

Cote du document: EB 2018/125/R.37/Rev.1
Point de l'ordre du jour: 5 g)
Date: 14 décembre 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Politique du FIDA relative à la restructuration des projets

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Jill Armstrong

Directrice par intérim de la Division
des politiques et des résultats opérationnels
téléphone: +39 06 5459 2324
courriel: j.armstrong@ifad.org

Ruth Farrant

Directrice de la Division
des services de gestion financière
téléphone: +39 06 5459 2281
courriel: r.farrant@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-cinquième session
Rome, 12-14 décembre 2018

Pour: **Approbation**

Table des matières

I. Introduction	1
II. Fondement logique	1
A. L'approche et l'expérience actuelles du FIDA en matière de restructuration	1
B. Analyse comparative	2
III. Politique du FIDA relative à la restructuration des projets	2
A. Définition	2
B. Principes directeurs	3
C. Éléments de la politique	3
IV. Impact financier et gestion du risque	5
V. Prochaines étapes	5
VI. Recommandation	5

Annexes

- I. L'approche et l'expérience actuelles du FIDA en matière de restructuration
- II. Analyse comparative de l'approche des banques multilatérales de développement en matière de restructuration et de modifications

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
SAFP	Système d'allocation fondé sur la performance
PESEC	Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à examiner et à approuver la Politique du FIDA relative à la restructuration des projets, exposée dans le présent document.

Politique du FIDA relative à la restructuration des projets¹

I. Introduction

1. Le FIDA sait que, pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, il doit impérativement améliorer les résultats qu'il obtient en exécutant ses projets. Pour accroître son efficacité opérationnelle, ainsi que sa flexibilité et sa capacité de s'adapter à l'évolution des circonstances en cours d'exécution des projets, le Fonds s'est employé, dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11), à élaborer une politique concernant la restructuration des projets². Il s'est ainsi efforcé d'inscrire les instruments existants et les nouveaux éléments dans un cadre unique, pour améliorer concrètement la performance des projets, offrir efficacement de la valeur aux clients du FIDA et participer utilement au développement, et améliorer en conséquence les taux de décaissement.
2. À sa quarante-cinquième session, le Conseil d'administration a approuvé un rapport du Comité d'audit qui comportait, au paragraphe 10, une proposition de politique d'annulation de prêt (voir annexe I, paragraphe 3). Le Conseil d'administration a ensuite approuvé à sa cent onzième session une révision de l'approche du FIDA concernant l'annulation des prêts ou dons approuvés (annexe I, paragraphe 3). La présente proposition remplace les documents ou sections mentionnés aux paragraphes 3 et 4 de l'annexe I.

II. Fondement logique

A. L'approche et l'expérience actuelles du FIDA en matière de restructuration

3. La mise en œuvre de tout projet relève de la responsabilité des emprunteurs/bénéficiaires. La politique de supervision du FIDA pour 2007³ repose sur la notion d'appui à l'exécution, autrement dit, le FIDA aide les emprunteurs à examiner les progrès de la mise œuvre, à détecter et résoudre les problèmes d'exécution et à renforcer les capacités, tout en assurant le respect des exigences fiduciaires et des conditions des prêts. Au cours de l'exécution, l'évolution des circonstances peut exiger l'adaptation des projets afin d'améliorer leur performance et d'accroître leur impact sur le développement. Il peut s'agir de mesures correctives visant à régler des problèmes ayant une incidence sur le rendement du projet ou d'éléments qui donnent de bons résultats s'agissant de renforcer les objectifs de développement.

¹ Par projet, on entend ici tout projet ou programme financé par le FIDA.

² Engagement 3.2, Action17: "Introduire une politique relative à la restructuration des projets et les procédures correspondantes, conformément au concept présenté dans le Cadre relatif à l'efficacité en matière de développement et le document relatif au modèle opérationnel." Rapport de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA, IFAD11/5/INF2, et Renforcer le modèle opérationnel de FIDA11 pour obtenir un impact à grande échelle, IFAD11/2/R.3.

³ Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, EB 2006/89/R.4/Rev.1.

