

BANQUE EUROPEENNE D'INVESTISSEMENT

CA/318/98
27 avril 1998

PV 98/04

PROJET : **Veillez communiquer au Secrétariat, de préférence par écrit, toute demande de modifications, si possible avant la prochaine réunion, des 27/28 avril 1998**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Procès-verbal de la réunion tenue à Luxembourg
le 24 mars 1998 à 9 heures

Ordre du jour

La séance est ouverte à 9 h 10 par le **PRESIDENT**, Sir Brian UNWIN.

1. QUORUM

Le Président constate que le quorum est atteint, les administrateurs présents ou représentés réunissant 25 voix.

REUNION EXTRAORDINAIRE POUR L'EXAMEN DES DOCUMENTS SUR LA STRATEGIE

Dans sa présentation des documents figurant à l'ordre du jour de la réunion, le **PRESIDENT** rappelle que le Conseil d'administration a, lors de discussions précédentes, convenu que les recommandations concernant l'augmentation de capital et le versement aux Etats membres devront être soumises au Conseil des gouverneurs à la Séance annuelle, en juin, dans le **contexte d'un cadre de stratégie général**. L'objet des trois nouveaux documents maintenant présentés est de contribuer à préciser la formulation de ce cadre de stratégie en vue d'examiner, à la réunion d'avril du Conseil d'administration, un document composite couvrant toutes ces questions.

La « stratégie » générale de la Banque, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Union, lui est foncièrement dictée, dans une large mesure, par ses Statuts, par les demandes et les mandats émanant du Conseil européen, et par les décisions prises au fil des années par son Conseil des gouverneurs et son Conseil d'administration. A l'intérieur de ce cadre général, le Comité de direction et les services de la Banque ont essayé, de temps à autre, de développer certains aspects relatifs à la stratégie et à sa mise en œuvre, et d'identifier des domaines où la Banque elle-même disposait d'un pouvoir discrétionnaire. Le **PRESIDENT** laisse par conséquent entendre qu'en fait l'exercice en cours ne vise pas tellement à déterminer si la Banque doit s'acquitter de certaines grandes tâches stratégiques (telles que la convergence régionale, l'aide de pré-adhésion, etc.), mais plutôt comment elle peut le faire de la manière la plus efficace, la plus rationnelle et la plus acceptable possible.

Le Conseil d'administration s'est penché, il y a un an, sur le cadre stratégique général lorsque les grandes lignes de l'approche de la Banque, telle qu'elle était exposée dans le document de travail établi à l'époque – *Le cadre d'action pour les 5 à 10 prochaines années* – ont été approuvées. De fait, ainsi qu'on l'indique dans le Document 98/108 figurant à l'ordre du jour de la présente réunion, plusieurs éléments nouveaux, tels que le Programme d'action spécial d'Amsterdam (PASA) et le Mécanisme de pré-adhésion, ont entre-temps établi le bien-fondé d'aspects essentiels de cette approche, et les initiatives prises par la Banque ont été accueillies très favorablement par les gouvernements des Etats-membres.

Depuis lors, outre le travail considérable qui a été accompli au sein du Conseil d'administration pour la mise en œuvre du PASA et du Mécanisme de pré-adhésion, les administrateurs ont entamé des discussions sur une série de questions s'inscrivant dans ce cadre et qui ont été identifiées dans le rapport du Groupe de travail. En février, le Conseil d'administration a examiné la politique en matière de tarification, la coopération entre la BEI et la Commission et le partenariat BEI/FEI. A l'ordre du jour de la présente réunion figurent les trois nouveaux documents susmentionnés ci-après qui ont été distribués pour examen. Le Conseil d'administration a par ailleurs été saisi du premier rapport annuel récapitulatif de la nouvelle Unité d'évaluation de la Banque, qui, d'une manière générale, présente un intérêt pour la quasi-totalité des questions à l'examen, et qui sera bientôt suivi de trois rapports séparés qui concerneront *L'industrielle développement régional*, *Le secteur des télécommunications* et *Les secteurs routier et ferroviaire*.

Le **PRESIDENT** indique que, du point de vue du Conseil d'administration, le premier document (98/108) est à l'évidence le plus important. Le Comité de direction a examiné attentivement les vues qu'ont exprimées de nombreux administrateurs et propose (chapitre 5) qu'à l'avenir le Conseil d'administration soit saisi, vers la fin ou au début de chaque année, d'un document traitant d'une manière beaucoup plus détaillée des « perspectives de prêt » (Programme opérationnel) et qui servirait progressivement de cadre pour la discussion, au sein du Conseil d'administration, de l'évolution des priorités et, par la suite, pour l'évaluation des résultats de la Banque. C'est là une innovation importante qui traduit pleinement le souci de tenir compte de la remarque formulée par de nombreux administrateurs, à savoir que s'il est vrai qu'ils reçoivent une grande quantité d'informations, celles-ci sont dans une large mesure des informations *ex post* qui ne leur permettent pas d'examiner comme il convient la stratégie et les priorités de la Banque pour l'avenir. Il reste encore du travail à faire à cet égard (mettre au point des indicateurs de performance spécifiques, par exemple), mais le **PRESIDENT** espère que le Conseil d'administration considérera qu'il s'agit là d'une initiative et d'une réponse constructives de la part du Comité de direction.

Le **PRESIDENT** reconnaît que, malgré que l'on ait fait le maximum, il n'a pas encore été possible de traiter tous les aspects relatifs à la stratégie. Il est néanmoins important de se rendre compte que la stratégie ne peut jamais être considérée comme un concept statique : elle ne peut faire l'objet d'un exercice spécifique ponctuel ; sa formulation résulte d'un processus permanent et dynamique.

A titre d'illustration, on peut prendre, par exemple, les **Opérations à l'extérieur de l'Union**, que la Banque entreprend, pour l'essentiel, à la demande du Conseil des ministres, à l'appui, expressément, des politiques de l'Union en matière d'aide extérieure et de développement. Le Comité de direction présentera un premier document d'orientation à ce sujet avant la Séance annuelle, mais il sera nécessaire de pousser la réflexion et la discussion plus avant au cours des prochains mois, car la question du renouvellement des mandats de prêt à l'extérieur de l'Union se profile une fois de plus à l'horizon. A plus court terme, l'activité de la Banque est déterminée par les mandats existants et par le Mécanisme de pré-adhésion, et la priorité pour l'heure est de s'acquitter de ces tâches aussi bien et aussi efficacement que possible. A plus long terme, toutefois, il faudra se pencher sur plusieurs questions importantes qui concernent le rôle général de la Banque à l'extérieur de l'Union. Le **PRESIDENT** espère que, aux fins des travaux actuels sur la stratégie, le Conseil d'administration acceptera de continuer sur cette base, les questions qui devront faire l'objet de discussions futures étant identifiées.

Suite à la discussion, et sous réserve de l'avis des administrateurs, le **PRESIDENT** propose d'établir pour la réunion d'avril un document qui contiendra le cadre stratégique ainsi que les propositions précises destinées au Conseil des gouverneurs concernant le paiement aux Etats membres et l'augmentation de capital, ainsi que cela a été convenu lors des réunions précédentes.

2.1 Suivi et évaluation des résultats de la BEI, et fixation de ses priorités en matière de prêt ;

Rapport de l'Unité d'évaluation

M. MASERA accueille favorablement le document et se félicite de l'esprit constructif qui a présidé à son élaboration. Tout en en approuvant les grandes lignes, il se dit toutefois préoccupé par la conception sur laquelle il repose apparemment et qui concerne les rôles respectifs du Comité de direction et du Conseil d'administration, notamment les missions et les prérogatives de ce dernier. Il appartient à la Banque de fournir au Conseil d'administration, qui est censé disposer de l'autorité et de l'expertise nécessaires, les informations dont il a besoin aux fins du suivi et de l'évaluation.

A son avis, certains passages du document pourraient donner lieu à des interprétations erronées quant au caractère adéquat des données fournies au Conseil d'administration et il conviendrait donc de clarifier les choses à cet égard.

Le **PRESIDENT**, soucieux d'éviter tout malentendu sur l'objet du document, souligne que le Comité de direction cherche avant toute chose à identifier les domaines qui sont de la plus grande importance pour le Conseil d'administration ; l'intention, avec ce document, n'est pas de se montrer directif, mais plutôt de clarifier les informations déjà fournies au Conseil d'administration et de trouver des moyens plus utiles pour les lui présenter.

M. VANORMELINGEN partage le sentiment de **M. MASERA**. En particulier, il tient à réaffirmer qu'il estime que le Conseil d'administration devrait recevoir des informations détaillées sur le budget administratif de la Banque, afin de lui permettre de l'analyser, de le contrôler et de l'approuver, ce qui, à son avis, ne relève pas de la gestion des affaires courantes. La BEI est la seule institution financière internationale dont le Conseil d'administration n'exerce pas cette fonction ou n'a pas la faculté de participer *ex ante* à un débat de fond sur les questions budgétaires. Il considère qu'il y a là contradiction avec les dispositions statutaires (Art. 11.1) qui stipulent que le Conseil d'administration contrôle la « saine administration » de la Banque.

