



# Le suivi des recommandations des évaluations par la Banque Européenne d'Investissement (BEI)

16 décembre 2016

FIFE Marrakech

Emmanuel Pondard,  
Société Luxembourgeoise de l'Evaluation et de la Prospective  
(SOLEP)

# La Banque Européenne d'Investissement (BEI)



- Le plus grand bailleur de fonds et emprunteur multilatéral au monde (2 fois la Banque Mondiale, 10 fois la BERD)
- 77,5 milliards d'EUR investis en 2015
- Quelque 450 projets financés par an dans plus de 160 pays
- Siège à Luxembourg + 33 bureaux régionaux
- Effectif d'environ 2 600 personnes :
  - spécialistes de la finance, ingénieurs, économistes sectoriels et experts
  - plus de 50 années d'expérience dans le financement de projets

# La Banque Européenne d'Investissement (BEI)



**EMPLOI**



**SANTÉ**



**ÉDUCATION**



**EAU**



**TRANSPORTS**



**ENERGIE**



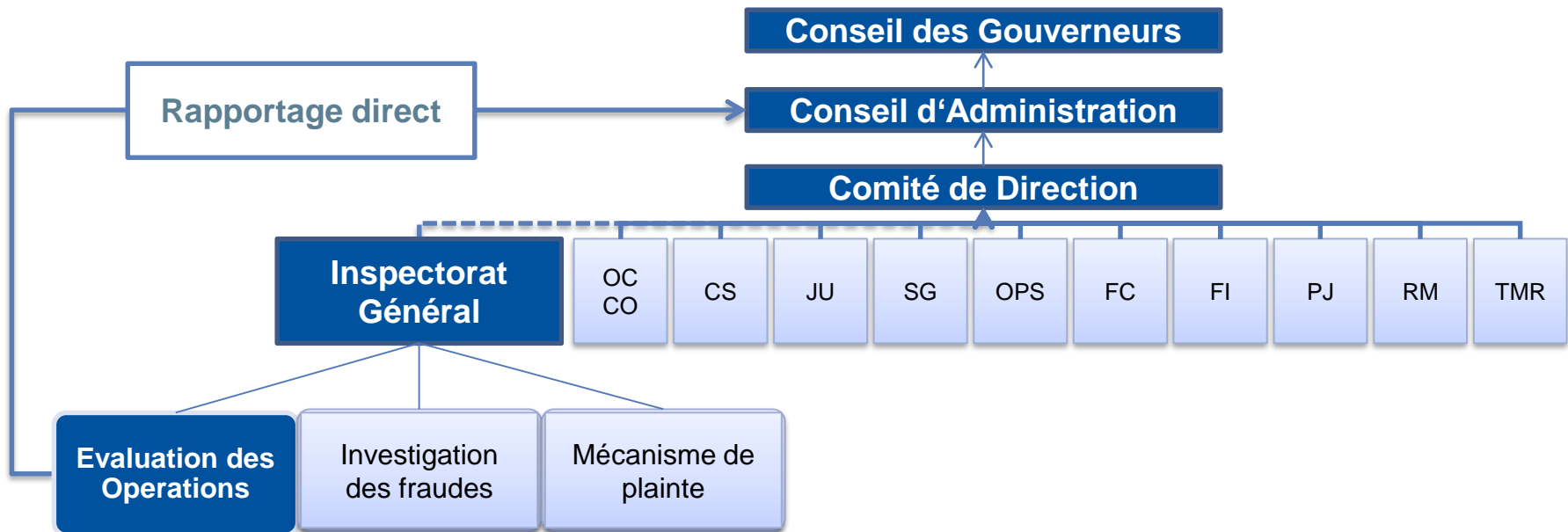
**VILLES**



**NUMÉRIQUE**

# La fonction Évaluation de la BEI

- Évaluations indépendantes des activités du Groupe BEI pour :
  - Améliorer la **redevabilité**
  - Faire émerger des **leçons**
- Évaluations mandatées par le Conseil d'Administration, réalisées en interne par EV (appui ponctuel sur experts extérieurs)