4. Il est difficile de déterminer le degré d'utilisation effective de la restructuration en l'absence d'un système global englobant les mesures prises dans ce cadre. Même s'il est possible, grâce à la restructuration, de s'attaquer de manière plus proactive aux problèmes pendant la mise en œuvre des projets, il existe aussi le sentiment que la franchise, au sujet de projets potentiels ou problématiques – franchise qui peut conduire à une restructuration – est une indication de performance faible du personnel des projets ou du FIDA. Les emprunteurs peuvent être réticents à demander une restructuration s'ils pensent que celle-ci risque d'entraîner l'annulation de financements par le FIDA.
5. Le FIDA ne dispose actuellement pas d'une politique de restructuration centralisée. Il utilise la "Révision de l'approche du FIDA pour l'utilisation de l'annulation des prêts et/ou dons approuvés"⁴ approuvée par le Conseil d'administration en 2014, ainsi que diverses procédures internes qui, souvent complexes, entraînent des formalités lourdes et redondantes. L'annexe 1 présente un résumé de l'approche et de l'expérience actuelles du FIDA.

B. Analyse comparative

6. L'approche actuelle du FIDA en matière de restructuration des projets a été comparée à celle de trois autres banques multilatérales de développement (voir annexe II). Les principales conclusions de l'exercice d'analyse comparative sont les suivantes:
 - Les changements introduits au cours de la mise en œuvre ne présentent pas de risques institutionnels ou opérationnels supplémentaires. Par conséquent, la plupart des modifications des projets peuvent être déléguées à la direction.
 - Il faudrait définir clairement les catégories de changements en cours de mise en œuvre devant être approuvés par le Conseil d'administration.
 - Il conviendrait aussi de rationaliser les processus internes afin de réduire l'inflation de documents et d'accélérer le processus d'approbation.
 - Il est essentiel de tenir compte des changements apportés aux systèmes d'information sur l'appui à l'exécution des projets, tant pour ce qui est des comptes à rendre que, en définitive, de l'évaluation.

III. Politique du FIDA relative à la restructuration des projets

A. Définition

7. Il faut parfois adapter un projet en cours d'exécution, en fonction de l'évolution des priorités ou de la situation du pays, soit pour atteindre les résultats initiaux du projet, soit pour régler des problèmes qui compromettent sa capacité d'atteindre ses objectifs et de livrer les résultats escomptés. Il se peut aussi qu'un projet doive faire l'objet d'un financement additionnel pour être plus efficace en matière de développement ou parce qu'il faut combler des lacunes de financement. D'une manière générale, on entend par "restructuration de projet" toute mesure adoptée au cours de la phase d'exécution qui contribue à répondre à ces besoins.
8. Considérer qu'une restructuration réussie est une mesure de proactivité dans la gestion du portefeuille devrait inciter les équipes de pays à procéder aux restructurations nécessaires. Les emprunteurs seront également encouragés par la possibilité de réengager les crédits annulés dans le cadre de leur programme de pays, car l'utilisation plus efficace des ressources a un effet positif sur l'allocation des ressources dans le cadre du Système d'allocation fondé sur les résultats (SAFP).

⁴ Révision des principes en vigueur au FIDA pour l'utilisation des crédits provenant de l'annulation des prêts et/ou de dons approuvés (EB 2014/111/R.12/Rev.1).

B. Principes directeurs

9. Pour appuyer l'engagement pris dans le cadre de FIDA11 de mieux cibler l'utilisation des ressources et d'en accroître la souplesse, il est proposé que la politique de restructuration soit fondée sur les principes suivants:
- **Flexibilité.** Le maintien de la flexibilité dans un environnement national dynamique et changeant est essentiel pour assurer l'impact des projets sur le développement.
 - **Alignement sur les stratégies de pays.** Chaque programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) ou note de stratégie de pays est le point de départ utilisé pour assurer le respect des priorités quant à l'action contre la pauvreté dans le pays. La présente politique appuiera une restructuration conçue pour favoriser l'obtention des résultats escomptés des programmes de pays.
 - **Gestion proactive en temps opportun.** La détection précoce des risques ou problèmes réels que présentent des projets ainsi que la mise en place en temps voulu de mesures visant à améliorer les prestations desdits projets sont des éléments fondamentaux d'une efficacité accrue en ce qui concerne le développement et l'utilisation efficace des ressources du FIDA.

