

Transformer l'OCDE

Impact, inclusivité et pertinence

Principales réalisations du Secrétaire général Angel Gurría

FAITS MARQUANTS

Le Secrétaire général Angel Gurría a conduit une profonde transformation de l'OCDE.

Depuis son élection en 2006, le Secrétaire général Angel Gurría a mené une action qui s'est traduite par une amélioration visible et largement reconnue de l'IMPACT, de l'INCLUSIVITÉ et de la PERTINENCE de l'Organisation.

- En rendant l'Organisation plus utile pour ses Membres, et en leur apportant un soutien en temps voulu et plus efficace ;
- En ancrant les travaux de l'Organisation sur l'amélioration du bien-être de nos concitoyens ;
- En développant encore les normes très rigoureuses que nous élaborons, en les rendant plus inclusives, en leur donnant une réelle portée mondiale, en les améliorant et en les actualisant.

L'action du Secrétaire général Angel Gurría s'est inscrite dans un contexte difficile, à savoir dans ce qui a été décrit comme « la crise économique la plus grave de notre époque » et, s'agissant des grandes négociations internationales (ex. : commerce, changement climatique) dans des situations de blocage au sein de nombreuses instances.

Son action et son leadership, bénéficiant du plein appui des Membres et des orientations préconisées par ces derniers, ont intensifié la valeur et la présence de l'OCDE dans de nombreux domaines, en en faisant une organisation internationale incontournable au service d'économies plus productives, plus compétitives et plus justes.

Aider les pays Membres à faire avancer leurs programmes de réformes

Ces dernières années, l'OCDE qui était relativement discrète, s'est affirmée comme l'une des organisations internationales les plus dynamiques, tournées vers l'avenir et à fort retentissement, où les dirigeants se rendent pour :

- débattre de solutions permettant de faire face aux enjeux intérieurs et internationaux actuels et à venir, et rechercher des conseils sur les politiques à suivre afin de formuler,

promouvoir et mettre en œuvre des réformes structurelles fondées sur les meilleures pratiques internationales et sur un suivi s'appuyant sur des données concrètes.

- comparer leur situation propre à celle des pays obtenant les meilleurs résultats dans de nombreux domaines de l'action publique.

Grâce à son leadership, l'OCDE a su mettre à profit le rôle spécifique et les travaux hautement spécialisés de ses comités par le biais des brochures de la série « *Politiques meilleures* », et de la série « *Getting it Right* », pour dispenser aux dirigeants et ministres des conseils ciblés et concrets sur les politiques à suivre afin de faire avancer les réformes structurelles au service de la croissance, de l'emploi et du bien-être au sens large. Le Secrétaire général s'est par ailleurs investi pour promouvoir et assurer personnellement le lancement de publications phares et autres ouvrages importants de l'Organisation, le plus souvent en compagnie de représentants de haut niveau de pays Membres ou Partenaires, en amplifiant ainsi l'impact.

Ces efforts ont permis à l'OCDE de contribuer à de réelles avancées en termes de réforme. À titre d'illustration :

- ✓ les réformes du marché du travail en Espagne et en Italie ;
- ✓ la réforme fiscale au Japon ;
- ✓ les réformes du marché du travail, des télécommunications, de la concurrence et de l'éducation ainsi que dans le domaine financier, budgétaire et énergétique, au Mexique ;
- ✓ la modernisation et la réforme du droit de la concurrence, du cadre réglementaire et de l'administration publique en Grèce ;
- ✓ les réformes du secteur bancaire au Royaume-Uni et en Australie ;
- ✓ l'établissement de normes nationales d'éducation (*National Education Standards*) fondées sur les travaux relatifs à l'enquête PISA, aux États-Unis ;
- ✓ le programme de réformes concernant la compétitivité, l'innovation, les régions et la réglementation en France.

Bâtir une économie mondiale plus forte, plus saine et plus juste

Dans un effort pour décloisonner les « silos », une approche pluridisciplinaire a été favorisée dans le but :

- d'instaurer une croissance plus forte, plus saine et plus juste pour bâtir des économies plus résilientes, plus inclusives et plus durables ;
- de relever des défis à caractère transversal sur le long terme comme le vieillissement, la montée des inégalités, le changement climatique, les migrations et l'eau.