# Le suivi des recommandations: pourquoi ?

## Problèmes

- Réponses aux évaluations généralement prises en charges par les services opérationnels, et non par le management
- Qualité déclinante des réponses aux évaluations



## Réaction du Conseil d'Administration en 2012

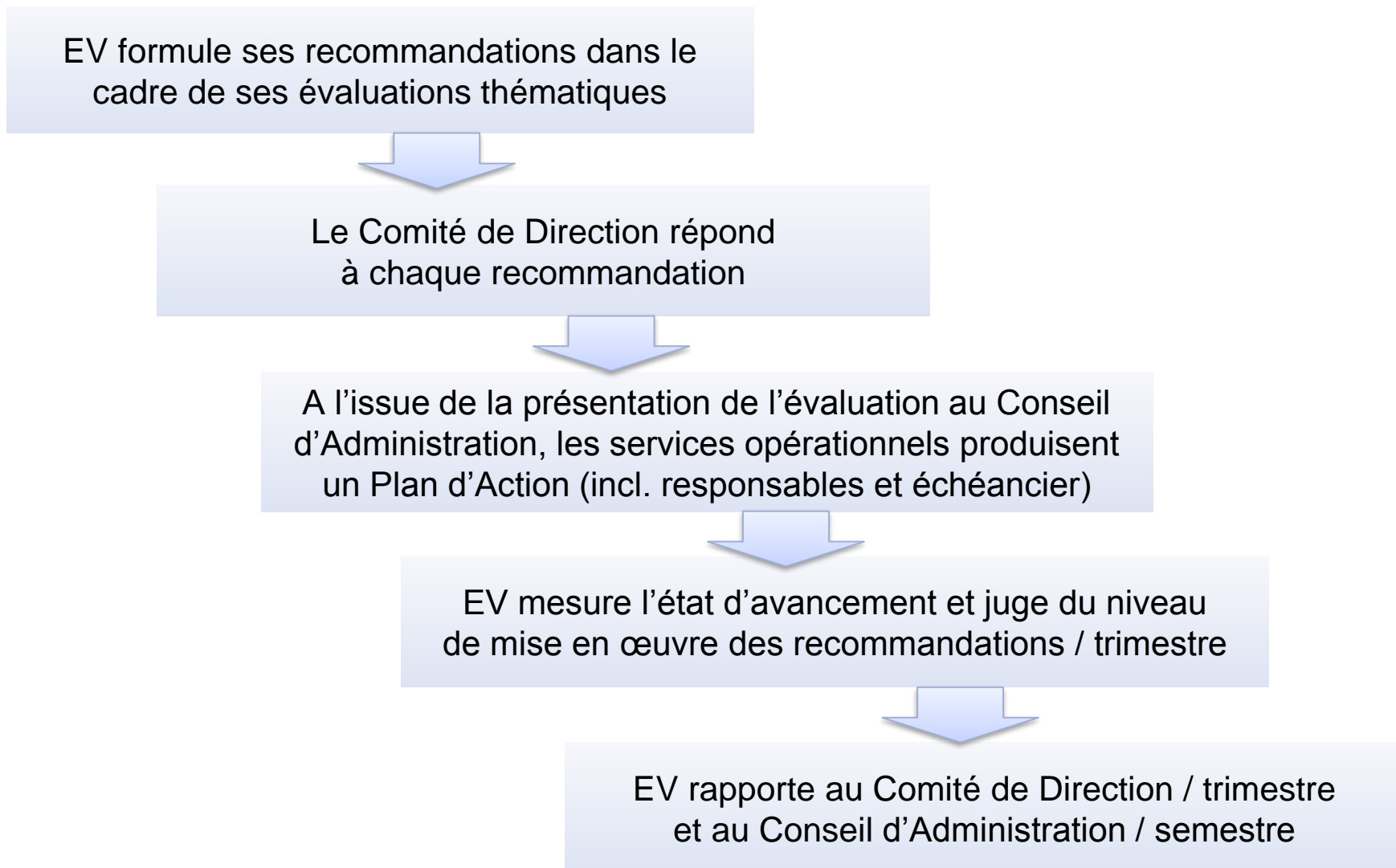
- Le management doit entériner la réponse à l'évaluation et à chacune de ses recommandations
- EV vérifie régulièrement la mise en œuvre des recommandations
- Le CA doit recevoir un rapportage régulier