L'intervenant remercie le Comité de direction d'avoir abordé le problème de la communication d'informations au Conseil d'administration et approuve les observations sur le cadre stratégique général (chapitre 1), mais il aimerait voir exprimé en termes plus clairs l'engagement de la Banque en ce qui concerne les opérations à l'extérieur de l'Union européenne, notamment son rôle dans les pays ACP et du Bassin méditerranéen. Il se demande, dans le contexte du présent exercice, en quoi la Banque diffère des autres institutions financières multilatérales. Il aimerait que le Conseil d'administration soit tenu pleinement informé des évolutions concernant les procédures de suivi de la Banque. Dans les propositions de financement où le taux de rentabilité économique n'est pas mentionné, il devrait être expliqué clairement pourquoi il n'a pas été possible de fournir ce paramètre. Il attend avec intérêt de pouvoir étudier le rapport sur la création d'emplois liée aux opérations réalisées en application du PASA qui sera, comme il croit le savoir, soumis au Conseil d'administration, de préférence avant la Séance annuelle du Conseil des gouverneurs. Il espère que le présent exercice se traduira par une intervention en temps plus opportun du Conseil d'administration.

Le **PRESIDENT** l'assure qu'un document sur la création d'emplois est en cours d'élaboration. Il est d'ores et déjà évident que le PASA stimule l'activité en faveur des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre. Au stade actuel, le document en question revêtira nécessairement la forme d'une étude théorique ; l'évaluation définitive sera le résultat d'un travail à long terme. La BEI diffère de la plupart des autres institutions financières multilatérales en ce sens que son activité est pour l'essentiel localisée dans des pays riches et qu'elle est destinée à appuyer des investissements, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

La question du budget administratif de la Banque relève d'un domaine plus vaste, celui de la structure de direction de la Banque, et fait intervenir un facteur que l'on ne retrouve pas dans les autres IFI, à savoir l'existence d'un troisième niveau statutaire dans les organes de décision de la BEI, le Comité de direction. Il devrait néanmoins être possible d'étoffer le processus d'information du Conseil d'administration dans ce domaine afin de lui permettre de mieux évaluer les affectations budgétaires et les résultats de la Banque, sans toutefois aller jusqu'à soumettre officiellement le budget administratif dans tous ses détails à l'approbation du Conseil d'administration. Il reste d'avis que c'est là une fonction du Comité de direction.

M. DE VRIES, appuyé par **MM. JOHANSSON** et **McINTYRE**, répète la mise en garde qu'il a déjà exprimée, à savoir que s'il est entendu que les propositions concernant l'augmentation de capital et les questions connexes doivent être soumises au Conseil des gouverneurs dans le cadre d'un contexte de stratégie général, il ne faut pas considérer pour autant comme définitivement acquis que cela pourra se faire à la Séance annuelle du 5 juin. Il préférerait que l'on n'avance pas à marche forcée. Un aspect à soumettre pour évaluation au Conseil d'administration concerne les éventuelles différences entre les opérations telles qu'elles ont été approuvées par le Conseil d'administration et les opérations telles qu'elles se présentent à la suite de négociations ultérieures avec les emprunteurs.

M. DE VRIES se réjouit du fait que l'on ait introduit un élément prospectif dans les propositions contenues dans le document, mais il préférerait que l'on opte pour une méthode de planification reposant sur des objectifs de politique et des priorités plutôt que sur une projection quantitative de la demande probable de prêts. Il appartiendrait au Conseil d'administration d'examiner et d'affiner les perspectives sur cette base, puis de revenir, *ex post facto*, sur les résultats effectifs. A son avis, cependant, le document accuse une grande lacune en ce sens qu'il n'aborde pas la question de la subsidiarité en tant qu'objectif fondamental de la politique générale.

Pour M. DE VRIES, il est également important de clarifier le degré d'indépendance de l'Unité d'évaluation de la Banque. Il souhaiterait que ce service communique ses rapports au Conseil d'administration lui-même, comme c'est le cas dans d'autres IFI.

Il ne préconise pas que le Conseil d'administration examine et approuve le budget dans le détail, mais il estime qu'il y a sans doute d'autres moyens de résoudre cette question, par exemple en créant une Commission du budget dont feraient partie des membres du Conseil d'administration.

Le PRESIDENT continue, pour des raisons qu'il a exposées à maintes reprises, de penser qu'il est extrêmement important que le Conseil des gouverneurs décide l'augmentation de capital à sa Séance annuelle en juin. Il continuera à travailler à la réalisation de cet objectif. S'agissant de la subsidiarité, il fait observer que les deuxième et troisième documents dont les administrateurs sont saisis concernent le secteur bancaire et ont donc un rapport direct avec cette question. Les rapports de l'Unité d'évaluation sont effectivement soumis au Comité de direction, lequel en discute, avant leur communication au Conseil d'administration. Comme il l'a indiqué, trois de ces documents seront présentés de cette manière à brève échéance. Quant aux modifications apportées aux modalités des prêts et des projets après les décisions du Conseil d'administration, le PRESIDENT souligne que c'est là un domaine où il est fait preuve de toute la diligence voulue, en premier lieu au travers de la réunion conjointe que les membres du Comité de direction et les Directeurs de la BEI tiennent, après chaque Conseil d'administration, pour traiter, précisément, des points pour lesquels des mesures doivent être prises, et de la suite qui doit être donnée, notamment pour ce qui est de l'aspect évoqué. Il veillera à ce que le Conseil d'administration soit également informé d'une manière appropriée.

Mme GRÖHN considère que la mission d'évaluation est une question fondamentale et préconise que l'on rehausse le statut de l'Unité d'évaluation et que l'on augmente son effectif, notamment pour garantir une collaboration plus étroite avec les services homologues dans les autres IFI. Elle soutient les propositions contenues dans le document, qui laissent entrevoir pour le Conseil d'administration une plus grande information sur le plan opérationnel et la possibilité d'une intervention plus précoce à l'avenir. Elle aimerait que les indicateurs de résultats soient présentés davantage sur une base sectorielle. Par ailleurs, elle souhaiterait, ainsi qu'elle l'a déjà dit en d'autres occasions, que le facteur risque soit pris davantage en considération, et de manière plus spécifique du point de vue des besoins à long terme en capital de la Banque, qui, à son avis, devraient – comme cela est déjà prévu – être réexaminés en 2000 ou 2001 et ensuite à intervalles plus réguliers, éventuellement tous les six mois. Elle attend de la quantification plus précise de ces aspects, ainsi que d'autres, qu'elle contribue à éclairer le Conseil d'administration dans ses délibérations. Elle espère que le document annoncé sur les opérations à l'extérieur de l'Union sera disponible avant la Séance annuelle, dans la perspective, surtout, de l'examen des opérations futures dans les PECO.

Le PRESIDENT rappelle au Conseil d'administration que la création récente de l'Unité d'évaluation a constitué une étape importante pour la Banque. Ce service absorbe 1 % environ du budget administratif, niveau comparable à celui observé dans d'autres IFI.

M. JOHANSSON aurait préféré que le document soit davantage axé sur des recommandations concrètes à soumettre au Conseil des gouverneurs au sujet de la fixation des priorités de la Banque en matière de prêt, et qu'il contienne, à cet égard, une définition plus claire des priorités sectorielles – question très importante à ses yeux – au lieu de sembler traiter pour l'essentiel des aspects concernant l'établissement de rapports. Il aimerait aussi que soient traités, en quelque sorte sous la forme d'une « liste négative », les domaines d'activité non prioritaires, notamment les prêts aux grandes entreprises et d'autres domaines n'offrant qu'une faible valeur ajoutée (M. O'GORMAN partage ce point de vue).

L'intervenant est lui aussi favorable à une participation *ex ante* du Conseil d'administration à la discussion du budget administratif, sans préjudice toutefois des prérogatives du Comité de direction.

M. LANDÁBURU, rappelant que lors de réunions précédentes du Conseil d'administration il a préconisé que les administrateurs participent à la fixation des objectifs pour l'année suivante, se félicite de voir apparaître maintenant des propositions novatrices allant dans ce sens et qui visent à adopter, à l'égard des perspectives, une approche prenant en compte à la fois les objectifs et la répartition sectorielle. C'est une évolution utile qui permettra d'obtenir une plus grande transparence et une plus grande efficacité, d'une part, et de consolider l'image de la Banque, d'autre part. Il attend avec intérêt le moment où le Conseil d'administration et le Comité de direction pourront travailler ensemble à la définition de la valeur ajoutée comme objectif opérationnel, ce qui aiderait en outre à avoir une vue plus claire de la complémentarité avec les autres institutions, notamment la Commission. La fixation de priorités et l'utilisation optimale des ressources, tant du point de vue régional que du point de vue sectoriel, sont des éléments essentiels du processus d'élaboration des politiques futures de l'Union européenne en matière de cohésion. Il est d'accord avec M. DE VRIES pour dire que ces aspects prioritaires devraient faire l'objet d'un débat spécifique au sein du Conseil d'administration.

