

Capacités institutionnelles, l'histoire d'une amélioration constante



par

Nkosana Moyo

Chief Operating Officer, Vice-Président

6002
FAD-11 - RMP
Helsinki
20-21 octobre



Sommaire

- Contexte des réformes
- Processus opérationnels
- Services institutionnels
- Nouveau cadre de gestion du budget
- Rapprochement du client
- Apprentissage de l'organisation
- Marche à suivre
- Conclusion



Contexte des réformes

- Engagements du FAD-11
 - Sélectivité opérationnelle
 - Infrastructure
 - Gouvernance
 - Intégration régionale & États fragiles
 - **Réforme des processus institutionnels et opérationnels**
 - **Amélioration de la capacité d'exécution**
 - **Recentrage plus marqué sur les résultats**
- Augmentation de 52 % des ressources de la reconstitution



Processus

COO, cohérence organisationnelle, suivi de la performance et arbitrage dans l'affectation des ressources.



Comité de coordination de la haute direction
reconstitué

Partage d'informations et gestion des ressources.



Comité des opérations

Alignement à la stratégie et politiques opérationnelles.



Equipes pays

Dosage de compétences adapté, documents de stratégie pays, gestion de projets et de portefeuille.



Services institutionnels

- Gestion des ressources humaines
 - Recrutement décentralisé
 - Taux de vacance : 24%/janv 09 à 13%/juil 09 (8%/déc)
 - Jeunes professionnels, 20/an, programme triennal
 - Gestion de l'évaluation de la performance multi-évaluateurs
- TI et communications
 - Modernisation de l'architecture et des systèmes TI
 - SAP
 - Amélioration de la connectivité entre les BE et Tunis
 - Voix, données et vidéo



Nouveau cadre de gestion du budget

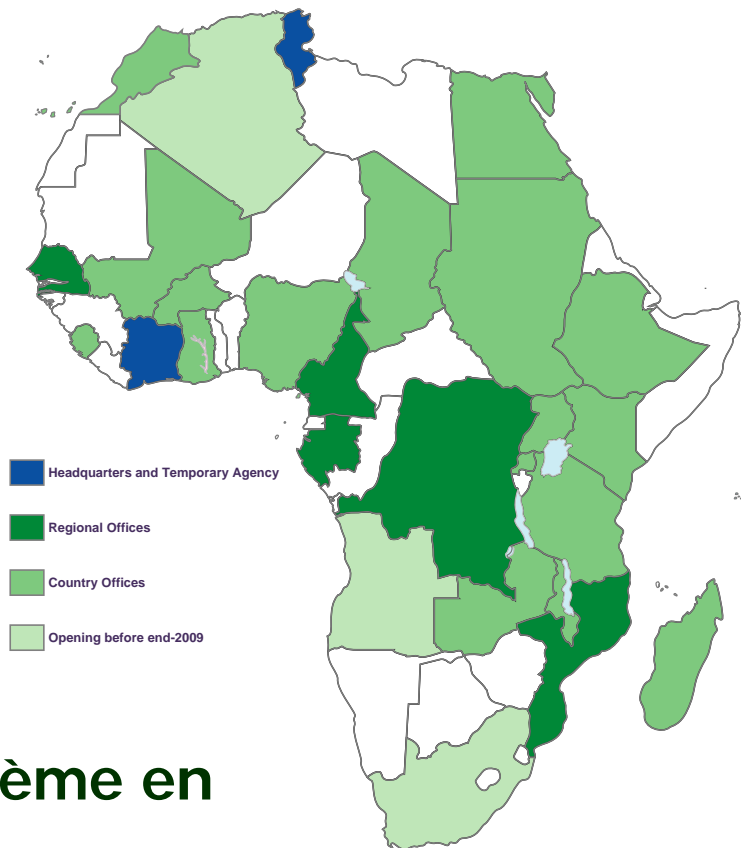
- L'évolution du contrôle des effectifs à la budgétisation en UC
 - Permet un meilleur dosage des compétences et une meilleure adéquation des ressources
- Gestion décentralisée du budget
 - Délégation de pouvoirs et responsabilisation
- Fongibilité inter/intra-complexe
 - Il est plus facile d'aligner les ressources sur les priorités stratégiques
- Le cadre budgétaire pluriannuel
 - Permet une meilleure planification



Rapprochement du client

26 bureaux extérieurs

- Meilleurs dialogue et visibilité
- Amélioration de la qualité à l'entrée
 - **Ops avec de bonnes données de base en progrès de 37 à 50%**
- Délai de mise en vigueur d'un prêt
 - **baisse de 24 à 16 mois**
- Délai de passation de marchés
 - **baisse de 70 à 58 semaines**
- Supervision de projets
 - **Pourcentage des projets à problème en baisse de 18 à 9 %**
 - **Rapports d'achèvement en augmentation de 2 à 96 %**





Apprentissage de l'organisation

- Département des résultats et du contrôle de la qualité
 - Gestion des résultats
 - Leçons apprises
 - Qualité à l'entrée du portefeuille
 - Processus de revue de l'état de préparation