## EV développe et pilote l'outil

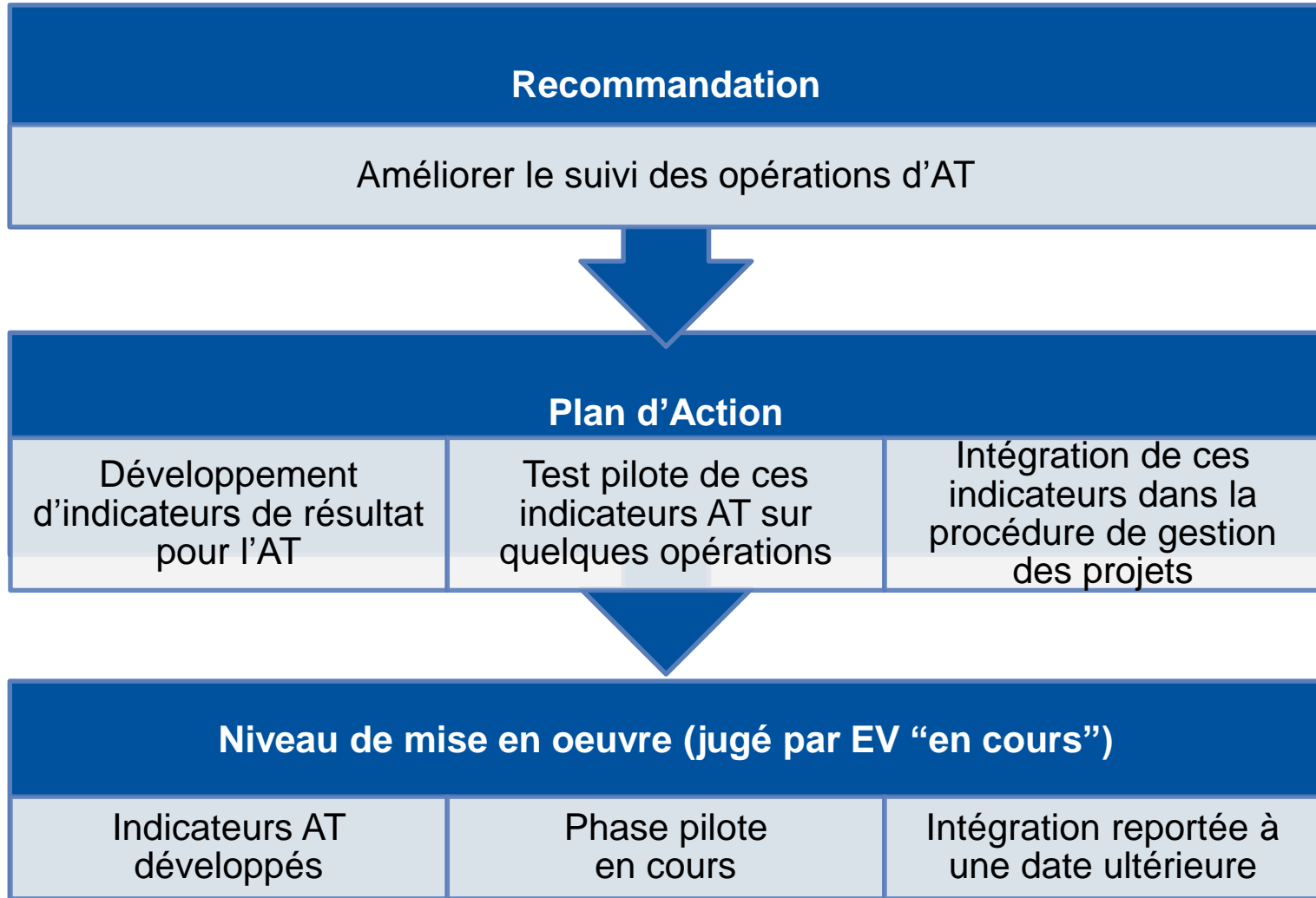
- Revue des systèmes similaires d'autres institutions financières internationales
- Dialogue avec les services opérationnels
- Développement du système SDR (outil évolutif lancé en 2014)