Le Secrétaire général Angel Gurría a lancé des campagnes autour du credo « penser structurel », « penser social », « penser vert » et « penser institutionnel », et en étroite coopération avec les pays qui ont présidé la réunion du Conseil au niveau des Ministres, il a supervisé le développement d'initiatives clés comme :

- la Stratégie pour l'innovation ;

- la Stratégie pour le développement ;
- les Nouvelles approches face aux défis économiques (« NAEC ») ;
- l'Initiative pour une croissance inclusive ;
- la Stratégie pour une croissance verte ;
- l'Initiative pour la parité ;
- l'Initiative du vivre mieux.

Maintenir l'OCDE au premier plan de la réflexion sur les politiques à mener

Le Secrétaire général Angel Gurría s'est également attaché à maintenir l'Organisation au premier plan de la réflexion sur des thématiques transversales au plan international, s'employant à promouvoir des contributions novatrices avec, par exemple, les travaux sur :

- les chaînes de valeur mondiales ; les échanges en valeur ajoutée ; le capital intellectuel ; et l'indice de restrictivité des échanges de services.
- l'économie de l'internet : il s'agissait en l'occurrence d'élaborer un ensemble de principes pour l'élaboration des politiques de l'internet pour faire en sorte que l'internet offre une plate-forme gratuite, ouverte et décentralisée pour la communication, la collaboration, l'innovation, la créativité, l'amélioration de la productivité et la croissance économique. C'est particulièrement important pour les pays où une grande part de la valeur ajoutée dans le secteur des entreprises peut être imputée aux activités liées à l'internet, l'un des rares secteurs qui a continué de prospérer durant la crise. Aux États-Unis, par exemple, la contribution des activités de l'internet est de non moins de 13 %.

En vertu de son mandat, le Secrétaire général a mis la question de la montée des inégalités au premier plan des discussions à l'OCDE et en a fait un thème que l'on retrouve systématiquement dans tous les domaines de travail de l'Organisation.

- En 2008, l'OCDE a lancé la publication « Croissance et inégalités », suivie en 2011 par « Toujours plus d'inégalité », et présentera bientôt la troisième publication traitant de ce thème, et plus précisément des causes des inégalités et des propositions à l'intention des pouvoirs publics pour y remédier.
- Cela fait partie du programme pour la Croissance Inclusive permettant d'aider les Pays Membres et Partenaires à régler le défi de plus en plus important des inégalités.
- Avec le soutien et le leadership des États-Unis, l'OCDE a lancé la Stratégie pour l'autonomisation économique des femmes.

Le Secrétaire général Angel Gurría a aussi été très attentif à ce que les travaux de l'OCDE restent en prise avec les mégatendances qui façonnent notre avenir, ainsi qu'avec les nouveaux modes de pensée et les points de vue différents émanant des experts et autres sources de connaissances par-delà l'OCDE, au travers d'activités comme celles citées ci-après :

- ✓ NAEC
- ✓ Anticipation stratégique
- ✓ Les cafés du Secrétaire général

Renforcer l'impact de l'Organisation en tant qu'organisation émettrice de normes au plan international

Le Secrétaire général Angel Gurría a renforcé le rôle joué par l'OCDE en tant qu'organisation émettrice de normes de niveau mondial dans des domaines comme la lutte contre la corruption ; l'investissement ; la responsabilité sociale des entreprises ; la gouvernance d'entreprise ; et la libre circulation des capitaux et des biens.

- Les travaux relatifs à la neutralité concurrentielle ont été renforcés pour faire en sorte que les entreprises publiques et privées soient en concurrence sur un même pied d'égalité ;
- Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE ont été révisés et renforcés en 2014 pour garantir de hauts niveaux de transparence, de responsabilité et de supervision par le conseil d'administration et garantir le respect des droits des actionnaires minoritaires et le rôle des principales parties prenantes dans les entreprises ;
- Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ont été actualisés en 2011 pour s'assurer qu'ils restent au premier plan de l'action en faveur d'une conduite responsable des entreprises au niveau mondial ;
- L'OCDE observe aussi en permanence les mesures prises par les gouvernements qui risquent de fausser la concurrence internationale et de freiner les flux d'investissement internationaux et elle en rend compte aux Membres.

