque et éthique, pour soutenir la croissance économique mondiale responsable.

4. Gouvernance et intégration GRC dans les organisations internationales

a. Banque mondiale

Cadre intégré : Enterprise Risk Management Framework.

Le GRC alimente la planification stratégique et la gestion des projets de développement.

Intègre les risques fiduciaires, climatiques et sociaux dans le financement des pays membres.

b. Fonds Monétaire International (FMI)

Dispose d'une Risk Management Unit et d'un Integrity Framework.

Le management stratégique repose sur la stabilité financière mondiale, la transparence et la responsabilité des États membres.

c. Nations Unies / PNUD

Gouvernance participative et redevabilité (accountability framework).

La conformité est intégrée à la gestion de projets de développement pour assurer l'éthique, la légitimité et la durabilité des actions.

d. Organisations multinationales

Intègrent le GRC dans la stratégie ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Exemple : Siemens, TotalEnergies, Unilever, etc., qui publient des Integrated Sustainability Reports alignés sur l'Agenda 2030.

5. Vision mondiale du développement économique

La vision mondiale du développement économique repose sur :

1. La durabilité — équilibre entre croissance, inclusion sociale et protection environnementale.
2. La gouvernance responsable — lutte contre la corruption, transparence et justice.
3. La résilience économique mondiale — capacité à résister aux crises globales (climatiques, sanitaires, financières).

L'intégration du GRC dans le management stratégique permet :

- D'anticiper les perturbations économiques,
- D'améliorer la confiance des investisseurs et des États partenaires,
- De garantir un développement équitable et pérenne.

6. Bénéfices de l'intégration GRC

Bénéfices organisationnels	Bénéfices globaux
Amélioration de la gouvernance interne	Renforcement de la confiance internationale
Réduction des risques financiers et réputationnels	Stabilité économique mondiale
Amélioration de la conformité et de l'éthique	Attractivité pour les investisseurs responsables
Meilleure allocation des ressources	Soutien aux ODD et à la transition durable

7. Défis et limites

1. Fragmentation réglementaire entre juridictions.
2. Manque de coordination entre fonctions internes (risque, audit, conformité).
3. Complexité de la chaîne de valeur mondiale.
4. Culture organisationnelle : difficulté d'intégrer la conformité comme valeur partagée et non contrainte.
5. Pressions géopolitiques et économiques sur la neutralité des institutions internationales.
8. Perspectives d'évolution :
 - Vers une gouvernance mondiale du risque (partage des données, coopération multilatérale).
 - Numérisation du GRC : IA et blockchain pour la traçabilité et la conformité automatisée.
 - Intégration du GRC dans les politiques de durabilité (ESG, RSE).

Vers un modèle de "Global Responsible Governance", liant éthique, résilience et innovation.

9. Conclusion

L'intégration de la gouvernance, du risque et de la conformité dans le management stratégique transforme la manière dont les organisations internationales :

- Pilotent leurs activités,
- Assurent la transparence,
- Et contribuent au développement économique mondial durable.

Cette approche holistique fait du GRC un levier de transformation globale, soutenant une économie mondiale plus éthique, résiliente et inclusive.

III.9. LA SPÉCIALITÉ DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

1. Introduction : contexte et enjeux

Le développement économique n'est plus uniquement perçu comme la simple croissance du PIB, mais comme un processus global, durable et inclusif.

Dans une organisation internationale (Banque mondiale, FMI, ONU, OCDE, OMC, etc.), le développement économique revêt une spécificité particulière :

il est multidimensionnel, coopératif, et orienté vers la réduction des inégalités à l'échelle mondiale.

Problématique possible :

Quelle est la spécificité du développement économique tel que conçu et mis en œuvre dans les organisations internationales, et comment s'inscrit-il dans une vision mondiale de développement durable ?

2. Définition du développement économique

Le développement économique est un processus de transformation structurelle d'une économie visant à :

- Accroître la richesse collective,
- Améliorer les conditions de vie des populations,
- Promouvoir l'équité sociale et la durabilité environnementale.

Dimensions essentielles :

1. Économique — croissance du revenu, productivité, diversification des secteurs.
2. Sociale — réduction de la pauvreté, éducation, santé, emploi décent.
3. Institutionnelle — gouvernance, transparence, état de droit.
4. Environnementale — gestion durable des ressources, lutte contre le changement climatique.