# Le suivi des recommandations: processus



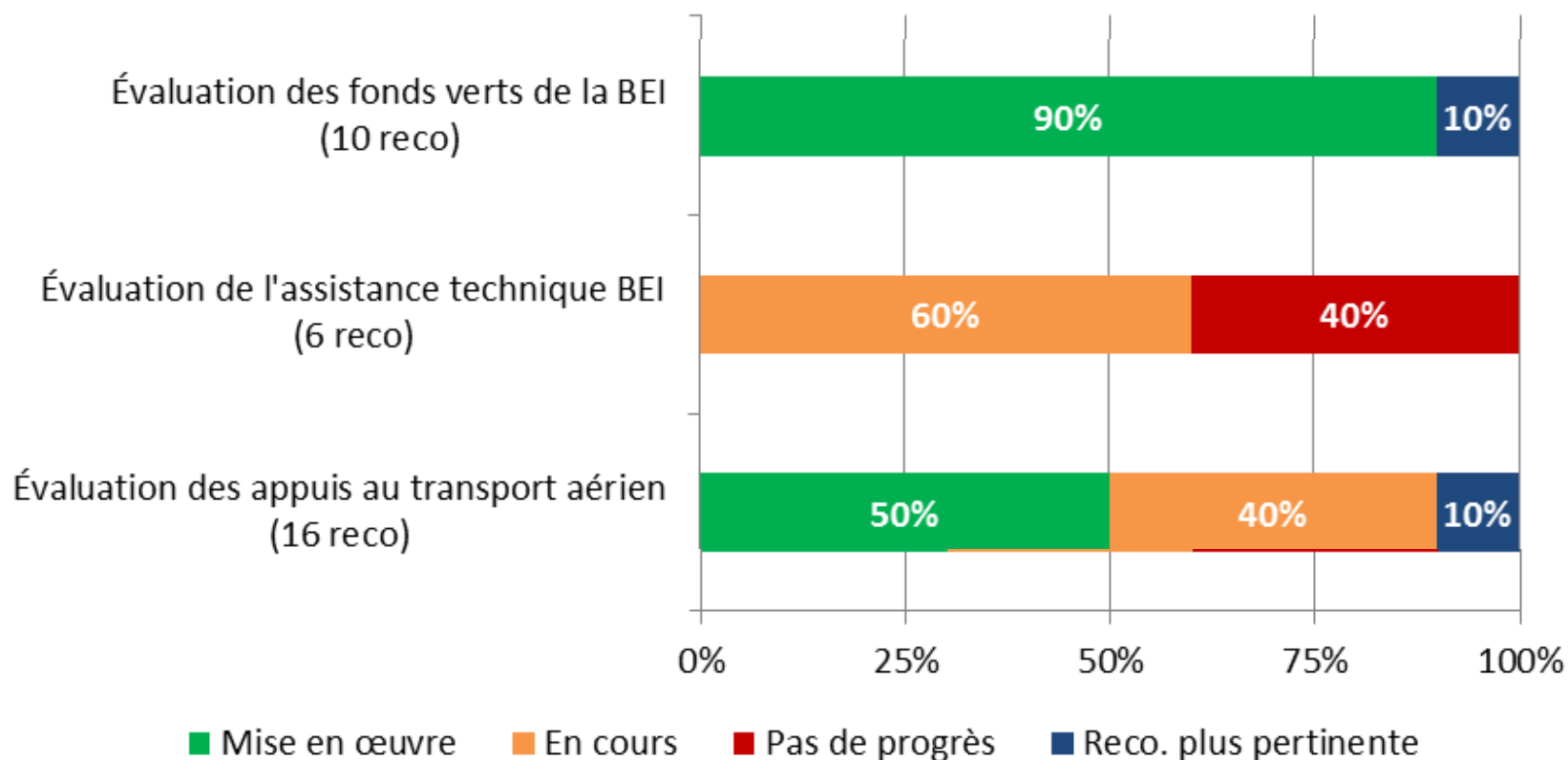
# Exemple de suivi d'une recommandation

(Évaluation de l'assistance technique BEI)