Les travaux sur la fiscalité illustrent parfaitement le devenir des normes de l'OCDE désormais appelées à acquérir un caractère universel.

- Les sept premiers résultats du Plan d'action BEPS OCDE/G20 auquel ont souscrit 44 pays du G20 et de l'OCDE se sont concrétisés et contribuent déjà à apporter des solutions :
 - ✓ au problème de l'utilisation abusive des conventions fiscales ;
 - ✓ au problème des montages hybrides aboutissant à une double non-imposition ;
 - ✓ à la nécessité d'adopter une approche commune face aux défis fiscaux posés par l'économie numérique ;
 - ✓ aux difficultés rencontrées dans le domaine des prix de transfert.
- Avec le soutien des Dirigeants de l'OCDE et du G20, le Secrétaire général Angel Gurría, a réussi à mettre fin au secret bancaire et à faire de l'échange de renseignements sur demande une norme généralement acceptée à l'échelle mondiale. À ce jour, 93 pays et

territoires se sont déjà engagés à aller au delà en appliquant, dès 2017 ou 2018, la norme d'échange automatique de renseignements que l'Organisation a élaborée en l'espace d'une année seulement avec le concours de ses Membres et de ceux du G20.

- La mise en œuvre imminente de l'échange automatique de renseignements déclenche des déclarations spontanées, de la part des fraudeurs, qui ont déjà rapporté ces cinq dernières années à 25 pays de l'OCDE et du G20 quelque 37 milliards EUR de recettes supplémentaires, soit 100 fois le budget de l'Organisation. Ces recettes continueront de croître à mesure que nous nous rapprocherons d'une situation où tous adhéreront à la norme.

C'est avec une grande attention que nous avons veillé à ce que les outils et les normes mis au point par l'OCDE gardent leur pertinence et à ce qu'ils soient régulièrement améliorés et actualisés. Tel est le cas des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales et du Cadre d'action pour l'investissement.

Des avancées ont été réalisées en direction de l'adoption d'autres normes internationales dans les domaines suivants :

- ✓ Suivre et prévenir le protectionnisme en matière d'échanges et d'investissement qui peut résulter de la crise, et éviter les comportements dictés par le principe du chacun pour soi qui risqueraient d'amener à reproduire le résultat désastreux des crises précédentes.
- ✓ Mener à bien la révision de l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation d'aéronefs civils.
- ✓ Promouvoir la transparence sur le devoir de diligence dans le secteur de l'extraction de minerais.

Faire avancer les travaux sur la transparence

Le Secrétaire général Ángel Gurría a accordé une grande importance aux travaux sur la transparence, faisant de l'OCDE un soutien de taille du Partenariat pour un gouvernement ouvert mis en place par le Président des États-Unis, Barack Obama, et la Présidente du Brésil, Dilma Rousseff.

- ✓ Préconisation d'une efficacité et d'une transparence accrues dans le secteur public ;
- ✓ Collaboration étroite avec le Bureau de la gestion publique et du budget des États-Unis (OMB) et les institutions homologues d'autres pays afin d'améliorer les mécanismes budgétaires ;
- ✓ Promotion de l'intégrité au sein du secteur public dans les principales économies émergentes, dont le Brésil, et dans des pays de l'OCDE tels que l'Italie, le Mexique et la Turquie.

Renforcer le rayonnement mondial de l'Organisation en accueillant de nouveaux Membres et en ciblant de nouvelles zones géographiques

Le Secrétaire général Ángel Gurría a aidé les Membres à parvenir au consensus nécessaire pour enclencher le processus d'ouverture de l'Organisation à quatre nouveaux Membres et de sélection de quatre nouveaux pays candidats à l'adhésion.

