Confidentiel **C/MIN(2010)1**

Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development **24-May-2010**

Français - Or. Anglais

CONSEIL

C/MIN(2010)1
Confidentiel

Conseil au niveau des Ministres, 27-28 mai 2010

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Déclassifié

JT03283978
Ta 98017

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Anglais

I. Préface

1. La célébration de notre 50ème anniversaire, qui débutera d'ici la fin de l'année et se poursuivra pendant une bonne partie de 2011, nous offre une excellente occasion de réfléchir aux progrès que nous avons réalisés et à ce qui reste à accomplir. Alors que nous observons des signes de reprise depuis qu'a éclaté la pire crise économique que nous ayons connue de notre vivant, c'est aussi un moment tout à fait opportun pour aider à jeter les bases d'une économie mondiale plus forte, plus saine et plus juste.

2. C'est dans ce contexte que j'aimerais partager avec vous ma vision de nos principales réalisations depuis la dernière RCM, des grands enjeux émergents et de notre stratégie pour l'avenir.

3. Mon objectif prépondérant, ces quatre dernières années, a été « la recherche de la pertinence » pour l'Organisation. Outre renforcer notre réputation bien établie comme source de conseils crédibles et judicieux, cela signifie mettre constamment l'accent sur notre impact dans une architecture mondiale en évolution.

II. Principales réalisations depuis la dernière RCM

4. Au cours de l'année écoulée, nous avons réagi à l'évolution de la situation induite par la crise : (i) en réorientant nos activités de substance pour faire face aux défis émergents ; (ii) en améliorant notre portée mondiale ; et, (iii) en renforçant notre fonctionnement et notre management interne.

(i) Réorienter nos travaux de substance pour faire face aux défis émergents

5. L'Organisation a intensifié ses travaux pour faire face aux grands défis mondiaux et être mieux en prise avec les préoccupations de nos pays Membres. Les pays comptent sur nos avis et nous avons montré que nous sommes une institution flexible, à même de répondre aux demandes imprévues rapidement et avec compétence.

6. En ce qui concerne nos travaux depuis la dernière ministérielle, j'évoquerai en particulier notre analyse et notre contribution face à la crise. La réponse stratégique de l'OCDE à la crise financière et économique représente un vaste effort transversal et c'est, depuis 2008, l'axe central de nos travaux pour aider les pays Membres à faire face aux conséquences du ralentissement de l'économie. Les recommandations de fond de l'OCDE couvrent un large éventail de domaines, qu'il s'agisse de la politique monétaire, financière ou budgétaire, de la réglementation bancaire, des échanges ou du financement des PME. Nous avons aussi fourni des avis sur les conséquences humaines et sociales de la crise, avec notamment la tenue, fort opportunément, d'une réunion des Ministres du Travail qui a examiné les conséquences de la crise pour les plus vulnérables.

7. Nous avons apporté des contributions pertinentes à la gouvernance mondiale, en particulier concernant les processus du G8 et du G20. C'est ainsi que nos pays Membres peuvent prendre part aux décisions prises au niveau mondial pour répondre à la crise, et qu'ils peuvent influer sur ces décisions. Bien qu'il y ait encore beaucoup à faire pour asseoir notre présence en tant que partenaire à part entière, l'OCDE est devenue un acteur de premier plan dans ces enceintes majeures du point de vue de l'action des gouvernements. Dans le prolongement de notre participation active aux Sommets du G8 de Heiligendamm, de Toyako, et de L'Aquila en 2009, notre Organisation a joué un rôle central dans le développement de l'instrument à l'échelle de l'ensemble de l'administration, dans l'exercice de responsabilisation et dans la définition de la norme mondiale pour la rectitude, l'intégrité et la transparence. L'OCDE s'est aussi vu confier des travaux, dont elle est en train de s'acquitter, dans divers autres domaines, notamment l'investissement, la sécurité alimentaire et la fiscalité. Alors que se prépare le Sommet qui se tiendra

prochainement dans la région de Muskoka au Canada, l'Organisation travaille à l'élaboration de la méthode et des instruments statistiques qui permettront de suivre les engagements du G8 en matière de développement et participe activement à l'initiative en faveur de la santé des mères et des enfants et à divers projets de développement connexes.