# Le rapportage trimestriel par EV

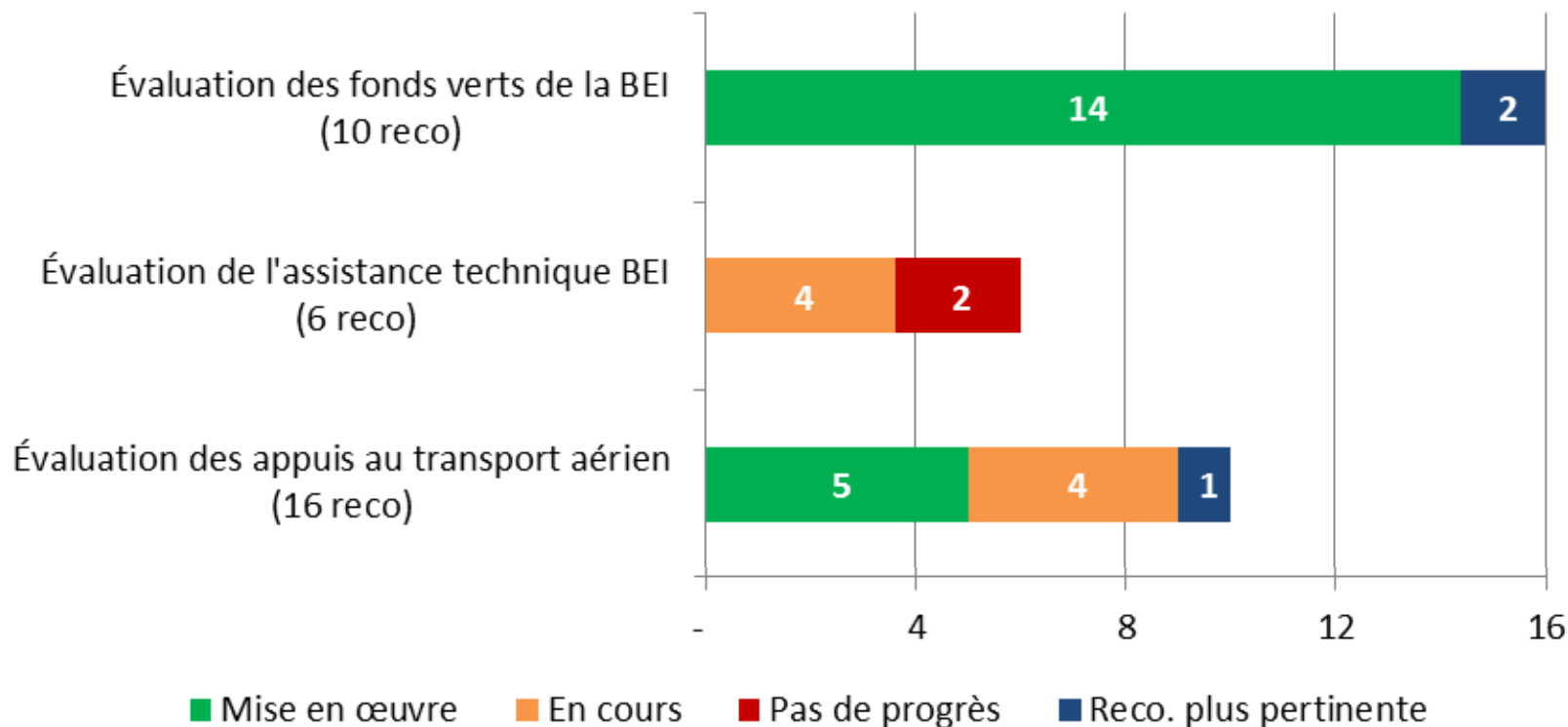
## Taux de mise en oeuvre des recommandations par évaluation (*illustration*)