M. LANDÁBARU reconnaît que les deux principaux piliers de la stratégie de la Banque sont ceux dont il est question au premier chapitre du document et souligne l'importance qu'il y a à mesurer en fin de compte tous les résultats à l'aune de ces critères ; il estime que l'on a tendance à perdre de vue cet aspect dans l'évaluation de l'activité et qu'il faudrait en tenir pleinement compte dans l'établissement des critères et de la méthodologie. Il aimerait savoir quelle forme revêtiront les documents découlant des propositions, comment ils seront communiqués et pour quel type de débat ils seront soumis.

Le PRESIDENT lui donne l'assurance que ces aspects feront l'objet d'une discussion en bonne et due forme. Le document (cf. Annexe) a pour objet de rappeler au Conseil d'administration les informations déjà disponibles et qui lui sont communiquées ; l'objectif, maintenant, consiste à déterminer, de concert avec le Conseil d'administration, la façon appropriée de présenter ces informations et les autres renseignements éventuels en vue de l'examen des « perspectives de prêt » vers la fin ou au début de l'année, moment où l'on évaluera également la mesure dans laquelle les objectifs fixés pour l'année écoulée auront été atteints. Il s'agira là d'un processus permanent et itératif.

M. BOEHMER exprime sa satisfaction au vu de la direction qu'indique le document. Il espère, comme M. DE VRIES, que le document sur les perspectives de prêt contiendra, dans une certaine mesure, un plan d'activités comportant des indications sur les opérations envisagées et quelques objectifs quantifiés, vraisemblablement dans le cadre de fourchettes prévisionnelles pour ce qui est du volume des prêts. On disposerait ainsi d'un outil pour planifier la mise en œuvre des politiques et la gestion des ressources nécessaires à cette fin. Le mode d'information du Conseil d'administration devra être revu en conséquence. Il estime qu'il y a de bonnes raisons pour accroître l'information existante en y incluant davantage de données financières et de renseignements détaillés, ainsi que des indications sur la gestion des risques. Sur le plan qualitatif, il souhaiterait également que l'on examine plus avant les résultats du portefeuille de la Banque et des projets, autrement dit, que l'on dispose de données chiffrées indiquant dans quelle mesure les projets ont été menés à bien dans les temps et/ou dans le respect du budget défini,

leur productivité/leur rendement par rapport à l'investissement, ceux qui ont connu des problèmes et les mesures prises pour y remédier. Des taux de réussite pourraient être calculés sur ces bases, ainsi que cela se fait à la KfW et dans d'autres IFI. Il souhaiterait que l'on traite toutes ces questions en se fondant sur une approche globale, plutôt que projet par projet.

Il se réjouit également de voir que l'on a abordé la question de l'évaluation *ex post*, ce qu'il considère comme un excellent chose pour une activité qui, à la BEI, n'en est encore qu'à ses débuts. Il se demande cependant si la base de travail (échantillonnage) de l'Unité d'évaluation – environ 15 % des projets – est suffisante. Une grande importance s'attache à la réalisation des objectifs et à l'évaluation de la mesure dans laquelle la Banque contribue à atteindre les buts de la politique régionale de l'Union, mais il constate une lacune à cet égard dans les modalités en place.

Il faut à la fois rendre compte des projets en cours et procéder à une évaluation *ex post* des projets qui sont terminés. Il verrait d'un bon œil que les IFI mettent sur pied un groupe de coordination en vue de définir d'un commun accord des critères comparables de mesure des résultats.

M. BOEHMER estime que la BEI devrait s'inspirer de ce que font les autres IFI pour ce qui concerne le calcul et l'intégration du taux de rentabilité économique dans toutes les propositions de financement.

Le PRESIDENT espère que plusieurs préoccupations exprimées par les administrateurs seront apaisées par les rapports qu'ils recevront, à titre d'information, de l'Unité d'évaluation. Ces documents ne seront pas consacrés à des projets considérés séparément, mais à des sujets plus larges tels que les télécommunications, les infrastructures routières et ferroviaires, ainsi que le développement régional. L'Unité d'évaluation n'est en place que depuis peu, mais il estime que 15 % des prêts constituent un échantillon raisonnable, compte tenu, en outre, de l'ampleur de l'évaluation *ex ante* qu'effectue la Banque.

M. WIESER souhaite revenir sur un point soulevé par M. MASERA à propos des rôles respectifs du Comité de direction et du Conseil d'administration : c'est toute la problématique de la structure de direction de la Banque qui est au cœur des questions qui sont actuellement en débat, entre les actionnaires de la Banque, d'une part, et son administration, de l'autre. Ce sont des questions qu'il conviendra de clarifier sans tarder.

Dans l'immédiat, il estime que le débat a permis de soulever des questions utiles. Il appartient à la Banque de poursuivre sa mission et de déployer ses ressources aussi efficacement que possible, ainsi que d'informer ses actionnaires pour leur permettre d'évaluer et de guider son activité.

Il continue à s'étonner que le Conseil d'administration ait eu à débattre de l'augmentation de capital avant d'examiner les questions de stratégie, même si l'on s'oriente maintenant vers un traitement global. Quoi qu'il en soit, le Conseil d'administration a maintenant besoin d'informations et, comme M. DE VRIES, M. WIESER se réjouit à l'idée de recevoir les moyens nécessaires pour débattre de l'activité *ex ante* et axer à l'avenir les opérations sur des objectifs de politique clairs. Dans le même temps, il prévoit que le Conseil d'administration aura des difficultés à concilier les objectifs généraux et les spécificités opérationnelles, dans les zones économiquement marginales, par exemple.

M. FAINT rappelle ce qu'il a déjà dit lors de réunions précédentes, à savoir que les opérations extérieures de la Banque n'ont pas encore fait l'objet d'une discussion sur la base d'un document spécifique en vue de la présentation de la stratégie. L'activité à l'extérieur de l'Union représentant actuellement quelque 20 % du volume et 40 % du nombre des opérations de la BEI, il considère que l'on ne couvre pas ces questions de façon adéquate. Tout en reconnaissant que le cadre de la coopération extérieure est, dans une large mesure, balisé par les mandats existants, il aimerait néanmoins que soit lancé un processus en deux phases : dans un premier temps, les aspects et les principes de la stratégie feraient l'objet d'une discussion, dont le résultat se retrouverait dans la présentation aux Gouverneurs, et, dans un second temps, le Conseil

d'administration et la direction de la Banque pourraient travailler ensemble – comme c'est déjà le cas pour le PASA – à la préparation de la prochaine génération de mandats de prêt à l'extérieur de l'Union, notamment l'accord qui succédera à la Convention Lomé II *bis*.

En ce qui concerne l'examen et l'évaluation des résultats de la Banque, M. FAINT estime, lui aussi, qu'il convient de fournir davantage d'informations au Conseil d'administration afin, par exemple, de mesurer la valeur ajoutée et les différentes contributions témoignant de l'appui des Etats membres. En donnant une plus grande publicité aux rapports d'évaluation et d'achèvement de projets, on atteindrait à une plus grande transparence. Le Conseil d'administration devrait également recevoir des informations appropriées sur les rapports d'achèvement de projets, éventuellement sous la forme d'une synthèse annuelle de ces documents. Pour ce qui est de l'évaluation *ex post*, il souhaiterait que se développe la collaboration entre la Banque et les autres IFI qui cofinancent des opérations avec elle. Enfin, comme d'autres intervenants avant lui, il attend avec intérêt la mise au point de systèmes pour améliorer l'information du Conseil d'administration et lui permettre de juger dans quelle mesure les objectifs et les politiques ont pu être réalisés.

Le PRESIDENT l'assure que les principales modalités des financements à l'extérieur de l'Union sont déjà définies par les mandats actuels et par le Mécanisme de pré-adhésion et que la Banque, par exemple, est déjà en pourparlers avec la Commission au sujet des modalités d'un accord pour l'après-Lomé. On a l'intention d'inclure la coopération extérieure parmi les sujets traités dans le document destiné aux Gouverneurs ; cette démarche doit certes être constructive, mais elle ne peut être considérée comme une anticipation de futures décisions de politique.

M. PONTOLILLO fait siennes les observations de M. MASERA et partage l'opinion de M. DE VRIES sur l'exercice proposé concernant les perspectives de prêt, qui devrait s'apparenter à un plan d'activités, avec la fixation de priorités et de directives pour l'année suivante. On devrait également y trouver des données chiffrées spécifiques sur les projets, en cours d'instruction, qui n'ont pas encore été portés à l'attention du Conseil d'administration.

A son avis, l'examen du budget par le Conseil d'administration aurait pour avantage de permettre au Comité de direction de se concentrer sur la gestion courante de la Banque. D'ailleurs, dans les cas de la Banque des règlements internationaux, des banques centrales et d'autres, le budget est soumis à l'approbation de leur conseil d'administration, souvent par l'intermédiaire de commissions budgétaires mixtes. Il estime que l'approbation du budget par le Conseil d'administration découle de l'Article 13.3 des Statuts de la BEI («Le Comité de direction assure la gestion des affaires courantes de la Banque, sous l'autorité du Président et sous le contrôle du Conseil d'administration»).