8. L'an passé, pour la première fois, l'OCDE a été invitée par le Président des États-Unis, Barack Obama, à participer au Sommet du G20 et à désigner un Sherpa de l'OCDE pour participer à la préparation de la réunion. À Pittsburgh, l'OCDE s'est vu confier des travaux dans plusieurs domaines, notamment concernant les combustibles fossiles, l'emploi et les politiques sociales, la lutte contre la corruption et le développement. Il nous a été demandé de continuer à suivre les évolutions sur le plan de l'investissement et de fournir des analyses sur les questions d'emploi. Les conclusions de notre réunion des Ministres du Travail ont constitué un apport précieux pour la réunion des Ministres du Travail du G20 qui s'est tenue à Washington D.C. en avril et au cours de laquelle l'OCDE a été un intervenant utile et actif.

9. Alors que les décideurs publics cessent d'accorder la priorité à la gestion de la crise pour se préoccuper de questions plus structurelles en vue de soutenir la reprise, nous sommes convaincus que l'OCDE aura un rôle accru à jouer. Nous sommes invités à participer aux réunions des Ministres des Finances du G20 et travaillons en étroite liaison avec les présidences canadienne et coréenne du G20. Nous travaillons aussi avec le Conseil de stabilité financière sur les questions de réglementation financière et d'échange d'informations, et nous apportons notre appui au Cadre pour une croissance forte, durable et équilibrée.

10. Je retiendrai comme autre fait saillant de l'année écoulée la poursuite de nos travaux sur le changement climatique. Grâce au mandat que vous nous avez confié en 2007, nous avons été prêts et en mesure de soutenir les efforts mondiaux visant à éliminer les subventions aux combustibles fossiles. Cela a aussi permis à l'OCDE de travailler en étroite liaison avec la présidence danoise et d'apporter son soutien analytique dans la préparation de la CdP15. Nous continuerons de le faire durant la préparation de la CdP16 qui se tiendra au Mexique, grâce à nos compétences dans des domaines tels que la modélisation économique, le financement des mesures de lutte contre le changement climatique, la définition et l'évaluation des subventions aux combustibles fossiles et la promotion d'emplois plus verts. Nous avons proposé et continuerons de proposer à nos pays Membres des options au moindre coût envisageables pour relever le défi du changement climatique.

11. Dans le cadre des efforts déployés pour repérer les nouveaux facteurs de croissance après la crise, et dans le contexte du défi que représente le changement climatique, l'un des faits majeurs de 2009 aura été le mandat confié à l'OCDE consistant à élaborer une stratégie pour une croissance verte, comme l'a souhaité la présidence coréenne de la RCM 2009. Cela nous aidera à faire avancer nos objectifs visant une croissance forte tout en portant l'attention voulue à l'environnement. Outre qu'elle contribue à notre agenda global, la Stratégie de l'OCDE pour une croissance verte présente en outre l'avantage de renforcer notre capacité de contribuer à des projets transversaux car elle fait intervenir des experts issus des différents secteurs de l'Organisation.

12. Nous sommes aussi en train de nous acquitter du mandat que vous nous avez confié concernant le développement d'une stratégie pour l'innovation. Bien qu'elle ait été lancée avant la crise, la *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation* est devenue une composante fondamentale de notre Réponse stratégique et représente une contribution importante en vue de remettre l'économie mondiale sur le chemin d'une croissance durable.

13. La crise a mis en lumière la nécessité d'avoir une vue d'ensemble des enjeux. Outre la Réponse stratégique, les Stratégies pour l'innovation et pour une croissance verte ont exigé un nouveau renforcement de nos activités horizontales au sein de l'OCDE. Les approches horizontales rehaussent

considérablement la productivité des travaux de l'OCDE, car elles mettent à profit l'éventail complet d'expertise des directions et des comités. Ces démarches pluridisciplinaires seront extrêmement utiles pour définir les activités futures.

14. Nous avons contribué à la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social, convoquée par le Président français Nicolas Sarkozy, compte tenu de nos travaux anciens et novateurs dans ce domaine.