- PHASE D'ÉLARGISSEMENT N°1 : le Secrétaire général a œuvré pour le lancement de la procédure d'adhésion de la Russie, d'Israël, du Chili, de la Slovénie et de l'Estonie. En 2011, quatre de ces cinq pays sont devenus Membres. La Russie a fait des progrès jusqu'à la survenue des événements récents en Ukraine.
- PHASE D'ÉLARGISSEMENT N°2 : dans un second temps, le Secrétaire général s'est employé à obtenir un consensus pour inviter la Colombie et la Lettonie à s'engager dans la procédure d'adhésion, tout en préparant le terrain pour l'adoption en 2015 d'une décision sur le Costa Rica et la Lituanie.
- Le Secrétaire général a en outre répondu à l'exhortation des Membres en faveur d'un rééquilibrage de la portée géographique des activités de l'Organisation, grâce à la mise en place du Programme régional pour l'Asie du Sud-Est et d'autres initiatives à caractère régional, telles que le Programme OCDE-MENA, le Partenariat de Deauville, dans le cadre duquel l'OCDE est devenue un organisme de mise en œuvre du G7, et l'Initiative pour l'Amérique latine et les Caraïbes, ou initiatives à caractère national, telles que les programmes-pays visant le Pérou, le Kazakhstan, le Maroc et la Thaïlande.

La fenêtre d'opportunité qui s'est ouverte dans nos relations avec la Chine offre des perspectives particulièrement encourageantes : la Chine, désormais, prend part aux activités de l'OCDE dans de nombreux domaines, soutient la participation de l'OCDE aux sommets d'enceintes multilatérales comme l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), sollicite l'aide de l'OCDE en prévision de la présidence du G20 en 2016, et demande des conseils sur les politiques à suivre dans des domaines tels que la croissance inclusive, l'urbanisation et l'intégration de la Chine dans l'économie mondiale. La Chine est aussi en train d'adhérer aux travaux et instruments de l'OCDE, ce qui contribue à l'uniformisation des règles du jeu. Il y a quelques jours seulement, un protocole d'accord a été signé par le Secrétaire général Ángel Gurría et le Ministre du commerce chinois, Gao Hucheng, pour renforcer la coopération à l'avenir, ce qui marque une avancée significative.

Transformer l'OCDE en un pilier de la gouvernance mondiale

L'OCDE est devenue un pilier de l'architecture de la gouvernance mondiale grâce à sa participation et à ses contributions dans le cadre du G20, du G7, du Partenariat de Deauville, de l'APEC, de l'Alliance du Pacifique et d'autres enceintes régionales ou mondiales.

- Depuis l'invitation au sommet du G20 de Pittsburgh adressée par le Président des États-Unis Barack Obama, au Secrétaire général Ángel Gurría, l'OCDE, œuvrant aux côtés de ceux de ses Membres qui ont assuré la présidence du G20, est devenue un partenaire précieux et régulier pour la présidence du G20, fournissant des analyses et des avis fondés

sur des observations factuelles pour permettre aux pouvoirs publics de progresser dans la réalisation de leurs objectifs prioritaires.

- Ainsi, l'OCDE a contribué à la mise en place du Cadre du G20 pour une croissance forte, durable et équilibrée et à l'avancement des travaux portant sur des questions telles que la fiscalité internationale, le chômage des jeunes, l'égalité hommes-femmes, la corruption transnationale, l'agriculture, les chaînes de valeur mondiales, les subventions en faveur des combustibles fossiles, la dénonciation d'abus et l'investissement, entre autres.
- L'OCDE a acquis le statut de partenaire du G7 pour la mise en œuvre du Partenariat de Deauville, à l'issue du Printemps arabe, et elle collabore activement avec tous les pays associés (l'Égypte, la Jordanie, la Libye, le Maroc, la Tunisie et le Yémen).

Renforcer la coopération avec d'autres organisations internationales et les processus régionaux

La collaboration avec d'autres organisations internationales est devenue stratégique pour la production d'effets de synergie et la prévention des doubles emplois [Fonds monétaire international (FMI), groupe de la Banque mondiale, Organisation mondiale du commerce (OMC), Conseil de stabilité financière (CSF), banques régionales de développement, et organismes des Nations Unies tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies pour les changements climatiques (CCNUCC) et bien d'autres]. Il s'agit notamment de se concerter beaucoup plus étroitement avec les institutions intégrées à l'OCDE comme l'Agence internationale de l'énergie (AIE), l'Agence pour l'énergie nucléaire (AEN) et le Forum international des transports (FIT).