3. Rôle et spécificité des organisations internationales

Les organisations internationales jouent un rôle unique car elles :

- Définissent les normes et orientations mondiales du développement ;
- Coordonnent les politiques économiques globales ;
- Soutiennent les pays en développement par le financement, la formation et la coopération technique ;
- Assurent la gouvernance économique mondiale.

Exemple :

Organisation	Rôle principal dans le développement économique
Banque mondiale	Financement des infrastructures et programmes de réduction de la pauvreté.
FMI	Stabilité financière, réformes macroéconomiques, surveillance monétaire.
ONU / PNUD	Planification stratégique pour les Objectifs de Développement Durable (ODD).
OCDE	Promotion des politiques économiques inclusives et de la bonne gouvernance.
OMC	Régulation du commerce mondial et intégration des économies émergentes.

4. Spécificités du développement économique au sein des organisations internationales

1. Approche multilatérale et coopérative

Les décisions économiques ne sont pas prises par un seul État, mais par un ensemble d'acteurs (États, ONG, entreprises, banques régionales).

Cela favorise la concertation et le partage d'expériences, mais exige un fort consensus politique.

2. Vision holistique du développement

Le développement économique est intégré aux objectifs sociaux et environnementaux.

Exemple : la Banque mondiale lie aujourd'hui financement et respect des normes environnementales et de gouvernance (ESG).

3. Mécanismes de gouvernance et de transparence

L'aide et les investissements sont conditionnés à la bonne gouvernance, à la transparence et à la lutte contre la corruption.

Cela renforce la redevabilité (accountability) et la durabilité des projets.

4. Instruments économiques spécifiques

Prêts concessionnels, financements mixtes (blended finance), partenariats public-privé (PPP).

Programmes d'assistance technique, de renforcement institutionnel et de gestion des risques.

5. Intégration du risque et de la conformité

Les politiques de gestion des risques et de conformité font partie intégrante du développement économique international.

Objectif : garantir l'efficacité et l'intégrité des projets dans des environnements incertains.

6. Objectif de durabilité mondiale

Les projets sont alignés sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) :

- ODD 8 : travail décent et croissance économique,
- ODD 9 : innovation et infrastructures,
- ODD 16 : institutions efficaces et transparentes.

5. Vision mondiale du développement économique

La vision mondiale du développement économique repose sur :

1. L'interdépendance des économies (chaînes de valeur mondiales).
2. La solidarité internationale (aide publique au développement, climat, migrations).
3. La durabilité : inclusion sociale, neutralité carbone, égalité des genres.
4. La résilience : capacité à affronter les crises (pandémies, conflits, changement climatique).
5. L'innovation technologique : moteur d'une croissance verte et inclusive.
6. Enjeux et défis actuels

Enjeu	Description
Fragmentation géopolitique	Montée du protectionnisme, rivalités entre blocs.
Dette des pays en développement	Poids croissant du service de la dette, dépendance financière.
Changement climatique	Nécessité d'intégrer les risques climatiques dans les stratégies économiques.
Inégalités mondiales	Besoin d'un modèle de croissance plus équitable.
Transformation numérique	Opportunités (innovation, inclusion) mais aussi risques (fracture numérique).

7. Spécificité globale : le développement comme bien public mondial

La particularité du développement économique dans les organisations internationales est qu'il est considéré comme un bien public mondial, c'est-à-dire :

- Bénéfique à tous (stabilité, prospérité, paix) ;
- Nécessitant une coopération collective ;
- Soumis à une gouvernance partagée.

Cela différencie les politiques économiques nationales, centrées sur l'intérêt d'un seul pays, des politiques internationales, orientées vers le bien-être global.

8. Conclusion

La spécificité du développement économique dans les organisations internationales repose sur une approche collective, intégrée et durable du progrès.

Elle se distingue par :

- Sa dimension multilatérale,
- Son ancrage éthique et réglementaire,
- Et sa finalité universelle : un développement équitable, inclusif et soutenable.

Cette approche incarne la vision mondiale du développement économique — celle d'une économie au service de l'humain et de la planète, fondée sur la coopération internationale et la bonne gouvernance.