15. Parallèlement à nos travaux sur ces enjeux mondiaux, nous avons aussi apporté rapidement un soutien à nos pays Membres pour leurs programmes d'action nationaux. La preuve de notre pertinence réside dans l'impact et l'influence que nous pouvons avoir sur l'élaboration des politiques publiques. Depuis la dernière ministérielle, nous avons reçu la visite de nombreux responsables qui sont venus à l'OCDE pour examiner les options envisageables dans leur pays. En 2009, nous avons eu la visite de 46 Ministres (sans compter les réunions ministérielles) et de plusieurs centaines de responsables de haut niveau. Nous avons eu l'honneur d'accueillir le Premier Ministre de Hongrie, György Gordon Bajnai, le Président français, Nicolas Sarkozy, et le Premier Ministre, François Fillon. M. Sarkozy et M. Fillon se sont rendus à l'OCDE dans le contexte de la Conférence internationale sur l'accès au nucléaire civil qui s'est tenue les 8 et 9 mars, à la suite d'une initiative très judicieuse de l'AEN. À cette occasion, M. Sarkozy a dédié le nouveau Centre de conférences de l'OCDE « à la coopération et à la solidarité entre les Nations pour une économie plus forte, plus saine, plus juste ».

16. Pour être mieux en prise avec les besoins et les demandes spécifiques de nos Membres et des pays partenaires, j'ai effectué 43 visites à l'étranger depuis la dernière RCM, rencontrant 42 Chefs d'État et de gouvernement et 118 Ministres. Ces visites nous ont permis de développer plus avant notre rôle consultatif : nous fournissons des recommandations ciblées à l'intention des autorités de nos pays Membres. J'évoquerai en particulier notre examen de la Stratégie du Japon pour une nouvelle croissance. À l'heure actuelle, nous sommes aussi en train de renouveler nos recommandations à la Commission Attali, en France, et nous réalisons avec l'Espagne une analyse approfondie de son taux de chômage élevé et des principaux obstacles à lever pour faire baisser celui-ci. Nous avons aussi fourni d'amples commentaires sur l'Agenda 2020 de la Commission européenne, à la demande du Président José Manuel Barroso, et nous lui avons présenté directement cette étude au cours d'une visite à Bruxelles.

17. Toute cette activité s'inscrit dans le cadre d'un effort plus vaste visant à intensifier notre impact et à améliorer la portée de notre action. Cela reste un point central de mes préoccupations. En 2009, j'ai prononcé 161 discours publics et notre présence dans les médias s'est accrue de 64%, avec plus de 1 000 citations originales dans les médias. Nous sommes parvenus à élever le profil public et la visibilité de l'OCDE sur le fond grâce à une approche plus professionnelle des relations publiques et de la communication. Nous avons testé de nouveaux outils de communication comme les brochures par pays publiées sous l'intitulé générique « Panorama » (consacrées notamment au Japon, à l'Espagne, à la France et à la Grèce). Il s'avère que celles-ci constituent un moyen très efficace de présenter les travaux de l'OCDE dans des enceintes mondiales à forte visibilité, ce qui nous permet d'être associés à des discussions et à des débats dans lesquels notre expertise peut apporter de la valeur ajoutée. Cette tendance se reflète aussi dans l'augmentation régulière du nombre et de la qualité des événements que nous avons organisés l'an passé, avec notamment des réunions ministérielles sur l'agriculture et sur le travail et l'emploi. Dans le même temps, nous avons continué de promouvoir et de diffuser les travaux que nous menons régulièrement sur les thématiques sur lesquelles nos recommandations à l'intention des gouvernements sont particulièrement recherchées, étant donné notre expertise et notre crédibilité. La parution rapide et bien médiatisée de nos publications phare, perspectives et examens, reste un gage assuré de pertinence.

(ii) Accroître notre pertinence au niveau mondial

18. L'OCDE s'efforce d'accroître la qualité et l'impact de son ouverture au niveau mondial, même s'il reste beaucoup à faire.

19. Le processus d'élargissement lancé en 2007 ouvre l'OCDE à de nouveaux pays Membres. L'Estonie, Israël et la Slovénie rejoindront bientôt le Chili pour porter à 34 le nombre de nos pays Membres. Et l'on peut espérer que la Russie ne sera pas loin derrière. Ces nouveaux Membres nous apporteront de nouvelles perspectives et contribueront à enrichir nos débats.

20. En 2007, le Conseil réuni au niveau des Ministres nous avait aussi invités à renforcer la coopération de l'OCDE avec l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie et la région de l'Asie du Sud-Est dans le cadre de programmes d'engagement renforcé, en vue de leur adhésion éventuelle. Nos travaux avec ces pays se sont développés depuis sous la forme d'une relation plus régulière, organisée, prévisible et structurée, considérée par les pays Membres comme l'enjeu le plus important pour notre pertinence future.