Il aimerait que les informations fournies au Conseil d'administration lui permettent, par exemple, de prendre une part plus active à la détermination de l'adéquation du capital de la Banque (chapitre 7).

Le PRESIDENT ne peut accepter l'analogie avec la situation en matière budgétaire d'autres institutions, étant donné que les opérations courantes de la BEI ne sont pas financées sur des fonds budgétaires et que la Banque possède un Comité de direction exécutif statutaire désigné par les Etats membres.

M. PAPAGEORGIU ne partage pas l'avis de ceux qui considèrent que l'on a négligé la discussion sur la stratégie. A son avis, ses principaux aspects ont déjà été pour l'essentiel définis par le Conseil d'administration au début de 1997, ainsi que cela ressort clairement du premier chapitre du document. Le Conseil d'administration a examiné des objectifs de politique spécifiques dans le cadre de cette stratégie générale. Il convient, toutefois, de séparer la fonction de gestion de la fonction d'évaluation et, de ce point de vue, il estime que l'un des aspects de cette dernière est effectivement d'évaluer les résultats obtenus par le Comité de direction lui-même dans la poursuite des objectifs des politiques de l'Union, mais que c'est aux actionnaires, et non pas au Conseil d'administration, qu'il appartient de procéder à cette évaluation.

L'intervenant considère, lui aussi, que le budget administratif est un bon étalon et un bon outil pour évaluer les résultats, mais il préférerait que l'on se concentre sur les aspects qualitatifs, que l'on examine, à la fois sur un plan général et dans le détail, dans quelle mesure les projections budgétaires se sont réalisées, et que l'on s'attache à corriger les écarts. Pour ce qui est des objectifs de politique spécifiques, dont un certain nombre font déjà partie de l'acquis de la Banque (le financement des PME, par exemple), il y a, selon lui, de bonnes raisons pour tenir régulièrement des réunions consacrées spécifiquement à la définition des objectifs du Comité de direction.

M. COLERIDGE, lui, voit les choses d'un point de vue opposé par rapport à celui de M. PAPAGEORGIOU : pour lui, les objectifs ont fait l'objet d'une bonne discussion et c'est la stratégie générale qui a été négligée. Il serait partisan d'une évaluation de l'activité passée et future de la Banque à l'aune de la valeur ajoutée que les financements permettent d'apporter. De ce point de vue, il considère que le document et les propositions qu'il contient constituent un important pas en avant, même s'il faut encore aller plus loin. Le Conseil d'administration se doit d'utiliser de manière constructive les informations que lui apportera l'exercice sur les perspectives de prêt, de façon à fournir des objectifs quantifiables au Comité de direction et, partant, aux services de la Banque. Cette démarche s'articule autour du budget administratif et de l'utilisation du bilan de la Banque, ainsi que de la répartition sectorielle des opérations, ce qui amène à considérer l'aspect valeur ajoutée de chaque proposition. Cela vaut aussi bien pour les prêts que pour les opérations sur les marchés des capitaux en euros, pour lesquels de nouvelles directives pourraient être nécessaires, notamment pour ce qui concerne les instruments qui seront utilisés et les intermédiaires auxquels il sera fait appel.

M. COLERIDGE plaide lui aussi pour une réduction de la contribution relative de la Banque au financement des projets, qui pourrait être ramenée de 45 % environ par prêt aux alentours de 30 % ; cela présuppose l'existence d'une méthode appropriée.

Le PRESIDENT indique clairement que le document à l'examen n'est qu'une première étape : il reste encore du travail à faire pour donner corps aux propositions qu'il contient.

M. MARESCA apprécie l'effort qui a été fait pour répondre aux souhaits du Conseil d'administration et donner suite au constat selon lequel le système d'information laissait quelque peu à désirer du point de vue qualitatif. Il appuie les intervenants précédents sur la question du budget qui, pour lui, est vide de sens s'il n'est pas discuté et approuvé par le Conseil d'administration. De même, il estime que c'est au Conseil d'administration qu'il revient, dans ce contexte, d'approuver les ressources pour l'Unité d'évaluation et de garantir son autonomie. Pour lui, la meilleure façon de procéder maintenant serait de créer un groupe de contact composé de représentants du Conseil d'administration et de la Banque pour traiter les questions de ce type.

M. McINTYRE loue les intentions qui sont exprimées dans le document, en particulier au sujet de l'articulation des objectifs, mais se dit néanmoins déçu au vu des progrès accomplis jusqu'à présent (cf. les propos de M. DE VRIES, page 3) et il plaiderait pour sa part en faveur de la poursuite des efforts afin de parvenir à un texte établi d'un commun accord, plus clair et plus ferme, sur la stratégie, même si cela a pour conséquence que l'on ne respecte pas la date-cible de la Séance annuelle. Il est pleinement d'accord avec la définition de la gestion courante qui figure au chapitre 3 du document (M. O'GORMAN l'appuie sur ce point) et il serait partisan qu'elle serve de point de départ pour l'élaboration d'objectifs spécifiques. Il n'est pas mécontent du volume d'informations que le Conseil d'administration reçoit, mais il a besoin de savoir comment en faire l'évaluation et comment cela doit se traduire en objectifs et en priorités. Il peut donc donner son aval aux propositions concernant l'exercice relatif aux perspectives de prêt, tel qu'il est exposé au chapitre 5 du document, mais il a des réserves sur le chapitre précédent qui traite des prévisions en matière d'activité, qui lui paraissent encore être trop fondées sur la demande.

M. McINTYRE aimerait également que le Conseil d'administration considère désormais quels indicateurs de performance devraient être pris en compte dans le cadre de l'exercice annuel, et notamment quelles mesures de la valeur ajoutée on va retenir, ces informations devant figurer de manière bien spécifique dans la proposition qui sera soumise au Conseil des gouverneurs. Il

convient d'évaluer la contribution économique réelle de la Banque, en particulier pour ce qui est du soutien au développement régional et des financements sur prêts globaux en faveur des PME. A l'extérieur de l'Union, les éléments à prendre en considération sont la contribution de la Banque aux réformes économiques, les transferts et la préparation des pays candidats à leur adhésion à l'UE. Il conviendrait également de couvrir l'impact des opérations de la BEI sur les marchés des capitaux (il suggère de ne pas exagérer le rôle de la Banque dans la création du marché de l'euro - l'UEM pourrait en effet avoir l'effet contraire à celui que l'on attend lorsque le marché s'élargira) et de voir quel est l'effet de levier de ses activités sur l'investissement global, par exemple. Il conviendrait que cet impact soit renforcé et maximisé.

Le rôle fondamental de la Banque, à savoir le financement de projets d'investissement dans l'UE «pour autant que des moyens provenant d'autres sources ne sont pas disponibles à des conditions raisonnables» (Article 18.1 des Statuts) devra être rappelé dans le document présentant la stratégie, mais on devra aussi le renforcer en permettant à la Banque de réduire sa contribution à l'achèvement de projets, dans une mesure compatible avec la réalisation de ses objectifs. Qui plus est, M. McINTYRE serait partisan d'abaisser la limite de la contribution normale de la Banque au financement de projets de 50 % à 40 %, par exemple, ce qui enverrait un signal fort au marché concernant les aspects souplesse et subsidiarité. Il indique clairement qu'il n'est pas opposé à une contribution élevée dans les cas exceptionnels, comme cela se passe dans le cadre du PASA. Il souligne une nouvelle fois qu'il est important de se concentrer sur l'aspect valeur ajoutée des opérations de la BEI. A l'instar d'intervenants précédents, il accueille favorablement la communication, à l'avenir, des rapports de l'Unité d'évaluation, ce qui devrait également figurer dans le document sur la stratégie. Il apprécierait que l'on précise la manière dont ces informations seront diffusées et demande que le rapport annuel de l'Unité d'évaluation soit distribué aux administrateurs au titre du contrôle rétroactif.

Le PRESIDENT souligne une nouvelle fois que le document ne contient pas de propositions formelles, mais qu'on y explore des moyens d'utiliser de manière plus utile des informations qui sont déjà dans une large mesure à la disposition du Conseil d'administration. La période actuelle est une période de transition et de convergence financière, pendant laquelle beaucoup est attendu de la Banque.

M. von DEWITZ déclare que la Banque ne peut et ne doit pas chercher à tout faire ; il faut qu'elle se fixe des priorités. Elle a, à cet égard, encore beaucoup à faire, ainsi que M. LANDÁBURU l'a laissé entendre, en veillant à atteindre un niveau maximum de complémentarité, de subsidiarité et de valeur ajoutée là où c'est possible, en se concentrant avant tout sur le PASA, les RTE et l'élargissement de l'Union. Il voit dans le processus concernant les perspectives de prêt le moyen de fixer un cadre annuel à cet effet, conjointement avec l'évaluation *ex post*. Il est essentiel de veiller à la concrétisation de la subsidiarité, surtout avec le secteur bancaire.