III.10. LES CADRES INTERNATIONAUX ET NORMES (NORMES DE GESTION DES RISQUES , DIRECTIVES DE CONFORMITÉ INTERNATIONALES)

1. Les études de contexte (pays émergents, institutions multilatérales, pays en développement),
2. et les cadres internationaux et normes (de gestion des risques et de conformité).

I. Études de contexte : pays émergents, institutions multilatérales, pays en développement

Le contexte est crucial car la gestion du risque et la conformité ne s'appliquent pas de manière uniforme :

- Les réalités économiques, institutionnelles et culturelles diffèrent selon les régions du monde.

1. Pays émergents

Caractéristiques :

- Économie en forte croissance, industrialisation rapide, intégration accrue dans les chaînes de valeur mondiales.
- Institutions en consolidation (gouvernance, transparence, régulation financière).
- Vulnérabilités : corruption, instabilité politique, dépendance énergétique ou financière, risques sociaux.

Enjeux pour la gestion des risques et la conformité :

- Renforcer la gouvernance d'entreprise (bonne gestion, lutte contre la fraude).

- S'adapter aux normes internationales tout en tenant compte des contraintes locales.
- Développer des capacités institutionnelles pour l'application des cadres de conformité.

Exemples :

- Brésil / Inde / Afrique du Sud : mise en place de lois anticorruption inspirées du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).
- Chine : renforcement de la régulation financière et de la conformité dans les entreprises d'État.

2. Institutions multilatérales (Banque mondiale, FMI, OCDE, ONU, OMC)

Rôle :

- Fournir un cadre global pour la gouvernance, la gestion des risques et la conformité.
- Financer, accompagner et surveiller les réformes structurelles dans les pays membres.

3. Pays en développement

Caractéristiques :

- Dépendance économique vis-à-vis des institutions internationales.
- Gouvernance fragile, faible capacité réglementaire, corruption systémique parfois présente.
- Vulnérabilité accrue face aux risques politiques, environnementaux et financiers.

Enjeux :

- Mettre en place des systèmes nationaux de gestion du risque (financier, sanitaire, climatique).
- Intégrer la compliance internationale dans les politiques publiques et les entreprises locales.
- Assurer la transparence de l'aide publique au développement (APD).

Exemples :

Sénégal / Maroc / RD Congo : adoption de politiques nationales de gouvernance et de transparence appuyées par la Banque mondiale.

Kenya : intégration des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans la stratégie économique nationale.

II. Cadres internationaux et normes dans la gestion des risques et de la conformité

Les organisations internationales et multinationales s'appuient sur des référentiels normatifs pour harmoniser leurs pratiques de gestion des risques et de conformité à l'échelle mondiale.

Application dans les organisations internationales :

- Banque mondiale et FMI : utilisent des modèles ISO/COSO pour gérer les risques de projet et de gouvernance.
- ONU / FAO / OMS : déploient des systèmes de gestion de risques opérationnels pour garantir la conformité, la sécurité et la transparence des programmes.

Importance stratégique de ces cadres

- Harmonisation mondiale des pratiques facilite la coopération entre pays et organisations.
- Transparence et confiance : renforce la crédibilité des institutions et attire les investissements.
- Prévention des crises d'identification proactive des risques financiers, environnementaux et politiques.
- Durabilité et inclusion favorise un développement économique mondial éthique et résilient.

Conclusion

La gestion des risques et la conformité dans les organisations internationales reposent sur un ensemble cohérent de normes mondiales, conçues pour :

- Harmoniser les pratiques,
- Renforcer la gouvernance,
- Et soutenir un développement économique global durable et responsable.