L'OCDE a également apporté son soutien à d'autres organisations dans les négociations dont elles étaient chargées. Elle a notamment fourni, dans le cadre du programme de facilitation des échanges, les analyses qui ont contribué à la conclusion de l'accord de Bali. L'Organisation a aussi joué un rôle de premier plan en produisant des données concrètes à l'appui des discussions sur le changement climatique.

La coopération avec l'Union européenne, dans de nombreux domaines, s'est révélée mutuellement avantageuse et a permis de créer de multiples synergies.

Cette coopération s'est révélée particulièrement utile en permettant de mieux concourir à la mise en œuvre des programmes d'action du G7 et du G20.

Améliorer le dispositif de gestion interne et de prise de décision de l'OCDE et optimiser l'utilisation des ressources

Une grande attention a été accordée au renforcement de l'efficacité et à l'optimisation des ressources, à l'intention des Membres, ainsi qu'à l'élaboration d'un cadre approprié de gouvernance et de viabilité financière pour l'OCDE.

- Le Secrétaire général Gurría a soutenu et contribué à faire avancer une réforme du financement de l'OCDE, qu'il a contribué à faire adopter, dans le but de rééquilibrer la répartition des contributions entre les pays Membres. Une telle réforme a également été appliquée à l'AEN. Elle a rééquilibré la part de certains des principaux contributeurs au budget de l'Organisation.
- Donnant suite à son premier Rapport sur le projet V4M (*Value for Money*, ou « Optimiser les ressources »), publié cette année, le Secrétaire général a : instauré une nouvelle culture afin que les ressources des Membres de l'OCDE soient utilisées au mieux ; mis en place un nouveau cadre d'emploi ; personnellement veillé, dans des conditions difficiles, à ce que l'Organisation reste compétitive dans l'optique du recrutement des meilleurs éléments.
- Le Secrétaire général a par ailleurs soutenu la modernisation du processus décisionnel de l'Organisation. Cette modernisation, tout en conservant le principe du consensus, a permis d'améliorer l'utilisation du vote à la majorité qualifiée.
- Le Secrétaire général a en outre encouragé une modernisation du système décisionnel de l'Organisation reposant sur un recours plus rationnel au vote à la majorité qualifiée.
- Enfin, il s'est employé activement à trouver des solutions pour combler le seul déficit de financement important encore affiché par l'Organisation : celui des engagements au titre de la couverture santé postérieure à l'emploi (PEHL), qui dépasse 300 millions d'euros en valeur actuelle et qui sera financé par des réductions de l'indemnité d'expatriation des nouvelles recrues.
 - ✓ En effet, en 2011, le Secrétaire général Ángel Gurría a proposé une réforme de grande ampleur qui a permis d'abaisser le montant annuel affecté à cette composante des dépenses de personnel et d'affecter la totalité des économies ainsi réalisées au financement des PEHL, tout en maintenant les contributions des Membres à leur niveau actuel.
 - ✓ D'année en année, le Secrétaire général a aussi négocié avec l'Association du personnel plusieurs reports de la mise en application de l'ajustement des salaires, pour un montant total de 80 millions d'euros, de sorte que l'Organisation puisse supporter les contraintes budgétaires sans recourir à une augmentation des contributions des Membres.
 - ✓ Le réseau « AMD » (Acceptation mutuelle des données), qui assure la validation croisée des homologations de produits chimiques délivrées par les pays Membres et qui est géré par un petit nombre d'experts, permet aux Membres d'économiser quelque 150 millions d'euros par an, soit quasiment le montant du budget de Partie I.
 - ✓ En résumé, l'OCDE est pour ses Membres l'organisation intergouvernementale qui offre le meilleur rapport coûts-avantages, tout en assurant une promotion et une diffusion actives et efficaces des pratiques optimales en matière de politiques publiques, lesquelles constituent l'objet de sa création.