C. Éléments de la politique

10. Compte tenu de l'importance de la restructuration en tant qu'outil permettant d'adapter le projet à l'évolution des circonstances⁵, la politique proposée comporte deux modalités de restructuration et d'autres éléments politiques, décrits ci-après:
- i) Restructuration de niveau 1**
11. La restructuration de niveau 1 est une restructuration de projet impliquant: a) un changement important et substantiel de la portée ou des caractéristiques du projet par rapport à celles initialement approuvées par le Conseil d'administration, ou b) le passage, dans la classification des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC), à la catégorie A. Les restructurations de niveau 1 sont soumises au Comité d'évaluation pour examen et au Conseil d'administration pour approbation.
- ii) Restructuration de niveau 2**
12. La restructuration de niveau 2 concerne toute autre modification du projet - par exemple une réaffectation du produit du prêt, l'allongement des délais d'achèvement ou des modifications de la description du projet qui ne modifient pas sensiblement la portée ou les caractéristiques de celles initialement approuvées par le Conseil d'administration. C'est le Vice-Président adjoint, Responsable du Département de la gestion des programmes qui approuve la restructuration de niveau 2.
- iii) Annulation de financements et réaffectation des financements annulés**
13. Les ressources prévues peuvent être annulées et réengagées dans des projets performants⁶ ou de nouveaux projets dans le même pays dans les 12 mois suivant la date de l'annulation. Étant donné que les allocations s'inscrivant dans le cadre du SAFP ne sont pas concernées par ce processus, les fonds réengagés peuvent être reportés à un cycle ultérieur dudit système d'allocation, sous réserve du délai global. Les crédits annulés peuvent être réengagés aux conditions de financement auxquelles l'emprunteur est admissible dans l'année au cours de laquelle les fonds sont réengagés, sous réserve d'une évaluation concluant que la viabilité financière

⁵ Conformément à la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de relèvement (2006) et aux Directives directrices pour le relèvement rapide après une catastrophe (2011).

⁶ Tous les fonds réengagés dans des projets performants seront utilisés conformément aux procédures du FIDA en matière de financement additionnel.

du Fonds n'est pas compromise. Afin d'encourager la proactivité dans la gestion des portefeuilles, les montants annulés provenant de projets à moins d'un an du terme ne peuvent être réengagés. Les montants annulés après la date de clôture ne peuvent être réengagés et sont retournés au FIDA.

14. Afin d'encourager davantage la proactivité et compte tenu du principe sous-jacent d'une exécution plus rapide des projets et d'une utilisation plus efficace des ressources du FIDA, la présente politique de restructuration comporte une obligation d'annulation de l'allocation à un projet si:
 - a) l'accord de financement n'est pas entré en vigueur 18 mois après son approbation par le Conseil d'administration, ou
 - b) si le financement n'a pas commencé à être décaissé 18 mois après l'entrée en vigueur de l'accord de financement.
15. Conformément au paragraphe 13 ci-dessus, le montant alloué à un projet sera automatiquement annulé à moins que, avant la date d'expiration de la période de 18 mois, le Conseil d'administration n'approuve une prolongation d'un maximum d'un an au-delà de cette date, faute de quoi l'allocation sera automatiquement rendue au FIDA. Cela peut se faire par le biais de la procédure de défaut d'opposition afin d'accélérer le processus.
16. Une annulation faisant suite à une suspension régie par les Conditions générales applicables au financement du développement agricole (article XII, section 12.01) n'est pas considérée comme une restructuration, et la présente politique ne s'applique pas à pareils cas.

iv) Financement additionnel

17. Le financement additionnel est un instrument qui fournit des ressources additionnelles à un projet existant et performant: il peut être proposé dans le cadre de la restructuration d'un projet⁷. Le financement additionnel peut être utilisé pour étendre des projets qui donnent de bons résultats ou pour combler un déficit de financement rapidement et sagement. Des procédures de financement additionnel seront établies, mais il conviendra de fixer au minimum les critères suivants:
 - i) Cohérence avec les objectifs de développement correspondant à la conception initiale du projet. Si le projet doit devenir plus important, les modifications apportées à sa conception initiale doivent être conformes aux recommandations de mise en œuvre fournies pendant la supervision.
 - ii) Le projet devrait donner de bons résultats en ce qui concerne l'avancement de l'exécution ainsi que la gestion financière et l'audit.
 - iii) Le financement additionnel ne prolongera pas de plus de trois ans le financement initial du projet.
 - iv) Les déficits de financement ne pourront être supérieurs à 20% des dépassements de coûts;
 - v) Les activités à financer devront être conformes à toutes les politiques pertinentes du FIDA au moment de la demande de financement additionnel, y compris les politiques de ciblage et les indicateurs de performance des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC)⁸.

v) Information et suivi

18. Tous les ans, la direction donnera une vue d'ensemble des restructurations de projets, par modalité de restructuration, au Conseil d'administration. Une analyse

⁷ On entend par projet existant tout projet approuvé mais non encore achevé.