Dans les pays émergents et en développement, ces cadres servent de référentiels d'intégration à l'économie mondiale, tout en garantissant la transparence, la durabilité et la résilience des politiques publiques et des entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Institutions and Economic Development: Growth and Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries (éd. Christopher Clague) – Johns Hopkins University Press, 1997. Analyse des institutions économiques et politiques dans les pays en développement ou en transition.
2. International Organizations and the Analysis of Economic Policy, 1919–1950 (Anthony M. Endres & Grant A. Fleming) – Cambridge University Press, 2002. Étude historique des politiques économiques des organisations internationales.
3. Economic Globalization, International Organizations and Crisis Management: Contemporary and Historical Perspectives on Growth, Impact and Evolution of Major Organizations in an Interdependent World (éd. Richard Tilly & Paul J. J. Welfens) – Springer, 2000. Regards croisés sur la globalisation et les organisations internationales.
4. To Reform the World: International Organizations and the Making of Modern States (Guy Fiti Sinclair) – Oxford University Press, 2017. Porte sur le rôle des organisations internationales (ex. World Bank, International Labour Organization, etc.) dans le façonnement des États modernes.
5. Intergovernmental organizations, institutional schisms, and business environments (Elizabeth M. Moore et al.) – Journal of International Business Policy, 2021. Examine les écarts (“schismes institutionnels”) entre les institutions nationales et les organisations intergouvernementales.
6. Institutions, Policies, and Economic Growth Overview (Walid Y. Alali) – EconStor Preprint, 2010. Revue des liens entre institutions, politiques économiques et croissance.
7. United Nations Development Programme (UNDP). Strategic Plan 2026-2029: Supporting countries’ progress towards human development. (2025). Voir notamment les objectifs stratégiques « prosperity for all, effective governance, crisis resilience, healthy planet » et les « accelerators » (digital & AI, gender equality, sustainable finance).

8. International Development Law Organization (IDLO). Strategic Plan 2025-2028. (2025). Document structurant qui articule comment la primauté du droit (« rule of law ») soutient le développement économique inclusif, la gouvernance et la durabilité.

9. International Institute for Sustainable Development (IISD). Strategic Plan 2025-2030. (2025). Couvre cinq domaines clés : climat, nature, équité sociale, économies durables et gouvernance internationale — ce qui entre dans la vision stratégique globale du développement.

10. Inter-Governmental Authority on Development (IGAD). Regional Strategy / Strategic Framework for 2021-2025 (dérivé de sa Vision 2050). Bien qu'il s'agisse d'une organisation régionale d'Afrique de l'Est, son approche peut illustrer le lien mandat-stratégie pour le développement économique régional.

11. Consortium for International Management, Policy, Administration and Development (CIMPAD). Strategic Plan 2021-2026. (2021). Bien que plus modeste, cet exemple d'organisation engagé dans la gestion publique et le développement communautaire ajoute une perspective utile sur la planification stratégique du développement.

12. United Nations Development Programme. (2025). Strategic Plan 2026–2029: Supporting countries' progress towards human development. UNDP.

13. International Development Law Organization. (2025). Strategic Plan 2025–2028. IDLO.

14. International Institute for Sustainable Development. (2025). Strategic Plan 2025–2030. IISD.

15. Inter-Governmental Authority on Development. (2021). Regional Strategy 2021–2025: Vision 2050 and implementation plan. IGAD.

16. Consortium for International Management, Policy, Administration and Development. (2021). Strategic Plan 2021–2026. CIMPAD

17. *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World* (Ortwin Renn, 2008) — analyse de la gouvernance des risques systémiques, utiles pour comprendre les contextes internationaux de risques complexes.

18. *Legal Risk Management, Governance and Compliance* (Stuart Weinstein, 2013) — focalisé sur la conformité et la gestion des risques légaux dans les entreprises internationales, utile pour la dimension « compliance ».

19. *Risk Management: Insights from Different Settings* (éd. Florio, Wiczorek-Kosmala, Linsley, Shrives, 2022) — ouvrage récent offrant une perspective interdisciplinaire sur le risque et la gestion du risque dans différents contextes, dont économie et société.

20. *Sustainable Development Risks and Risk Management: A Systemic View from the Positions of Economics and Law* (éd. Elena G. Popkova, 2023) — spécialisation sur les risques liés au développement durable, très pertinent pour une vision économique mondiale.

21. *Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental and International Issues* — un manuel couvrant la conformité, le risque et la gouvernance à l'échelle internationale (Afrique, Amérique Latine, Asie, etc.).

22. *Does stakeholder engagement affect corruption risk management?* (2020) — explore la relation entre l'engagement des parties prenantes et la gestion du risque de corruption dans des organisations publiques.

23. *Trust and State Effectiveness: The Political Economy of Compliance* (Besley & Dray, 2024) — examine l'économie politique de la conformité à l'échelle étatique, ce qui peut être transposé à des organisations internationales.

24. *Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development* (Boufounou et al., 2024) — bien que centré sur les gouvernements locaux, il éclaire fortement les liens entre contrôle interne, conformité et développement économique.