Marche à suivre

- Poursuite de l'amélioration
 - Consolidation de la décentralisation
 - Déléguer davantage de pouvoirs
 - Rapprocher les compétences du client
- Déjà en cours
 - Affiner le processus de revue et d'approbation
 - Revue du cadre de gestion du risque d'entreprise
 - Institution en expansion, secteur privé
- Affinement de la gestion du budget alloué
- Continuer de tirer parti du succès enregistré



CONCLUSION

- Réformes fondamentales entreprises
 - Ambition gérée par le recentrage stratégique
 - Enracinement de la culture de l'impact et du résultat
 - Apprentissage de l'organisation par la rétroaction
 - Les résultats entérinent la décentralisation
- Les demandes des PMR pour les services du groupe de la Banque attestent que l'image de l'institution s'affirme davantage.



MERCI



Increased demand for Bank financing is matched by increased capacity to deliver results

Decentralization

23 offices operational and 26% of professional staff in the field, resulting in enhanced dialogue with countries and improved portfolio management

Operational business processes

Enhanced cross-complex coordination, empowered Country Teams and streamlined processes for greater strategic alignment and delivery.

Human Resources

Accelerated recruitment of high-caliber staff (professional staff increasing from 853 to 960 since late 2008) and strategic shift towards operations and field offices for improved delivery and effectiveness

Budget

Reforms to better align resources to priorities, increase flexibility and fungibility, decentralize resource management and strengthen accountability



Impact of business process reforms on institutional effectiveness...

	Baseline Value 2006	Target Value 2009	Achieved as of December 2008
Ensuring Quality-At-Entry for Strategies and Operations			
Percentage of new CSPs with satisfactory baseline data at entry	33	70	38
Percentage of operations with satisfactory baseline data at entry	37	70	50
Percentage of budget support disbursed on schedule	55	75	69
Average elapsed time between approval and first disbursement (months)	24	12	15.8
Instilling a Continuous Supervision Culture			
Percentage of operations formally supervised twice a year	36	50	45
Percentage of problem projects in ongoing portfolio	14	10	14
Annual disbursement rate of ongoing portfolio* (%)	18	22	21
Average elapsed procurement time (weeks)	70	40	58
Share of projects eligible for cancellation (%)	27	15	23
Enhancing Learning and Accountability Through Evaluation			
Percentage of exiting projects with a timely completion report	9	45	96
Percentage of PCRs rated satisfactory	45 in 2003-05	75	90
Percentage of PCRs reporting gender-disaggregated data	45 in 2006-07	n/a	47
Improving On-the-Ground Results Through Decentralization and Harmonization			
Percentage of professional staff based in Field Offices	5	15	15.4
Percentage of portfolio managed from Field Offices	0	15	7.4
Percentage of missions conducted jointly (Paris Indicator 10a)	19 in 2005	40 in 2010	13 in 2007