⁸ Si elle est en vigueur au moment du financement additionnel, toute éventuelle nouvelle condition s'appliquera au projet dans son ensemble et pas seulement à la partie supplémentaire du financement alloué.

de l'impact de la politique de restructuration sera fournie après trois ans de mise en œuvre.

19. Un système complet est prévu pour suivre toutes les restructurations et faciliter l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité de la modification des projets pendant leur mise en œuvre.

IV. Impact financier et gestion des risques

20. L'impact financier de l'introduction de la présente politique de restructuration a été analysé; il implique une légère réduction des soldes d'annulation disponibles pour les ressources du FIDA et une légère diminution des liquidités en raison de décaissements plus rapides. L'impact global n'est significatif ni en soi ni proportionnellement aux ressources du FIDA⁹.

V. Prochaines étapes

21. La politique relative à la restructuration des projets sera appliquée à partir du 1^{er} janvier 2019. Les financements approuvés avant cette date ne seront pas soumis aux dispositions des paragraphes 14 et 15 ci-dessus. La direction élaborera des procédures et des directives connexes à l'intention du personnel et les appliquera conjointement à partir de 2019; elle mettra aussi en œuvre tout changement nécessaire dans les outils opérationnels de suivi des portefeuilles, y compris les flux de travail automatisés utilisés pour accélérer les délais de réponse, et suivre la restructuration et en rendre compte. Le contenu de la présente politique et sa place dans le processus de supervision et d'appui à l'exécution seront abordés par l'académie des opérations et dans d'autres documents, en tant que de besoin.

VI. Recommandation

22. Il est recommandé au Conseil d'administration d'approuver la politique du FIDA relative à la restructuration des projets décrite ci-dessus. En particulier, le Conseil est prié de noter que la politique:
 - i) prévoit l'approbation par lui-même d'une restructuration des projets qui entraîne un changement considérable de la portée ou des caractéristiques de projets ou le passage, dans la classification PESEC, à la catégorie A;
 - ii) prévoit la réaffectation des montants annulés pendant 12 mois au maximum à compter de la date de l'annulation plutôt que dans le cadre d'une année civile;
 - iii) prévoit la réaffectation des montants annulés entre les périodes de reconstitution des ressources du FIDA dans le respect du délai global;
 - iv) prévoit que le délai actuel de deux ans à compter de l'approbation et de la signature de l'accord de financement par le Conseil d'administration est ramené à 18 mois à compter de son approbation et de son entrée en vigueur;
 - v) prévoit que, si les décaissements n'ont pas commencé 18 mois après l'entrée en vigueur de l'accord de financement, l'allocation affectée au projet est annulée.
 - vi) Le réengagement des fonds annulés en faveur de projets performants ou de nouveaux projets devrait être conforme à la stratégie de pays en cours (COSOP ou note de stratégie de pays) ou à la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006).

⁹ Un scénario de viabilité financière a été modélisé à partir d'hypothèses sur une période de 50 ans. L'impact est viable pour ce qui concerne le modèle financier du FIDA et conforme au cadre financier du FIDA et aux scénarios pour FIDA 11.

L'approche et l'expérience actuelles du FIDA en matière de restructuration

1. **Politique et procédures actuelles du FIDA.** Les dispositions actuelles établissent plusieurs niveaux d'approbation pour chaque type de restructuration en ce qui concerne le financement additionnel, les changements de portée étant les suivants:
 - les restructurations par changements et amendements sont approuvées par la direction (le Vice-Président adjoint, Responsable du Département de la gestion des programmes), à l'exception de celles qui vont de pair avec des financements additionnels, qui sont approuvées par le Conseil d'administration en même temps que la proposition de financement additionnel;
 - les restructurations par changements et amendements qui modifient sensiblement la portée ou les caractéristiques d'un projet, qui sont approuvées par le Conseil d'administration;
 - la restructuration par annulation totale ou partielle, approuvée par le Président;
 - la restructuration par annulation totale ou partielle et réengagement, approuvée par le Président et soumise au Conseil d'administration, pour approbation.
2. La **Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution** permet aux équipes de pays d'apporter des modifications proactives et régulières aux projets en cours afin de promouvoir l'efficacité du développement. La politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution fournit un cadre général; ses mises à jour visent à favoriser la facilité de sa mise en œuvre¹⁰.
3. **Annulation du financement.** La révision de l'approche du FIDA concernant le recours à l'annulation de prêts ou dons approuvés¹¹ permet de retirer des ressources à des projets et de les réaffecter à des projets performants ou à de nouveaux projets dans le même pays pendant l'année civile au cours de laquelle l'annulation a eu lieu, à condition de ne pas sortir du cycle de reconstitution des ressources en cours. Cela signifie que les annulations décidées dans un cycle de reconstitution des ressources ne peuvent pas être reportées à un cycle suivant. Les allocations faites au titre du SAFP n'entrent pas dans le cadre de la présente procédure. Les fonds annulés peuvent être réengagés aux conditions de financement (dons ou prêts) auxquelles l'emprunteur est admissible dans l'année au cours de laquelle les fonds sont réengagés. Il faut que l'annulation concerne un montant de 1 million d'USD au minimum pour qu'un réengagement en faveur d'un autre projet dans le pays puisse avoir lieu. Il est également prévu que les montants annulés pour des projets qui doivent être achevés dans un délai de moins d'un an ne sont pas admissibles à un réengagement. Les annulations après une date de clôture ne peuvent pas non plus faire l'objet d'un réengagement et les montants correspondants sont retournés au FIDA.
4. **Signature de l'accord de financement.** En 1992¹², le Comité d'audit avait recommandé au Conseil d'administration d'adopter une politique prévoyant l'annulation automatique de tout prêt approuvé mais non signé après une