M. MAYER, pense, comme M. McINTYRE, que le volume d'informations que l'on transmet au Conseil d'administration n'est pas un élément crucial ; ce qui est plus important, c'est la façon dont ces informations sont présentées et la manière dont le Conseil d'administration les utilise pour fixer les priorités et les objectifs qui doivent être communiqués clairement au Comité de direction et aux services de la Banque. Le document annuel sur les perspectives de prêt et les résultats devrait comporter des scénarios quantifiés pour ce qui concerne les missions à venir de la Banque, avec des ventilations sectorielles pour les opérations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Union.

M. MAYER considère que, pour résoudre la question du budget administratif, il faut se pencher sur la division des tâches entre le Conseil d'administration et le Comité de direction, sujet à propos duquel il serait très utile d'avoir une discussion au sein du Conseil d'administration et d'aborder à cette occasion tous les aspects pertinents (recrutement du personnel, masse salariale, frais administratifs, recettes et dépenses budgétaires, gains prévisionnels de la Banque et rendement des investissements).

Il serait lui aussi favorable à ce que l'on communique pour discussion au Conseil d'administration le rapport annuel de l'Unité d'évaluation, bien que son rôle d'information pour les services de la Banque - sous l'égide du Comité de direction et du cadre de direction - soit en fait plus important.

M. MAYER se dit par ailleurs inquiet au sujet de l'utilisation du temps dont dispose le Conseil d'administration. Les questions de stratégie et de politique générale nécessitent de longs débats et il en appelle à ses collègues pour qu'ils soient plus concis dans leurs interventions sur les propositions de financement. Une grande partie du travail à cet égard peut être déléguée à leurs collaborateurs respectifs et la durée de la discussion s'en trouverait réduite d'autant.

Le PRESIDENT remercie ceux qui se sont prononcés en faveur des idées qui ont été émises. Il répète que les rapports de l'Unité d'évaluation seront effectivement soumis au Comité de direction et que leurs conclusions seront communiquées aux directions opérationnelles concernées, dans le cadre de la procédure de suivi. Il propose que le rapport annuel de l'Unité d'évaluation soit soumis au Conseil d'administration en même temps que le nouveau document sur les perspectives de prêt (programme opérationnel).

Il note la mesure dans laquelle les vues des administrateurs convergent sur la question du contrôle budgétaire. Sans vouloir relancer le débat sur la question formelle de l'approbation du budget, il estime que le Conseil d'administration pourrait recevoir les données budgétaires concernant l'affectation des ressources dans le cadre de l'exercice sur les perspectives de prêt. Il souligne, par la même occasion, que le Comité de direction exerce une maîtrise très rigoureuse sur le budget, et que le Conseil d'administration a déjà eu l'occasion d'examiner cette question et de faire des remarques.

M. TYBJERG signale, nonobstant les observations d'autres intervenants sur la nature des informations fournies au Conseil d'administration, que les administrateurs sont en fait en mesure d'absorber davantage d'informations que celles qu'ils reçoivent actuellement, encore que la situation à cet égard se soit sensiblement améliorée au cours des 3 ou 4 dernières années (données sur l'évaluation financière, portefeuille des prêts, etc.). Ces informations pourraient toutefois être présentées de façon plus analytique et faire une plus grande place à la coopération avec les autres IFI, et elles devraient certainement comporter pour le Conseil d'administration des possibilités de choix *ex ante*. Mesurer le succès de la Banque, tel doit être l'objet de l'exercice.

M. O'GORMAN considère que le document, l'un de ceux figurant sur la liste établie lors du précédent débat sur la stratégie, couvre bien le sujet, qui constitue une fonction cruciale du Conseil d'administration, mais qui nécessite maintenant un cadre plus approprié. Il voit dans l'exercice relatif aux perspectives de prêt un moyen de s'écarter de l'activité fondée sur la demande et de s'orienter vers la définition d'un certain nombre d'objectifs que l'on souhaite assigner à la Banque. Il se représente bien le rôle qu'une évaluation *ex post* peut jouer dans la réponse à la nécessité fondamentale de fixer des priorités moins ambitieuses sur la base du schéma proposé par M. JOHANSSON. Il fait de l'efficacité dans l'aide au développement l'objectif fondamental, ce qui présuppose que l'on mesure l'apport régional de la Banque.

A propos de la remarque de M. MAYER sur l'utilisation du temps du Conseil d'administration, il estime que la création d'un nouveau groupe de travail du Conseil d'administration, voire d'un comité des projets, pourrait effectivement constituer une façon de s'attaquer au problème.

M. FERRER accueille avec satisfaction le document et approuve le sens des propositions qu'il contient, chose qui, d'après lui, faisait défaut depuis longtemps. A ses yeux, le principe de subsidiarité est l'élément sous-jacent des propositions, mais il convient également de donner l'importance voulue à la réalisation des objectifs des politiques de l'Union et à la qualité des prêts de la Banque.

Quant à l'étendue de l'échantillon retenu par l'Unité d'évaluation, il estime qu'une autre solution pourrait consister à choisir l'échantillonnage au hasard et à procéder sur cette base à une analyse approfondie. Il partage l'opinion de M. COLERIDGE qui estime que la démarche concernant la stratégie est restée trop vague jusqu'à présent.

M. SAUPE, après avoir entendu les autres interventions, en conclut qu'il apparaît maintenant nécessaire d'institutionnaliser la discussion sur la stratégie, d'établir des priorités entre le PASA, les RTE, l'élargissement et les politiques structurelles, domaines qui entraînent tous une croissance de l'activité de la BEI. Il hésite cependant à aller jusqu'à se demander s'il faut accepter que la Banque restreigne son activité dans d'autres domaines et/ou comment elle pourrait s'y prendre pour ce faire, et il se demande comment le Conseil d'administration pourrait fixer des plafonds appropriés aux activités de prêt, à une époque où, de toute manière, les fonds sont appelés à devenir de plus en plus rares. En particulier, il doute que le capital de la Banque puisse continuer à augmenter au même rythme et dans les mêmes conditions que par le passé.

M. NUGEE se félicite du travail accompli par l'Unité d'évaluation, de création récente, et de la collaboration qu'elle entretient avec ses homologues dans d'autres IFI. Il estime que l'évaluation *ex post* devrait surtout porter sur la comparaison entre les résultats obtenus en matière de projets, d'une part, et les prévisions, d'autre part, sur les avantages quantifiables, sur les enseignements à tirer et sur l'aspect valeur ajoutée (autrement dit, s'il y a effectivement une valeur ajoutée et comment elle a été obtenue). Il souligne la nécessité d'établir le caractère indispensable et déterminant du rôle de la Banque dans les projets qu'elle finance. Il estime également que l'on est fondé à préconiser une augmentation de la participation de la Banque dans les projets où elle peut à l'évidence apporter une valeur ajoutée.

M. VOGT fait observer que les réactions ont été nombreuses et que le Conseil d'administration est parvenu à une large convergence de vues sur les questions soumises à débat. Il partage l'opinion d'autres intervenants qui ont exprimé un certain trouble à l'idée que la Banque apparaisse comme ayant poursuivi des objectifs de croissance simplement en termes de volume. Les ressources sont appelées à se raréfier, et même avec la nouvelle augmentation de capital qui est proposée, le taux de croissance dans le cadre du scénario le plus optimiste ne serait que de 11 % en 2003. Cela n'est pas non plus sans effet sur les priorités immédiates, d'autant plus, eu égard à l'existence du marché unique, qu'il est nécessaire d'opérer dans l'optique de la subsidiarité, en particulier dans les relations avec le secteur bancaire, et d'éviter d'évincer les autres intervenants. M. VOGT attache lui aussi une grande importance au rôle de l'Unité d'évaluation.

M. MASERA dit ne pas encore avoir reçu tous apaisements à propos de la question qu'il a soulevée précédemment concernant les rôles respectifs des organes de décision de la Banque (voir page 2). S'il est vrai que le Conseil des gouverneurs établit les directives générales relatives à la politique de crédit de la Banque, le Conseil d'administration a, quant à lui, « compétence exclusive » pour décider de l'octroi de crédits et de garanties (Article 11 des Statuts). Il estime par conséquent que les décisions touchant à la stratégie et aux opérations considérées individuellement doivent se prendre dans un cadre cohérent, qui relève de la responsabilité du Conseil d'administration. Pour lui, par exemple, le travail de l'Unité d'évaluation consiste, en dernière analyse, à évaluer le travail du Conseil d'administration et non pas celui du Comité de direction. La fonction de ce dernier est de préparer les décisions qui sont prises par le Conseil d'administration et, partant, il estime qu'il ne faut pas, comme le document semble le laisser supposer, assimiler ces décisions à des décisions du Comité de direction.