21. Parmi les faits saillants de l'an passé, je citerai les *Études économiques de l'OCDE* consacrées au Brésil, à la Chine et à l'Afrique du Sud (lancement prévu en juillet pour cette dernière), l'examen des politiques d'investissement de l'Inde, le rapport sur « Les tendances de la distribution du revenu et de la pauvreté en Afrique du Sud » et les travaux en cours sur les politiques d'investissement de l'Indonésie. Divers séminaires et tables rondes ont permis d'intensifier les échanges sur les pratiques exemplaires entre l'OCDE et les pays concernés par l'engagement renforcé. Je peux évoquer ma participation au Forum chinois sur le développement, en mars dernier, où l'OCDE a joué un rôle de premier plan. En plus de nos contacts avec les leaders des pays de l'engagement renforcé, lors des réunions du G8 et du G20, j'ai aussi eu l'occasion de me rendre en visite au Brésil, en Chine et en Inde, au cours des 12 derniers mois, rencontrant les Ministres de ces pays et participant à des événements pour présenter nos examens sur des thématiques intéressantes dans leur contexte national, et aussi pour indiquer comment un approfondissement de la coopération peut nous aider à sortir de la crise et à nous acheminer vers une reprise durable.

22. Mais l'ouverture mondiale va au-delà de l'engagement renforcé et de la participation aux différents « G ». Comme nos pays Membres nous l'ont demandé, nous avons aussi intensifié notre coopération avec des groupes régionaux comme l'APEC, l'ASEAN, le NEPAD ou le Sommet ibéro-américain. Pour la première fois cette année, l'OCDE a été invitée à participer à cette conférence en qualité d'observateur. Grâce au leadership du Chili, du Mexique et de l'Espagne, une initiative latino-américaine a aussi été lancée, qui vise à renforcer notre collaboration avec les pays de la région sur l'investissement, l'accès aux services publics, l'innovation et la politique budgétaire. Notre coopération avec les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) et de l'Asie du Sud-Est s'est également renforcée, avec une adhésion de plus en plus large aux instruments de l'OCDE, une participation à part entière aux réunions d'organes de l'OCDE et l'organisation d'un certain nombre de réunions de l'OCDE dans des pays de ces régions.

23. Le Centre de développement de l'OCDE joue aussi un rôle de plus en plus important en aidant l'Organisation à accroître son ouverture au niveau mondial, par des publications comme les *Perspectives économiques de l'Amérique latine*, les *Perspectives économiques en Afrique* et les futures *Perspectives économiques de l'Asie du Sud-Est*, ainsi que par l'intégration de nouveaux Membres. Le Centre compte actuellement parmi ses membres 24 pays de l'OCDE, ainsi que l'Afrique du Sud, le Brésil, la Colombie, le Costa Rica, l'Egypte, l'Inde, l'Indonésie, Israël, le Maroc, Maurice, le Pérou, la République dominicaine, la Roumanie, la Thaïlande et le Vietnam. Il espère se développer encore en accueillant d'autres acteurs

émergents de premier plan comme la Chine, de même que les pays de l'OCDE qui ne participent pas encore pleinement à ses activités.

(iii) Renforcer notre fonctionnement et le management en interne

24. Nous avons continué de mettre en œuvre notre programme de réforme du management et de réformes administratives, consolidant les progrès importants réalisés depuis 2006. C'est essentiel pour accroître notre efficacité opérationnelle et notre capacité à produire des résultats, rendant l'Organisation plus pertinente et plus réactive aux pays Membres.

25. Parmi les progrès accomplis dans ce domaine, il convient de citer la création du Groupe de travail sur les priorités, qui offrira un cadre mieux structuré pour examiner et définir les priorités dans le contexte du Programme de travail et budget. Particulièrement important à cet égard aura été le renforcement d'un système intégré de financement et de budgétisation (PGBF) qui permettra plus de transparence et plus d'efficience dans la gestion de nos ressources et de nos résultats en temps réel.

26. Par ailleurs, nous avons poursuivi la réforme des ressources humaines, avec l'amélioration des politiques de recrutement et d'avancement au mérite, l'actualisation du système d'évaluation des performances individuelles, la simplification et la clarification des catégories de personnel et la mise en place d'un Code de conduite modernisé. Des progrès restent à faire en ce qui concerne la parité hommes-femmes et la diversité. Ensemble, ces diverses réformes constituent un cadre plus abouti, plus moderne et plus réactif pour ce qui constitue notre première richesse, à savoir notre personnel.