¹⁰ Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution, EB 2006/89/R.4/Rev.1.

¹¹ Révision de l'approche du FIDA concernant la réutilisation des prêts ou dons approuvés qui ont été annulés, EB 2014/111/R.12/Rev.1.

¹² EB 92/45/R.8, par. 10.

période de deux ans. La présente politique concerne en particulier les ressources que le FIDA alloue à des pays et qui ne sont pas activement utilisées; elle vise à susciter l'adhésion des emprunteurs.

5. **Les Conditions générales applicables au financement du développement agricole** donnent au FIDA le pouvoir de procéder à des changements de manière unilatérale en ce qui concerne: i) la réaffectation de ressources d'une catégorie à l'autre et la réduction des pourcentages de catégories; ii) le report des dates d'achèvement des projets et de clôture du financement.
6. **Manuel de gestion financière et d'administration**¹³. Le Manuel de gestion financière et d'administration prévoit des changements en cours d'exécution dans certaines circonstances.
7. **Expérience du FIDA**. Depuis l'adoption du principe de la supervision directe en 2007, le FIDA a accru son efficacité dans le domaine du développement. Environ 77% des projets ont atteint leurs objectifs de développement en 2017¹⁴, contre 66% en 2007¹⁵, selon les rapports d'achèvement des projets. En juin 2018, 74% du portefeuille était considéré comme ne présentant pas de risque, les 26% restants présentant un risque (projets à problèmes potentiels et réels), dont environ 61% présentant un risque chronique. La part des projets à risque est semblable d'une région à l'autre. L'indice de proactivité institutionnelle est d'environ 37%. Une analyse¹⁶ montre que le taux global de décaissement du FIDA était d'environ 85%, ce qui indique qu'environ 15% des financements approuvés ont été annulés. La majeure partie de ces annulations (62%) a eu lieu à la clôture de l'exécution, environ 31% avant le premier décaissement et seulement 7% pendant l'exécution. Ces indicateurs montrent certes qu'il y a une marge de manœuvre supplémentaire pour ce qui est d'aborder les questions de manière plus proactive en cours d'exécution des projets, mais sans système de suivi systématique, il est difficile de déterminer la mesure de la restructuration.
8. **Réaffectations**. Environ 25% à 30% des projets font l'objet de changements qui exigent une réaffectation de prêts dans des catégories supérieures à 30% de l'affectation initiale, ce qui nécessite une modification de l'accord de financement, pour que le tableau 2 puisse être adapté. Ces modifications sont traitées en interne.
9. **Financement additionnel**. Ces dernières années, la direction du FIDA a adopté la pratique consistant à concevoir des opérations présentant des déficits de financement, le coût total du projet devant être couvert sur deux cycles du SAFR. Cette pratique a d'importants effets positifs sur l'efficacité car elle réduit les coûts de conception et le temps écoulé avant la mise en œuvre, et elle est conforme au modèle opérationnel de FIDA11, qui consiste à réduire le nombre et accroître l'ampleur des opérations pour en renforcer l'efficacité et gagner en efficacité pour ce qui est du développement. Environ 21% des projets bénéficient d'un financement additionnel du FIDA et cette part devrait passer à environ 30% du portefeuille total pendant la période couverte par FIDA11. Dans la perspective du financement de projets plus importants, le nombre d'instruments de financement par projet a considérablement augmenté, passant de 1,4 en 2013 à 2,2 en 2018. Bien que la supervision soit plus efficace parce que le projet est l'interface unique

¹³ Manuel de gestion financière et d'administration, <https://www.ifad.org/web/guest/document-detail/asset/39637251>.