De même, M. MASERA ne peut accepter que l'on laisse entendre que le Conseil d'administration serait incapable, même sur la base des informations existantes, de comprendre comment les opérations considérées individuellement s'inscrivent dans le cadre général. Ses membres sont précisément choisis pour leur capacité à faire ce travail. Il n'a rien à redire à ce que la Banque et le Comité de direction ont fait dans le passé, mais le contexte change rapidement. Il serait en outre disposé à collaborer à la préparation des documents, par exemple en siégeant à

des sous-commissions du genre de celles que d'autres ont préconisées et où il pourrait exposer ses vues.

Le **PRESIDENT** souligne, dans sa réponse, qu'il n'est pas question, dans les propositions actuelles, de modifier quoi que ce soit à la relation institutionnelle qui existe entre le Comité de direction et le Conseil d'administration et que son intention n'est pas non plus de donner l'impression que le Comité de direction cherche à empiéter sur les prérogatives du Conseil d'administration en matière de décision. Il est par contre possible d'améliorer le flux et la présentation des informations destinées au Conseil d'administration en vue des débats en son sein et du processus de décision, et le Comité de direction, sur la base du débat actuel, fera de son mieux pour répondre aux besoins du Conseil d'administration.

M. McINTYRE souhaite souligner la nécessité d'intégrer davantage de mesures concrètes, notamment pour garantir l'application de la subsidiarité, dans le document qui sera présenté au Conseil des gouverneurs, et ce de la manière la plus complète possible pour justifier la proposition d'augmentation de capital qui leur sera soumise.

Résumant la discussion, le **PRESIDENT** constate que le Conseil d'administration apporte d'une façon générale son soutien à l'approche de la Banque telle qu'elle est exposée dans le Document 98/108 en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de ses résultats et l'établissement de ses priorités et de ses objectifs. Il accueille favorablement la proposition tendant à ce que le Comité de direction soumette désormais au Conseil d'administration pour examen, à la fin ou au début de chaque année, un document sur les « Perspectives de prêt » (Programme opérationnel), qui servira de base non seulement pour le suivi et l'évaluation des résultats de la Banque durant l'année écoulée, mais également pour l'établissement des objectifs et des priorités (ainsi que pour les actions moins prioritaires) pour l'année suivante. Il y a évidemment un certain nombre d'aspects plus précis liés à l'évaluation des résultats et à l'établissement des priorités et des objectifs qui nécessiteront un examen plus détaillé et un travail d'approfondissement, ce à quoi le Comité de direction s'attachera. Ainsi, il conviendrait de procéder à un examen en bonne et due forme, non seulement des objectifs de la Banque en matière de prêt, mais également de son rôle dans le développement des marchés des capitaux.

En ce qui concerne le budget administratif de la Banque, le Comité de direction, tout en ne proposant pas de le soumettre de façon formelle à l'approbation du Conseil d'administration, s'efforcera de fournir à ce dernier, dans le cadre du processus décrit plus haut, des données plus complètes sur les dépenses et les recettes afin de l'aider à mieux évaluer les résultats de la Banque.

Lors de l'établissement et de l'adoption du budget annuel de la Banque, le Comité de direction continuera de se laisser guider par la nécessité d'en conserver une maîtrise rigoureuse tout en ayant le souci de doter la Banque des ressources appropriées pour qu'elle puisse s'acquitter avec efficacité de ses missions.

Le **PRESIDENT** constate que le Conseil d'administration a également pris note que, si les opérations à l'extérieur de l'Union dépendront dans une large mesure, dans un futur rapproché, des mandats actuels, il conviendra aussi de se pencher bientôt sur la préparation de la prochaine série de mandats et sur la politique relative aux prêts extérieurs de la Banque d'une manière générale. Le Conseil d'administration note que le Comité de direction s'efforcera de diffuser un premier document d'orientation avant la réunion d'avril du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration note également qu'il doit de plus en plus se consacrer à des questions de politique générale et qu'il conviendrait d'étudier plus avant les moyens de faire un usage plus parcimonieux du temps pour pouvoir examiner les propositions de financement de projets spécifiques. Il note que le Président approfondira la réflexion à ce sujet et reviendra à cette question ultérieurement.

Enfin, le **PRESIDENT** répète que, à la lumière des conclusions des présentes discussions et de celles qui ont eu lieu lors de précédentes réunions, il distribuera aux administrateurs, pour

examen, à leur réunion de fin avril, un projet de document complet en vue de sa soumission au Conseil des gouverneurs à la Séance annuelle du 5 juin. Ce document contiendra l'exposé du cadre de stratégie résultant des délibérations du Conseil d'administration, ainsi que les propositions précises à soumettre aux Gouverneurs concernant le versement aux Etats membres et l'augmentation du capital.

2.2 Le partenariat entre la BEI et le secteur bancaire

2.3 Les prêts aux PME

Le PRESIDENT propose d'examiner en parallèle les deuxième et troisième documents de stratégie. Il présente le Document 98/109, qui retrace l'évolution de la relation de la Banque avec le secteur bancaire et propose des moyens pour en poursuivre le renforcement. La nature de cette relation diffère d'un pays à l'autre, mais le besoin existe pour la BEI dans tous les cas d'externaliser/d'atténuer les risques ; la recherche, sur une base mutuelle, de l'efficience (connaissances des conditions locales et expertise des partenaires bancaires ; point de vue plus large et savoir-faire technique de la BEI) ; et la complémentarité des marchés.

Le document examine l'avenir de la Banque et le rôle qu'elle pourrait encore être appelée à jouer à mesure du développement des marchés financiers dans le cadre de l'UEM. Il contient (chapitre 4) un certain nombre de principes directeurs et propose un examen annuel actualisé, ainsi qu'une analyse approfondie, des propositions de financement considérées individuellement. Il aborde également la question de la contribution relative de la Banque aux opérations de financement, et conclut que, bien que le plafond existant ne doive pas être abandonné au profit d'un nouveau plafond fixé arbitrairement, la Banque devrait étudier de plus près la fixation du niveau approprié de ses financements, question qui fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre du nouvel exercice annuel consacré aux perspectives de prêt.

Passant au Document 98/110, le PRESIDENT indique qu'il a pour objet d'expliquer – en particulier aux nouveaux membres du Conseil d'administration – la genèse et l'évolution de la politique actuelle de la Banque en ce qui concerne l'utilisation des prêts globaux, qui n'est au demeurant pas propre à la seule BEI : d'autres IFI utilisent des mécanismes similaires. Il est clair que la Banque ne pourrait fournir des financements pour les PME autrement que par le canal des prêts globaux sans une augmentation sensible de ses ressources. Le Comité de direction est, comme l'indique le document, favorable à l'adoption, pour ce qui concerne les intermédiaires expérimentés, d'une approche fondée sur la pratique de l'attestation globale. L'idée consistant à étendre aux «entreprises intermédiaires» l'accès aux prêts globaux (chapitre 6) a été émise dans le document uniquement dans le but de recueillir l'avis des administrateurs sur cette possibilité.

M. MAYER juge essentielles les opérations de la BEI avec le secteur bancaire et il estime que le Conseil d'administration peut, d'une manière générale, attester l'existence de bonnes relations avec ce secteur. S'exprimant ensuite au nom de ses collègues absents, MM. POUILLIEUTE et RODOCANACHI, il souhaite souligner une fois de plus l'importance de la subsidiarité dans l'activité de la BEI. On a le sentiment qu'il serait peu judicieux d'abandonner l'application de ce principe aux opérations individuelles, par exemple les prêts aux entreprises. La Banque devrait s'efforcer de développer ses opérations de cofinancement et de promouvoir, parallèlement, le principe connexe de la complémentarité. Il faudrait également qu'elle tente de prendre progressivement de plus en plus de risques, en particulier dans les domaines des financements à long terme et des prêts destinés à de très grands projets.

Enfin, ceux au nom desquels il s'exprime souhaitent faire enregistrer leur adhésion au principe du maintien du plafond normal pour les financements de la BEI en faveur des opérations individuelles, sous réserve qu'il ne s'applique qu'à l'élément de financement extérieur pour une opération donnée, et non pas à l'ensemble des financements.

Pour sa part, M. MAYER, attentif à ce qui s'est dit le matin sur la division des tâches, serait favorable à une approche plus souple, la contribution de la Banque devant pouvoir être ajustée à la hausse comme à la baisse. Il est disposé à considérer la possibilité d'un dépassement du plafond de 50 % au cas par cas pour les projets d'intérêt européen, et il serait favorable à l'adoption d'une approche ouverte et constructive. Une adaptation à la baisse pourrait avoir pour effet de ramener, dans d'autres cas, la part relative de la Banque à 40, voire 30 %.

Le PRESIDENT affirme que les opérations de cofinancement sont en augmentation. La Banque se doit de faire preuve de circonspection avant d'assumer des risques plus grands, encore qu'elle ait déjà montré qu'elle était ouverte à cette approche dans la définition des modalités du PASA et du Mécanisme de pré-adhésion, en particulier pour ce qui concerne le compartiment long du marché. Elle considère qu'un plafond de 50 % est utile en tant qu'élément dissuasif à l'égard des promoteurs qui, autrement, seraient peut-être tentés d'exercer des pressions pour obtenir une contribution plus grande.