27. Nous avons mis en œuvre une nouvelle stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, ce qui a impliqué notamment le déploiement de nouveaux services en ligne qui facilitent grandement les interactions avec les délégués auprès des comités et entre ceux-ci et améliorent le caractère d'actualité des productions statistiques de l'OCDE.

28. Nous avons recommencé à rechercher des solutions à l'augmentation des engagements non financés au titre de la couverture santé postérieure à l'emploi. À mesure que le temps passe, ces engagements s'accroissent et la solution devient plus difficile, en particulier dans le contexte des contraintes budgétaires actuelles. Après avoir mené à bien ces dernières années la réforme générale des pensions, le projet du site et la réforme financière de la Partie I, le temps est maintenant venu de s'attaquer à la question de la couverture santé postérieure à l'emploi. Dans un premier temps, il faudrait sans retard plafonner ces engagements non financés, qui sont actuellement estimés à 250 millions d'euros et qui, si aucune mesure n'est prise, augmenteront à un rythme de 14 à 15 millions d'euros par an.

29. Nous devons aussi nous pencher sur la question du financement des programmes de Partie II, qui s'est révélée difficile à cerner et controversée jusqu'ici. L'absence de progrès sur ce front risque de nuire gravement à un certain nombre de programmes de substance.

III. Les grands défis pour l'avenir

30. Nous avons devant nous de nombreux défis. Nous devons continuer de renforcer nos travaux de substance, consolider notre présence à l'échelle mondiale et accroître l'impact de nos analyses et de nos recommandations à l'intention des gouvernements. C'est ainsi que nous augmenterons notre pertinence dans la gouvernance mondiale tout en maintenant notre haut niveau d'exigence.

31. Nous allons devoir mener à bien cette tâche dans un contexte extrêmement difficile. Pendant des années, les pays Membres vont être confrontés à une faible croissance, un chômage élevé, des déficits budgétaires massifs et une dette publique sans précédent. Non seulement ces difficultés auront une incidence sur les priorités auxquelles nous devons nous attacher, mais elles accentueront aussi nos

contraintes budgétaires. De fait, alors que la réforme du financement intervenue en 2008 s'est traduite par un budget de Partie I à croissance réelle zéro, il se pourrait aussi maintenant que les contributions volontaires accusent une baisse. Par conséquent, il faudra prévoir dans le Programme de travail et budget des possibilités de réaffectation et une certaine flexibilité budgétaire afin de pouvoir faire face à des besoins imprévus ou supplémentaires.

(i) Renforcer nos travaux de substance

32. Il nous faut préserver, consolider et approfondir les travaux essentiels de l'Organisation en fournissant aux pays Membres des conseils de haute qualité, fondés sur des données factuelles, pour les aider à faire face aux problèmes auxquels ils sont collectivement confrontés. Nous continuerons donc à réaliser des études, à analyser les perspectives et à procéder à des études comparatives et des examens par les pairs dans de nombreux domaines essentiels de l'action des pouvoirs publics, comme la politique sociale, l'environnement, l'investissement, la gouvernance, l'agriculture, l'innovation, la croissance verte, l'enseignement, la fiscalité, etc. Les efforts que nous déployons pour assurer des échanges et des investissements ouverts et une concurrence équitable sont particulièrement utiles face à la montée des revendications protectionnistes. Ces activités traditionnelles représentent une grande partie de la valeur ajoutée et de la contribution unique de l'OCDE.

33. Cependant, il y a aussi des domaines très importants dans lesquels nos activités devront être renforcées et développées. L'OCDE doit aider les pays Membres à faire face aux conséquences de la crise financière, économique et sociale en termes d'emploi, de problèmes humains et de migrations, ainsi qu'à rétablir la viabilité de leurs finances publiques en passant d'une reprise tirée par des mesures de relance à une croissance autonome. Les pays vont devoir adopter et faire accepter des stratégies à moyen terme crédibles associant des mesures d'assainissement budgétaire et des réformes structurelles de nature à stimuler la croissance. Compte tenu de la rigueur des contraintes budgétaires, il sera nécessaire de choisir avec le plus grand soin les réductions de dépenses et augmentations d'impôts afin de préserver les dépenses qui sont favorables à la croissance et d'adopter des mesures fiscales qui ne nuisent pas à celle-ci. Comme l'a montré l'OCDE, les réformes structurelles soutiennent la croissance de plusieurs manières. Cependant, leurs effets peuvent tarder à se faire sentir. Il est donc absolument nécessaire de concevoir et mettre en œuvre une action s'inscrivant dans une optique à moyen terme. Cela exige également de la persévérance, de la détermination et du courage politique. L'OCDE doit être prête à soutenir les pays qui souhaitent engager des réformes en cette période cruciale.