25. Rapports de OECD :

OECD Reviews of Risk Management Policies: Good Governance for Critical Infrastructure Resilience (2019) — sur la résilience des infrastructures critiques et l’approche politique des risques.

OECD Integrity Review of Jordan: Together for an Accountable and Transparent Public Administration (2024) — gestion des risques d’intégrité, contrôle interne dans un contexte pays développement.

Fait à New work , le 06/11/2025

Pour le Conseil d’Administration

Benjamin KANDA



Président

Table des matières

APERÇU GENERAL	2
LES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE VIMODE	2
I. LES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES	15
1. Introduction	15
2. Politique de genre	15
3. Politique de durabilité	15
4. Politique d'inclusion sociale	16
5. Politique de gouvernance	16
6. Politique environnementale	16
7. Suivi et évaluation	17
8. Dispositions finales	17
I.1. LES ÉTAPES DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES	17
I.1.1. Diagnostic et formulation de la vision	17
I.1.2. Élaboration des politiques institutionnelles	18
I.1.3. Mise en œuvre et coordination	18
I.1.4. Évaluation et adaptation	19
I.1.5. Communication et diplomatie économique	19
I.2 LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES	19
I.3. LES TYPES DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES DE VIMODE	22
I.3.1. Définition de base	22
I.3.2. Les principaux types de politiques institutionnelles dans une organisation internationale	22
I.3.3. En résumé — Classification synthétique	25
Conclusion	25
I.4. LE RÔLE STRATÉGIQUE ET LA VALEUR AJOUTÉE DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES	26
I.4.1. Définition du cadre	26
Conclusion	28
II. LE PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE TOUS LES MANDATS DE LA VIMODE	29
Introduction	29
1. Vision	29
2. Mission	29
3. Valeurs fondamentales	29
4. Objectifs stratégiques	30
II.2. LES AVANTAGES D'UN BON STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE	31
II.3. LES PROCESSUS D'UN PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE	33

II.4. L'APPORT D'UN PLAN STRATÉGIQUE GLOBAL DE LA VIMODE	36
III. LES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ	38
III.1. Contexte et finalité.....	38
III.2. Politique de gestion des risques	38
III.2.1. LES MÉTHODES DES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ.....	40
III.3. Mécanismes de conformité (Compliance Management)	44
III.4. Intégration dans une vision mondiale de développement économique	44
III.4.1. LES FACTEURS INFLUENÇANT LES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ	46
III.4.2. Facteurs influençant la gestion des risques et la conformité.....	46
III.4.3. Synthèse : interaction des facteurs	49
III.5. L'APPORT DES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONFORMITÉ CHEZ VIMODE.....	50
III.5.1. L'apport stratégique des politiques de gestion des risques et de conformité	50
III.5.2. L'apport global dans une vision mondiale du développement économique	52
III.6. LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES (IDENTIFICATION, ÉVALUATION, TRAITEMENT)DANS LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET MULTI-PAYS ...	53
III.7. LA POLITIQUE DE CONFORMITÉ (COMPLIANCE): LÉGALE, RÉGLEMENTAIRE ET ÉTHIQUE	55
III.8. GOUVERNANCE ET INTÉGRATION DU RISQUE ET CONFORMITÉ DANS LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS	58
III.10. LES CADRES INTERNATIONAUX ET NORMES (NORMES DE GESTION DES RISQUES , DIRECTIVES DE CONFORMITÉ INTERNATIONALES).....	65
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	68
Table des matières.....	72



The poster features a dark blue background with a faint, embossed portrait of a man with glasses and a mustache. In the top left corner, a portion of the European Union flag is visible. A large, gold-colored outline of the map of France is centered, containing the text '65 ans' in a bold, gold font, with '— DEPUIS 1960 —' underneath. In the top right corner, there is a white rectangular box containing the VIMODE INTERNATIONALE logo, which includes a circular emblem with a globe and the text 'VIMODE INTERNATIONALE'.

“
 Notre **passé** nous ancre,
 Notre **présent** nous porte,
 Notre **avenir** nous appartient.

© 182 Worth St, New York, NY 10007, USA
 © +1 (914) 915-0737
 © contact@vimode.org
 © www.vimode.org

SCANNEZ - MOI