M. DE VRIES estime qu'un chapitre consacré spécifiquement à la valeur ajoutée fait défaut dans le premier document et que cet élément devrait être dûment pris en compte dans la présentation au Conseil des gouverneurs. Ce qui l'inquiète, ce ne sont pas tant les chiffres – un ajustement est toujours possible – que l'approche intellectuelle des questions en débat. Il prend à cet égard comme exemple les financements destinés à l'industrie aérospatiale et au secteur des télécommunications, s'interrogeant sur la pérennité de l'activité de la Banque dans ces domaines et sur la réorientation de ressources qu'elle entraîne.

Il pense, comme M. SAUPE, que la prochaine augmentation proposée du capital de la Banque est sans doute la dernière qui prendra de telles proportions sur la base du niveau de prêts soutenable sur lequel elle repose. Il ne s'attend pas à ce que les éventuelles difficultés d'ordre technique que l'Allemagne pourrait avoir en ce qui concerne la souscription aient une incidence importante sur le résultat final : en l'occurrence, il s'agit purement et simplement d'une question de confiance. Quant à l'extension du champ d'application des prêts globaux aux intermédiaires bancaires de taille moyenne (point 4.1), il préférerait à cet égard que l'on puisse démontrer l'existence d'une additionalité dans les accords qui pourraient être conclus. Il est favorable à l'octroi de prêts globaux transfrontières et estime que l'utilisation de cet instrument pourrait être facilitée si les Etats membres étaient disposés à donner une fois pour toutes leur feu vert à la Banque pour qu'il en soit ainsi. Il aimerait également que l'on approfondisse l'examen des possibilités de développer les opérations classiques de la Banque avec le secteur bancaire ainsi que les financements en faveur des PME selon le même schéma que celui qui a présidé à la mise en place du PASA.

M. TYBJERG approuve l'approche fondée sur la pratique de l'attestation globale qui est proposée et accepte que la possibilité de revoir la définition de ce que l'on entend par « PME » mérite d'être examinée. Il préférerait que la relation de la Banque avec le secteur bancaire fasse l'objet d'un examen plus approfondi et que l'on établisse une base statistique plus large avant de tirer des conclusions. En particulier, il estime qu'il faut être plus précis dans la différenciation entre banques publiques et banques privées et qu'il s'impose d'étudier et de définir le concept d'« intermédiation ».

Sur ce dernier point, le PRESIDENT fait observer que l'intermédiation et la rétrocession sont une seule et même chose, et qu'il n'est pas souhaitable d'établir une discrimination entre les partenaires bancaires du secteur public et du secteur privé.

M. VOGT partage pleinement l'opinion de M. DE VRIES. Il est en particulier soucieux de savoir où réside la valeur ajoutée pour les bénéficiaires finals dans le cadre du financement sur prêt global, comment on peut l'identifier et en assurer le suivi et comment l'on peut éviter les distorsions du marché. En Allemagne, la coopération entre la BEI et le secteur bancaire, où elle compte 8 à 10 intermédiaires, se déroule dans de bonnes conditions, mais il se demande si une augmentation du nombre d'intermédiaires ne risquerait pas de créer des distorsions. La coopération avec les banques pour ce qui est des opérations de financement de projets

spécifiques ne laisse en rien à désirer sur les plans de l'information et du suivi, bien que certaines possibilités de coopération soient bloquées du fait de la taille des projets ou de modalités spécifiques.

Il se déclare satisfait du plafond normal de 50 % pour les financements BEI, qu'applique également la KfW, y compris pour les grands projets d'infrastructure et de RTE, sur la base du cas par cas. Le Conseil d'administration se doit d'être tenu au courant de l'évolution de la coopération de la BEI avec le secteur bancaire et de paramètres tels que les chiffres de la création d'emplois.

Le PRESIDENT signale que la Banque doit trouver le juste équilibre dans ce domaine d'activité. Il n'est pas possible de procéder à l'examen de tous les bénéficiaires finals dans le groupe des PME : la Banque est obligée de déléguer cette tâche et de se concentrer sur l'évaluation des banques intermédiaires.

M. LANDÁBURU félicite la Banque pour la qualité du document, qui couvre bien, à ses yeux, l'aspect valeur ajoutée, ainsi que l'approche de la Banque en ce qui concerne sa part dans les financements de projets, où la souplesse prend une part de plus en plus grande, puisque la contribution de la Banque peut aller de 30 à 75 %. Il estime qu'il faut différencier à cet égard entre les secteurs, les régions et les priorités. La Commission appuie naturellement tous les efforts que la Banque déploie en faveur des PME au travers des prêts globaux, lesquels ont l'avantage de permettre des économies d'échelle. Il est toutefois possible d'améliorer la promotion de ces services, les procédures suivies, l'information sur les opérations et, ce qui n'est pas le moins important, sur l'incidence des financements en faveur des PME, sur la création d'emplois notamment.

Une question qui réclame une attention particulière, cependant, est le fait que l'impact des prêts globaux semble moins marqué dans les régions défavorisées. Le mécanisme est perçu comme l'un des meilleurs instruments du développement régional et son échec soulèverait des questions fondamentales. Se référant au document intitulé *Le renforcement du rôle de la BEI dans la mise en œuvre des politiques de l'UE* que M. RAVASIO et lui-même ont soumis en septembre 1997 au Conseil d'administration, il fait observer que la question de savoir comment la BEI peut aider le secteur bancaire, et au travers de quelles synergies, revêt une importance fondamentale, tout comme la recherche de la combinaison optimale entre prêts et subventions.

Le PRESIDENT convient qu'un supplément d'analyse serait utile ; les départements concernés en ont du reste tenu compte dans la planification de leurs activités.

Mme BARATA partage l'opinion selon laquelle la collaboration de la BEI avec le secteur bancaire se déroule sur des bases saines et elle adhère aux recommandations proposées dans le document. Dans le même temps, ce document se fonde sur une évaluation quelque peu statique des dix dernières années ; il convient maintenant de se pencher sur les évolutions que le marché connaît actuellement et sur celles qu'il connaîtra dans les 5 à 10 prochaines années.

Elle est aussi disposée à donner son aval au document sur les prêts aux PME et marque son intérêt pour la méthode pilote concernant le développement de la pratique de l'attestation globale. Elle aimerait maintenant que l'on fasse des propositions plus ciblées, en particulier en faveur des zones assistées. Elle reconnaît qu'il y a de bonnes raisons pour travailler avec des bénéficiaires de niveau intermédiaire, mais elle n'est pas partisane d'une généralisation de cette pratique. Son extension à des emprunteurs appartenant à la catégorie des entreprises devrait être traitée avec prudence et de manière progressive, au travers d'intermédiaires connus et expérimentés. Un autre aspect à examiner concerne le risque de saturation lié à l'instrument de prêt global dans les pays bénéficiaires.

M. VANORMELINGEN plaide pour le maintien en matière de prêts du plafond de 50 % pour les mêmes raisons, à caractère défensif, que celles invoquées par le PRESIDENT, les exceptions à cette règle devant être examinées au cas par cas. Il ne saurait y avoir de doute quant à l'opportunité de maintenir le mécanisme de prêt global à l'appui des zones assistées. Au sujet de la pratique de l'attestation globale que l'on propose, il se demande quels avantages

quantifiables les bénéficiaires finals peuvent en retirer. Il ne voit pas bien comment on pourrait justifier un assouplissement de la définition des PME.

M. PONTOLILLO, qui s'attend à ce qu'à l'avenir le rôle du partenariat de la BEI avec le secteur bancaire aille croissant, tient à souligner l'importance de la complémentarité et souligne qu'il convient d'éviter les interventions de la Banque qui n'apporteraient pas de valeur ajoutée en termes de nouveaux investissements ou d'emplois créés. On ne peut pas, par exemple, justifier l'octroi de financements lorsqu'une institution jouissant de la même notation peut fournir les fonds ou lorsqu'il s'agit d'une opération consistant à transformer des crédits à court terme en un financement à long terme.

Il partage le point de vue de la Banque sur l'évolution future des financements en faveur des PME, notamment pour ce qui est de l'élargissement du réseau d'intermédiaires, des prêts globaux transfrontières et de la définition des PME. Il est toutefois un peu réticent au sujet de l'application de l'approche fondée sur l'attestation globale, qu'il considère plutôt comme une subtilité administrative que comme un véritable moyen d'élargir l'accès à l'instrument de prêt global.

Il préconise la prudence à ce dernier égard et n'est pas partisan d'élargir le champ d'application du prêt global aux bénéficiaires de niveau intermédiaire, sauf peut-être, dans une certaine mesure, dans les zones assistées. Il préfère, pour sa part, que l'on fasse fond sur l'expérience acquise en matière de financement de PME dans le cadre du PASA, du point de vue, en particulier, de la division des tâches entre la Banque et le FEI.