¹⁴ Bilan du portefeuille du FIDA pour 2018.

¹⁵ Politique en matière de supervision et d'appui à l'exécution, page 22.

¹⁶ Résultats des décaissements du FIDA, n° 14 Série Recherche, 2016.

avec les autorités nationales pendant la supervision, la charge administrative correspondant au financement fourni par le FIDA a augmenté.

10. **Projets présentant des problèmes.** Une proportion de quelque 15% à 17% du portefeuille est classée dans la catégorie des projets à problèmes réels. Environ la moitié des projets à problèmes sont restructurés (ce qui équivaut à environ 6% à 8% du portefeuille total), et cette restructuration prend cinq ans. Seulement 38% des projets à problèmes sont classés sans risque, les améliorations étant principalement attribuables à des changements apportés à la gestion du projet. Environ 30% des projets qui posent réellement problème concernent des pays en situation de fragilité et environ 25% des pays où les institutions agricoles ne sont pas robustes¹⁷. Un projet en difficulté ne peut pas être retenu pour un financement additionnel.
11. **Amélioration du système d'alerte rapide.** L'approche et les systèmes institutionnels de repérage des projets à risque devraient être affinés afin qu'une alerte précoce soit déclenchée lorsque les projets commencent à présenter des problèmes, de sorte que des mesures proactives puissent être mises en place plus tôt dans le cycle du projet.
12. **Financement non décaissé après approbation du Conseil d'administration.** Une analyse récente effectuée dans le cadre d'un groupe de travail sur les suspensions a fait ressortir 14 prêts et dons non décaissés approuvés près de trois ans auparavant, soit un montant total d'environ 180 millions d'USD (dont deux prêts dans un pays alors suspendu), et quatre prêts et dons non décaissés totalisant 20 millions d'USD approuvés entre quatre et huit ans auparavant (dont deux prêts dans des pays où l'exécution a dû être interrompue).

¹⁷ Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), mai 2015, analyse des rapports d'achèvement de projet pour 32 projets terminés ayant présenté des problèmes persistants.

Analyse comparative de l'approche des banques multilatérales de développement en matière de restructuration et de modifications

<i>Banque mondiale</i>	<i>Banque asiatique de développement</i>	<i>Banque africaine de développement</i>
Supervision depuis 1945	Supervision depuis 1966	Supervision depuis 1966
Politique de restructuration en 2017	Paramètres de restructuration dans le manuel d'exploitation□	Politique d'examen et de restructuration du portefeuille en 1995
Niveau 1 - Passage de la catégorie de protection à la catégorie A, autres solutions en matière de passation de marchés, approbation par le Conseil d'administration requise ¹⁸ .	Les modifications majeures ayant une incidence sur la portée et les résultats doivent être approuvées par le Conseil d'administration.	Modifications approuvées par le Conseil: <ul style="list-style-type: none"> • instrument de prêt; • affectation des soldes de prêts à de nouveaux projets ou à des prêts supplémentaires; • portée des projets; • utilisation des soldes de prêts dépassant la portée actuelle du projet ou du secteur
Niveau 2 - toutes les autres modifications nécessitant une modification des accords juridiques initiaux et signées avant la date de clôture du projet d'investissement initial sont approuvées en interne par la direction.	Modifications mineures - changements dans les coûts, le plan de financement, les produits et les objectifs de rendement, les modalités de mise en œuvre, les décaissements, les modalités d'établissement de rapports approuvés par le directeur général ou son délégué.	Changements non approuvés par le Conseil (note d'information au Conseil): <ul style="list-style-type: none"> • aucune mesure nécessitant l'approbation du Conseil d'administration

¹⁸ Avant l'approbation de la nouvelle politique de restructuration, les modifications aux objectifs de développement des projets ont été soumises au Conseil d'administration; l'approbation de ces modifications est désormais déléguée à la direction afin de réduire le délai d'approbation. Cette décision devrait permettre d'accélérer le traitement des projets peu performants, et d'adopter les corrections nécessaires plus tôt dans le cycle du projet. Rationalisation des politiques et procédures de restructuration, Banque mondiale, 18 juillet 2017, par. 20.