* includes PBLs

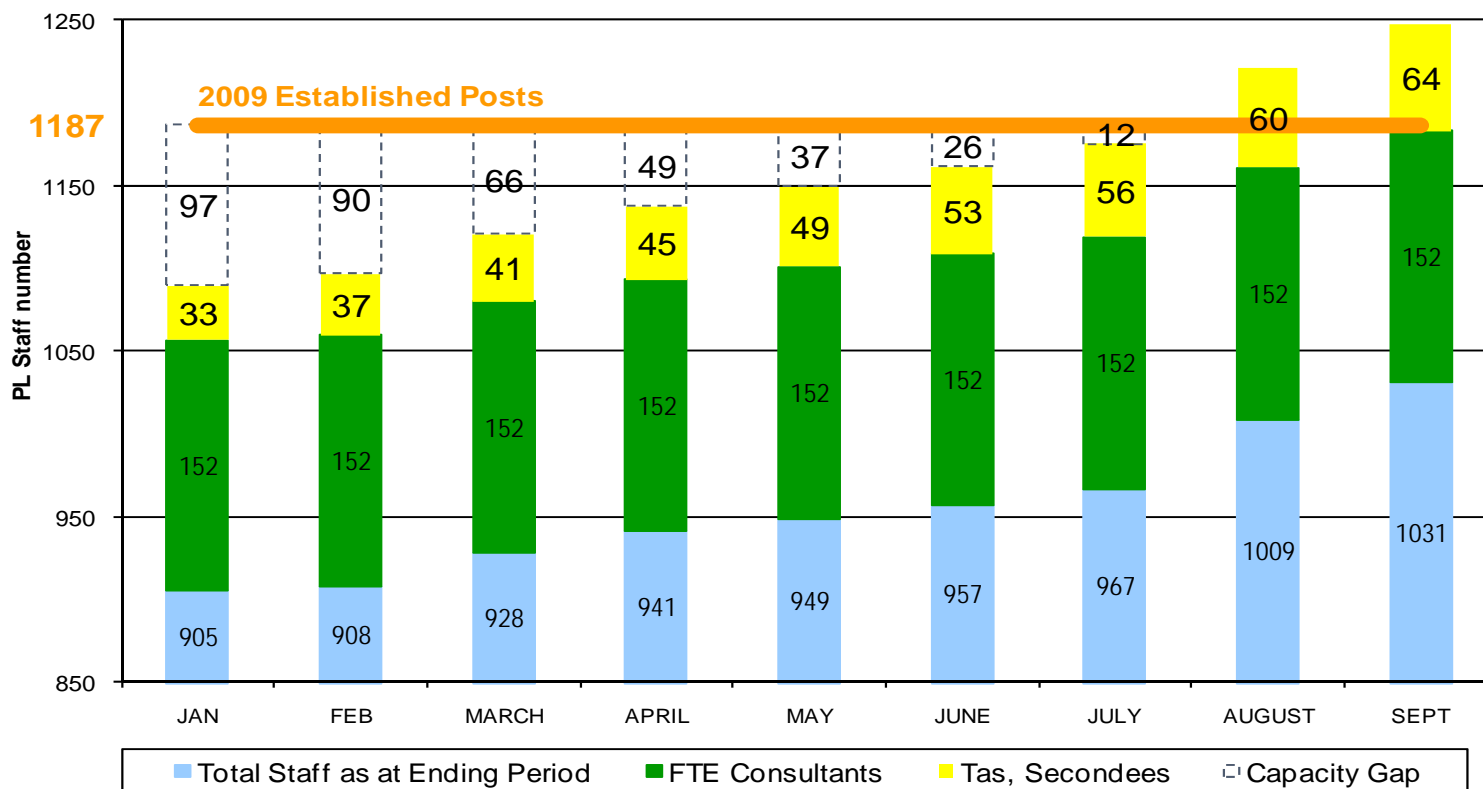
Key: CSPs = Country Strategy Papers



The Bank has enhanced its human resource capacity and management

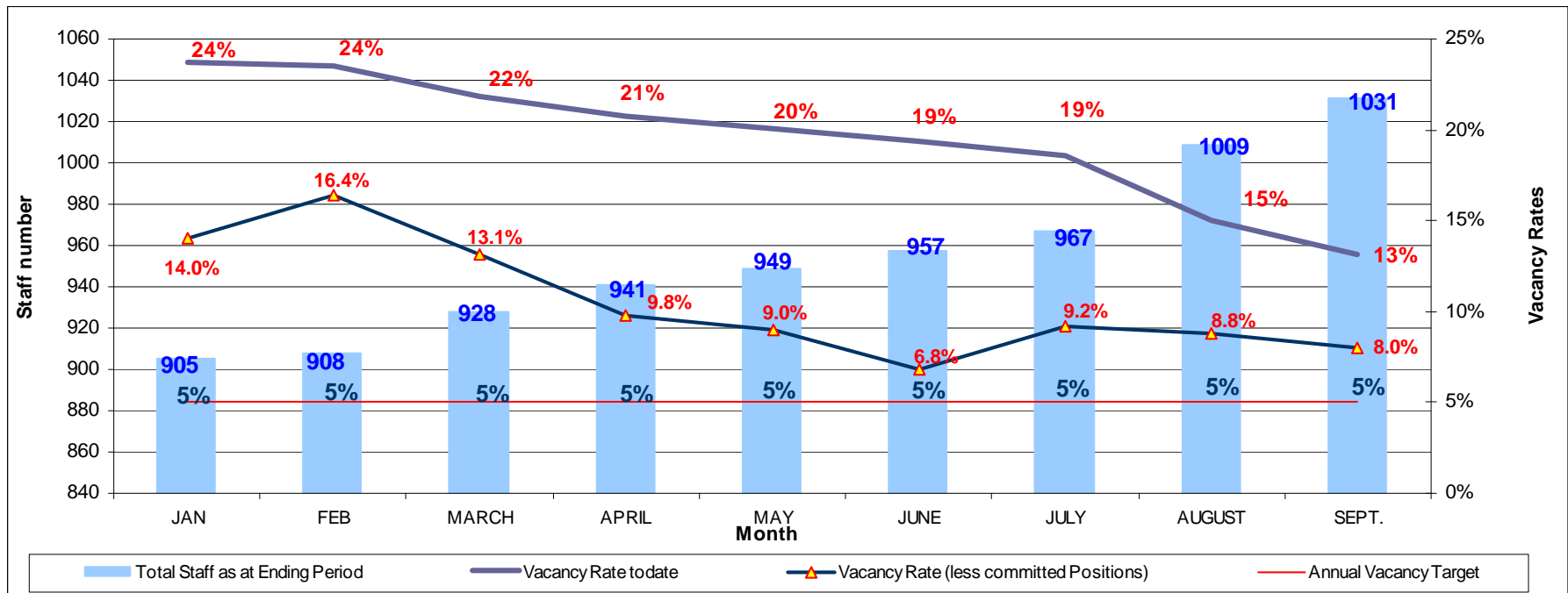
PL Staff Capacity

Evolution from January to end-September 200





The Bank's HR Agenda is addressing vacancy concerns



- Over the course of 2009, the Bank has brought down the vacancy rate from 24% to 13% as of end-September.