M. COLERIDGE, qui adhère aux vues de MM. DE VRIES, VOGT et MAYER, fait observer que la question dont est saisi le Conseil d'administration ne porte pas sur le point de savoir si la Banque devrait intervenir dans les domaines considérés, mais comment ; la collaboration avec le secteur bancaire revêt une importance grandissante. Une solution, à ses yeux, pourrait consister à demander aux banques comment elles voient le rôle de la BEI, et ce, par exemple, au travers d'une enquête effectuée par une tierce partie («enquête sur la clientèle»).

Le PRESIDENT l'assure que la Banque est en contact permanent avec ses partenaires bancaires à tous les niveaux, mais il prendra cette proposition en considération.

M. FERRER considère que la subsidiarité est la question fondamentale, mais il préfère voir les choses du point de vue de l'usage efficace des ressources de la Banque. Il s'étonne (point 3.7, Document 98/109) que la BEI ne prenne en réalité à son compte que 15 % environ du coût total des projets qu'elle finance. Il s'interroge, comme d'autres administrateurs, sur le fait de savoir quels sont les bénéficiaires finals des prêts globaux. Il n'est pas favorable à ce que l'on applique aux prêts globaux l'approche de l'attestation globale et il préfère, en ce qui concerne la définition des PME, que l'on ne la modifie pas et que l'on garde celle qu'utilise la Commission.

M. PAPAGEORGIU félicite la Banque pour la qualité des deux documents et se fait l'écho de M. LANDÁBURU, à savoir que les prêts globaux suscitent peu d'intérêt en Grèce, au Portugal, en Espagne et en Irlande, parce qu'ils ne sont pas compétitifs par rapport aux instruments qu'offrent les intermédiaires qui ont une clientèle captive.

Le PRESIDENT est d'accord avec ce qui vient d'être dit et ajoute que c'est la raison pour laquelle la Banque préfère diversifier son réseau d'intermédiaires et l'éventail de ses prêts globaux dans les pays membres, augmenter les points d'accès à cet instrument et travailler avec des institutions spécialisées.

M. McINTYRE juge qu'il conviendrait, en vue de la présentation au Conseil des gouverneurs, de définir des principes directeurs pour guider la Banque dans l'accomplissement de ses objectifs, tels que ceux énumérés au paragraphe 4.2.1 du Document 98/109.

Notant que la question du plafond des prêts BEI réapparaît dans ce contexte, il cautionne la valeur défensive d'un plafond tel que l'a défini le PRESIDENT et propose une nouvelle fois qu'il soit fixé à 40 %, sauf dans les cas exceptionnels expressément approuvés par le Conseil des gouverneurs.

Il n'est pas d'accord avec M. LANDÁBURU sur les raisons invoquées à l'appui d'un ajustement à la hausse du plafond dans les zones assistées. Pour lui, la Banque reste en mesure d'atteindre ses objectifs dans ces régions tout en contribuant au financement dans une proportion comprise entre 40 et 20% dans certains cas. Il attend avec intérêt de prendre connaissance du document destiné au Conseil d'administration sur les autres formes de partenariat dont il est question au point 2.6 du Document 98/109.

S'agissant du financement des PME, un facteur clé pour M. McINTYRE est la sélection de manière correcte et transparente des intermédiaires, de manière à prévenir les distorsions sur le marché : à cet égard, la BEI devrait faire preuve de prudence.

Le PRESIDENT indique qu'il n'est pas partisan, pour le moment, de soumettre des propositions visant à modifier le plafond normal applicable aux financements de la Banque. Cette dernière continue de s'efforcer d'étendre aussi largement que possible, et sans faire de discrimination, le champ d'application de ses financements par le canal des prêts globaux. L'approche pilote dont s'est félicitée Mme BARATA a été appliquée avec succès au Royaume-Uni, pays où il existe aujourd'hui un réseau d'intermédiaires pour les prêts globaux, alors qu'au départ il n'y avait qu'une seule institution intermédiaire pour cet instrument.

M. JOHANSSON appuie M. McINTYRE quant à l'importance que revêt la définition de principes directeurs. Il juge l'approche à l'égard des PME quelque peu trop passive et trop dépendante du marché ; il aimerait que la Banque soit plus active et qu'elle évalue les résultats que les prêts globaux ont permis d'obtenir, pays par pays, et il serait favorable à l'établissement d'un système, peut-être dans le contexte de l'approche de l'attestation globale, selon lequel seraient récompensés les intermédiaires qui auraient travaillé dans la plus grande transparence.

Le PRESIDENT, dans sa réponse, indique que, parmi les partenaires bancaires de la BEI, la KfW est un exemple notable d'intermédiaire pour les prêts globaux qui a une très grande maîtrise de son portefeuille de prêts secondaires ; la BEI choisit généralement ses intermédiaires parce qu'ils possèdent ce savoir-faire et qu'ils ont de l'expérience.

M. O'GORMAN est favorable à l'introduction d'un plus grand degré de souplesse et se demande comment cela pourrait s'appliquer au plafond de 50 %. Il souscrit à l'argument général du document sur les prêts aux PME, mais il aimerait que l'on examine plus avant la question du ciblage des bénéficiaires finals. Il a en outre quelques réserves sur l'extension de l'admissibilité aux entreprises intermédiaires, ce qui irait, à ses yeux, à l'encontre des intérêts des PME proprement dites. Il plaide pour le maintien de la référence à la définition qu'utilise la Commission.

M. MERINO félicite la Banque pour les deux documents. Il centre son intervention sur la taille des intermédiaires et sur la tendance de la Banque à ne travailler qu'avec de grandes banques ; il serait tout aussi correct, à son avis, d'opérer par le canal d'établissements de plus petite taille. Toujours à propos de la question de la taille, il conteste l'hypothèse sur laquelle on se fonde apparemment et qui voudrait que les PME soient l'archétype de l'entreprise européenne, et il se demande si cela est en soi une bonne ou une mauvaise chose. Alors que plus de 50 % des interventions de la BEI en faveur de l'industrie revêtent la forme de prêts globaux, on lit dans le document que ces derniers ne couvrent que 15 % de la totalité des investissements auxquels ils sont destinés.

M. MARESCA fait observer que les PME considérées dans leur ensemble constituent ce qui se rapproche le plus d'une situation de « concurrence parfaite ». Le mécanisme sert à permettre la concrétisation de l'additionalité, par exemple, dans les cas où le bénéficiaire d'un prêt recherche une durée plus longue que celle que l'intermédiaire serait normalement en mesure de

lui proposer. Bien qu'il soit satisfait de la situation, il estime néanmoins qu'il est possible de pousser plus loin la diversification dans ce domaine très important de l'activité de la BEI, et, à cet effet, une meilleure définition des PME pourrait se révéler utile.

En conclusion, le **PRESIDENT** constate que le **CONSEIL D'ADMINISTRATION** apporte d'une manière générale son appui à la perspective adoptée par la Banque en ce qui concerne sa collaboration avec le secteur bancaire et la question connexe du financement des PME, sous réserve, ce qui est un souci général, que l'on continue à donner sérieusement suite aux principes de subsidiarité et de complémentarité. A cet égard, la Banque, sans modifier le plafond normal de 50 %, s'efforcera de fixer avec plus de souplesse la part du coût des projets que couvrent ses financements, en prenant en considération des aspects tels que la valeur ajoutée et le financement sur la base de programmes (pourcentage plus faible). Le Conseil d'administration, d'une manière générale, est également favorable à l'approfondissement de l'approche de l'attestation globale pour ce qui concerne le financement des PME par l'intermédiaire de prêts globaux.

Le Conseil d'administration n'est pas partisan d'autoriser la Banque à étendre son réseau de bénéficiaires de prêts globaux aux entreprises « intermédiaires », qui ne répondent pas, du fait de leur trop grande taille, aux critères de la définition des PME qu'utilise la Banque. Le Comité de direction différera les simplifications des procédures qu'il propose pour ce qui concerne les affectations transfrontières au titre de prêts globaux, afin de permettre aux administrateurs d'étudier au préalable l'avis de la Direction des affaires juridiques de la Banque. Il examinera également plus avant l'idée d'une « enquête sur la clientèle » en vue de mieux cerner la façon dont le secteur bancaire perçoit la BEI.

En conclusion, le Président répète que, bien que l'on ne dispose guère de temps, le Comité de direction a toujours l'intention de soumettre, à la Séance annuelle du Conseil des gouverneurs, le 5 juin, un document complet, qui va être mis immédiatement en chantier, contenant à la fois l'exposé de la mise en œuvre de la stratégie et des propositions concernant l'augmentation de capital et le versement aux actionnaires. Ce document englobera tous les aspects de la stratégie qui ont été examinés, ainsi que les opérations à l'extérieur de l'Union. En vue d'y mettre la dernière main, il est prévu de tenir une réunion sur deux jours, les 27 et 28 avril, et des dispositions ont en outre été prises pour une séance supplémentaire éventuelle, qui, si nécessaire, aurait lieu le 7 mai.

* * *