

# Évaluation de l'activité de la BEI au titre des mandats

## Contexte

Pour compléter les activités qu'elle mène sur ses propres ressources, la Banque européenne d'investissement (BEI) recourt à des investissements reposant sur des mandats. Les activités menées au titre de tels mandats se sont rapidement accrues et diversifiées au cours des 15 dernières années, et en particulier depuis 2014, pour atteindre environ un tiers de l'activité de prêt de la Banque et plus des trois quarts de son activité de conseil. Un travail d'évaluation a récemment été mené pour voir comment la Banque a géré ces activités et dans quelle mesure elle est parvenue à obtenir des résultats.

## Résumé des conclusions

- La plupart des mandats ont atteint ou devraient selon toute vraisemblance atteindre les niveaux d'investissement attendus à leur signature. Toutefois, en ce qui concerne certains mandats en cours, les niveaux de décaissement sont restés relativement faibles pour des raisons qui dépendent ou non de la BEI.
- Il n'a pas été évident de déterminer dans quelle mesure la Banque avait obtenu des résultats pour certains mandats plus anciens et les projets sous-jacents, du fait de la faiblesse de leur logique d'intervention et de leur cadre de mesure des résultats. Les mandats récents posent moins de problèmes de ce type, ce qui facilite le suivi des résultats.
- Si la BEI a pris des mesures fortes pour améliorer son organisation et ses systèmes internes s'agissant de la gestion des mandats, certaines initiatives dans ce sens doivent encore être menées à bien. De nouvelles difficultés apparaissent en effet, comme la distance grandissante entre la structure centralisée de la Banque pour la gestion des mandats et les autres opérations. De plus, les systèmes informatiques de la Banque sont mis à rude épreuve en raison de mandats de plus en plus complexes. La pression est également plus forte au sein de la Banque lorsqu'il s'agit de couvrir les coûts liés aux mandats.
  - Le modèle organisationnel de la BEI et ses systèmes de gestion des mandats sont fiables, mais on perçoit une distance entre ladite gestion et les opérations sous-jacents. Les membres du personnel de la BEI impliqués dans la nouvelle structure centralisée de gestion des mandats ne sont pas directement associés aux opérations. Le modèle organisationnel dépend dans une large mesure d'une bonne coopération entre les représentants de différents services de la BEI.

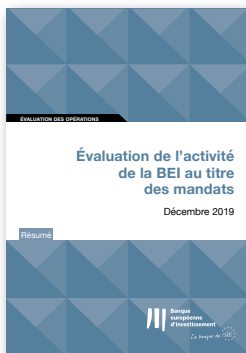
La BEI définit un mandat comme une coopération formalisée avec des partenaires externes dans le but d'atteindre des objectifs communs et sur la base d'un appui financier engagé par une tierce partie. Les mandats peuvent prendre des formes multiples, appuyer divers objectifs stratégiques et avoir des implications différentes sur l'activité et les structures de la BEI.

- La BEI a honoré ses obligations contractuelles au titre des mandats. Toutefois, les mandats ne peuvent pas toujours être exploités à leur plein potentiel et le partenariat entre la BEI et le mandant pourrait être plus fort. Des mandants ont fait part de leurs préoccupations face à la proactivité de la BEI à fournir des informations relatives à l'exécution des mandats. Parmi les autres préoccupations figuraient le coût et l'efficacité de la gestion des mandats, les retards dans les décaissements et les mesures d'incitation de la Banque en faveur des projets plus petits et plus complexes sur lesquels reposent souvent les objectifs des mandats.

## Recommandations

La BEI devrait :

- mettre à jour et renforcer son approche et sa stratégie en matière de mandats, en tenant compte de l'évolution de l'environnement ;
- donner la priorité à la mise en œuvre d'initiatives, telles que de nouveaux systèmes informatiques, visant à rationaliser les procédures en matière de mandats et à réduire les risques opérationnels ainsi que les coûts liés aux mandats ;
- établir un mécanisme de gestion du changement et consolider les ressources humaines afin de veiller à la mise en œuvre réussie des nouveaux systèmes de gestion des mandats ;
- prendre en considération le point de vue des mandants dans la réflexion sur l'efficacité économique, la couverture des coûts et la consommation de capital ;
- élaborer un cadre permettant d'analyser périodiquement et en profondeur les progrès accomplis pour ce qui est des réalisations, des impacts et de l'additionnalité attendus des mandats.



Le rapport complet peut être consulté à l'adresse suivante :

<https://www.eib.org/fr/publications/evaluation-of-the-eibs-mandate-activity>

Le résumé du rapport est également disponible en français et en allemand.