34. Les gouvernements doivent s'efforcer de devenir plus efficaces dans l'offre de services publics. C'est un aspect sur lequel l'OCDE devra axer ses efforts dans les années à venir. Ce faisant, nous aiderons nos pays Membres à faire face aux inégalités croissantes liées à la crise et à protéger les plus vulnérables. Faciliter la réforme des administrations publiques, améliorer les moyens de lutter contre le chômage, adapter les systèmes de santé et de pensions pour faire face aux conséquences du vieillissement et améliorer l'efficience de la dépense sont des thèmes qui continueront de figurer en tête des préoccupations des responsables gouvernementaux. Nos activités doivent refléter et intégrer ces besoins. Il faut donc mener des travaux sur l'amélioration de la réglementation, la transparence, la gouvernance, la concurrence ; sur le capital humain (éducation, santé, services sociaux, travail, genre), ainsi que sur la démographie (migrations, pensions, vieillissement).

35. Les entreprises doivent aussi améliorer la conduite de leurs affaires afin de rétablir la confiance dans les marchés. Nos travaux de mise à jour des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales sont donc très importants, tout comme nos nouveaux examens mutuels dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Les pays de l'engagement renforcé devraient y participer activement.

36. Il demeure essentiel d'approfondir nos travaux sur les nouvelles sources de croissance, concernant principalement l'innovation et la croissance verte. Notre capacité d'innover améliorera nos perspectives en matière d'augmentation de la croissance et de la productivité tout en nous aidant à traiter toutes les « raretés » dont on se préoccupe de plus en plus — en matière d'alimentation, d'énergie, d'eau, de terre et d'environnement. La mise en œuvre de la Stratégie de l'OCDE pour l'innovation sera d'une importance déterminante dans ce contexte.

37. Très probablement, l'OCDE continuera d'être sollicitée pour aider à faire face aux enjeux mondiaux, notamment en liaison avec le programme du G20. Cela pourra concerner des objectifs communs en matière de politique de développement, les questions de capacité et de gouvernance, l'importance de l'ouverture et de la transparence des régimes d'investissement et les moyens de faire face au changement climatique et à d'autres défis environnementaux, dans les pays en développement et dans les pays émergents.

38. La crise a aussi accéléré le rythme auquel l'architecture de gouvernance mondiale doit être actualisée et rénovée. Il est essentiel pour notre réussite que nous devenions un acteur « naturel » dans le contexte de cette nouvelle gouvernance mondiale. Cela permettra à tous les pays Membres de peser sur les décisions qui seront prises sur les problématiques mondiales et d'influer sur le contexte global de la solution de crise. Mais, pour cela, nous devons recevoir un plus ferme soutien de la part des pays de l'OCDE, pour être sûrs que nos recommandations soient souhaitées, reconnues et adoptées. La recherche de la pertinence sur les problématiques nationales et mondiales ne peut incomber au seul Secrétariat. Pour réussir et avoir du sens, l'effort doit être partagé par nos Membres au niveau politique. Les travaux techniques menés par les Comités et les Directions permettront ensuite d'atteindre les résultats souhaités.

39. Nous savons aussi que les gouvernements souhaitent maximiser les avantages comparatifs de chaque organisation internationale. Dans cet esprit, j'ai proposé la création d'un Observatoire [ou Réseau] de la cohérence des politiques qui rassemblerait les organisations internationales pour améliorer la consultation et l'échange d'informations entre nous. En renforçant la coordination, la coopération et la cohérence, l'Observatoire donnerait aux responsables publics l'assurance de recevoir les meilleurs avis possibles. Ce à quoi je songe, ce n'est pas une nouvelle institution, pas davantage de bureaucratie, mais plutôt un moyen plus efficace et plus coordonné d'explorer les possibilités de synergie et d'assurer une meilleure coopération entre organisations intergouvernementales pour émettre des messages plus clairs et plus percutants sur certains sujets particulièrement pertinents. Une sorte de pollinisation croisée des idées dans l'intérêt de nos pays Membres.