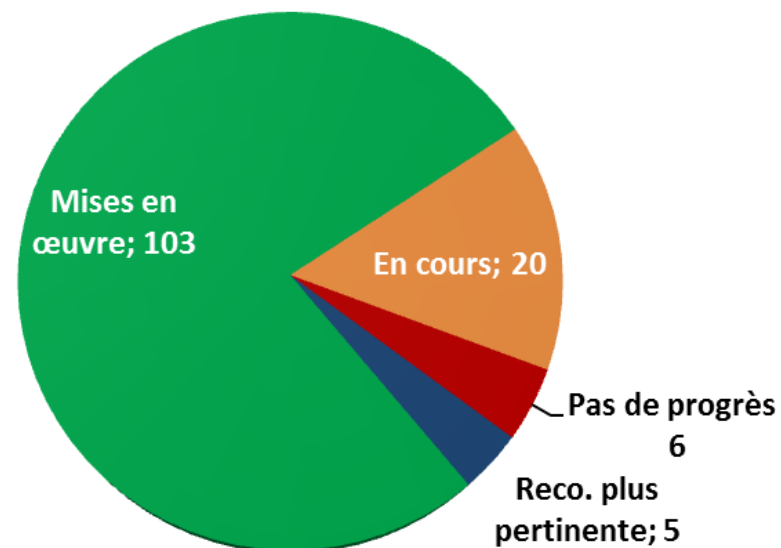
# Le rapportage trimestriel par EV

## Répartition des recommandations en fonction de leur état de mise en œuvre (*illustration*)



# Le rapportage trimestriel par EV

- Analyse globale du flux de recommandations par un panel:
  - Analyse des risques financiers, réputationnels... liés à la non-mise en œuvre des recommandations (mécanisme d'alerte)
  - Appréciation des efforts des services pour traiter rapidement et raisonnablement les recommandations
  - Analyse de la nature des recommandations d'EV (stratégiques, opérationnelles)
  - Annonce des prochaines conclusions d'évaluations (et recommandations)



Reco. ouvertes:      En cours  
   ou pas de progrès

Reco. clturées :      Mise en oeuvre  
   ou plus pertinente

# Les forces du processus

## Services opérationnels

- Apport d'un outil de référence pour faire évoluer les pratiques
- Responsabilité claire de la mise en oeuvre de chaque reco.
- Appropriation renforcée des recommandations (plan d'action écrit par eux = faisabilité, utilité)

## EV

- Meilleure capacité à démontrer la redevabilité
- Dialogue plus régulier avec les services pour le suivi
- Meilleure capacité à formuler des recommandations utiles par le dialogue constant, l'apprentissage

## Comité de Direction

- Informé de tout blocage requérant son attention

## Conseil d'Admin.

- Informé des progrès de l'organisation dans l'amélioration de ses stratégies, approches, outils...

# Des enjeux restant à traiter

Etape	Enjeu	Solution (éventuelle)
Formulation des recommandations	Des recommandations suffisamment précises sans être prescriptives	Revue par les pairs, et à terme système qualité des recommandations d'EV
Réponse du Management et Plan d'Action	Des plans d'action répondant insuffisamment aux problèmes soulignés	EV réagit aux plans d'action, le Secrétariat Général s'engage, le Comité de Direction émet une opinion
Suivi trimestriel	Mise en oeuvre lente des recommandations par les services opérationnels	Pression des comités de Direction et d'Admin. sur les services
Rapportage	Fournir l'information adéquate sans créer de "fatigue" des fournisseurs et des destinataires	Interaction avec les destinataires sur le contenu des rapports

# Conclusion: un outil d'incitation-pression

- L'objectif du système SDR est de convertir des leçons en actions qui puissent :
  - Améliorer la performance opérationnelle de la BEI.
  - Induire des changements.
- L'expérience montre que l'on met en œuvre ce qui est mesuré.
- Le suivi de la mise en œuvre est nécessaire sur une base trimestrielle, tandis que le rapportage au plus haut niveau peut être réalisé sur base semestrielle.
- Le système fonctionne tant que l'instance de direction lui donne priorité et poids.



Merci pour votre attention

[info@solep.lu](mailto:info@solep.lu)

[www.solep.lu](http://www.solep.lu)