40. Notre composition, par nos Membres, n'est pas universelle. Par conséquent, pour conserver notre pertinence, nous devons avoir une approche globale et inclusive dans notre analyse des problématiques et dans nos propositions de solutions.

(ii) Accroître notre présence à l'échelle mondiale

41. Nous devons continuer d'étendre notre champ géographique dans le cadre de nos initiatives d'adhésion et d'engagement renforcé, mais aussi en intensifiant les relations avec d'autres pays situés en Asie du Sud-Est, en Afrique, en Amérique latine, dans la région du MENA et en Europe. Nous pourrons ainsi participer à la recherche de solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels le monde est confronté, tout en devenant un partenaire naturel et fiable dans le cadre de la gouvernance globale.

42. La crise économique et financière a accentué la tendance de long terme à un vaste rééquilibrage au profit des grandes économies émergentes. Cela signifie des défis d'ajustement pour les pays de l'OCDE. Bien que les appels en faveur du protectionnisme se multiplient, l'OCDE doit continuer d'insister sur la

nécessité de l'ouverture des marchés et de l'approfondissement du processus de réforme; et sur la nécessité de saisir les opportunités qu'offrent une économie fondée sur le savoir et l'économie verte pour s'élever dans la chaîne de valeur au niveau mondial.

43. Cette évolution ouvre aussi de multiples possibilités. L'intensification des flux en matière d'échanges, d'investissement, de technologies, d'idées, de personnes, crée de la richesse et entraîne une diffusion de cette richesse, et cela très rapidement. Et, dans un second temps, cela crée une convergence historique des intérêts de tous les pays, développés et émergents, autour de règles et de normes prévisibles et stables pour soutenir, consolider et régir l'économie mondiale. L'OCDE peut jouer un rôle majeur en éclairant les discussions et en facilitant l'accord sur ces règles et ces normes.

44. En vérité, si nous voulons que l'OCDE continue de représenter les meilleures pratiques, nous devons renforcer nos liens avec les principales économies émergentes qui amèneront des idées très intéressantes dans le débat, sans compromettre nos valeurs ou réduire nos exigences. Il est indispensable de collaborer avec ces pays pour rechercher des réponses communes aux enjeux mondiaux, d'autant plus que nous sommes confrontés à la consolidation d'une nouvelle architecture de gouvernance au plan mondial, dans laquelle les économies développées aussi bien qu'émergentes ont un rôle important à jouer. Cela étant, il va de soi que le succès de cette initiative dépend pour une très large part de l'engagement et du soutien de nos nouveaux pays Membres à l'égard de ce concept. Il dépend aussi de l'intérêt et de la réaction des partenaires pour l'engagement renforcé à nos offres de coopération plus étroite.

45. Beaucoup a été réalisé depuis que l'initiative en faveur de l'engagement renforcé a été lancée, en 2007. Trois ans après, nous devons accomplir un « saut quantique » pour améliorer la qualité, la profondeur, l'étendue et le niveau de confiance dans nos relations avec nos partenaires pour l'engagement renforcé. Nous devons créer ce que le Premier ministre Gordon Brown a qualifié de « zone de confort » avec les pays de l'engagement renforcé, à la fois sur le plan bilatéral (RCM, CESS, Comités) et dans le cadre d'instances multilatérales comme le G8, le G20 et les nombreuses réunions spécialisées à haut niveau et ministérielles auxquelles nous participons.

46. Ce « saut quantique » ne signifie pas nécessairement une procédure accélérée vers l'adhésion, mais il implique que nous devons intensifier de manière significative nos activités avec ces pays et leur intégration dans nos analyses. Il signifie aussi que l'OCDE doit jouer un rôle beaucoup plus volontariste en soutenant les efforts de ces pays pour consolider leur propre trajectoire de développement. Il faut, par conséquent, chercher à élaborer des programmes qui présentent un intérêt commun et intensifier nos efforts de diffusion, nos contacts et notre présence dans les pays de l'engagement renforcé, notamment en ayant des représentants de l'OCDE dans certaines capitales.

(iii) Accroître la pertinence et l'impact

47. Enfin, selon tous ces axes, j'ai l'intention de redoubler d'efforts pour accroître notre impact. La raison d'être ou, en d'autres termes, la pertinence de l'OCDE dépend en grande partie de la mesure dans laquelle ses analyses, ses recommandations et ses normes peuvent influer sur l'élaboration des politiques publiques, leur mise en œuvre et leurs résultats, dans les pays Membres et chez les pays partenaires. Par conséquent, l'objectif ultime de l'OCDE n'est pas seulement de repérer les problèmes, de les mesurer, de les comparer et de proposer des solutions, mais de réussir la réforme et d'évaluer les résultats. La pertinence et la crédibilité de l'OCDE s'en trouveront renforcées. En fin de compte, le critère au regard duquel apprécier le succès de l'OCDE sera de savoir si sa participation a un impact sensible.

48. Nous devons aborder la question de la communication et de la diffusion de nos travaux et de leur impact sur le débat public avec une vision stratégique, pour en tirer le meilleur parti possible, y compris en concevant et en déployant de nouveaux produits. À cette fin, nous pourrions élaborer une feuille de route

pour la visibilité et la communication, en nous appuyant sur les réflexions en cours sur cette question au sein de l'Organisation et du Conseil. Nous devons aussi diffuser et traduire nos rapports plus systématiquement dans d'autres langues. Si notre objectif est de gagner en visibilité et en influence, les travaux intéressant spécifiquement un pays devraient être traduits dans la langue de ce pays, en ayant soin de partager les coûts afférents.

IV. Autres priorités de substance à renforcer à l'avenir

49. Alors que nous consolidons nos réalisations des années passées et que nous affrontons les défis actuels et futurs, j'aimerais insister sur six domaines spécifiques qui revêtent un caractère accru de priorité, dans lesquels nous jouissons d'un avantage comparatif et où notre expertise pourrait contribuer aux efforts mondiaux :

a) le développement ;

b) la croissance verte ;

c) les compétences ;

d) la parité ;

e) la mesure du progrès ;

f) la lutte contre la corruption.

Développement : changer de perspective, de paradigme et de stratégie

50. Beaucoup des objectifs de Gleneagles et des Objectifs du Millénaire pour le Développement semblent hors de portée. La crise financière et économique mondiale a à tout le moins interrompu les progrès antérieurs et, plus vraisemblablement, nous aura fait perdre du terrain. C'est pourquoi il y a lieu de donner un nouvel élan et une impulsion renouvelée à nos travaux sur le développement.

51. Le développement fait partie intégrante de la mission d'ensemble de l'OCDE de construire une économie mondiale plus forte, plus saine et plus juste. L'OCDE a une riche expérience à partager et elle a instauré des mécanismes qui, d'une part, aident les pays à apprendre au contact les uns des autres et, d'autre part, renforcent la coopération pour le développement.

52. Notre culture de partage des expériences pourrait être mise à profit pour soutenir un programme plus vaste en faveur du développement, qui intégrerait des domaines d'activité traditionnels de l'OCDE comme les échanges, l'investissement, la viabilité environnementale, la bonne gouvernance, le progrès social, la fiscalité, les inégalités entre les sexes et l'éducation. Un tel programme pourrait aussi inclure des instruments destinés à nous permettre de mieux travailler en interaction avec les pays émergents et les pays en développement et d'intégrer leurs perspectives dans nos travaux.

53. Nous travaillerons selon cette nouvelle stratégie tout en continuant d'être l'institution de référence pour l'aide au développement, le suivi des engagements et l'efficacité de l'aide. Par ailleurs, nous devons aller au-delà de la mesure des intrants et mettre davantage l'accent sur l'évaluation de l'impact, des réalisations et des résultats des efforts de coopération en faveur du développement. Nous continuerons aussi de nous focaliser sur les défis auxquels sont confrontés les pays qui ont les plus faibles revenus et ceux dans lesquels la gouvernance est fragile.

Croissance verte, emplois verts et contribution de l'OCDE à la thématique du changement climatique

54. La Stratégie de l'OCDE pour une croissance verte restera une priorité jusqu'à sa présentation programmée pour la RCM 2011, et probablement au-delà, dans la mesure où elle peut indiquer les axes de travail futurs. Nous souhaiterons sans doute mettre l'accent sur la levée des obstacles à une croissance verte (avec notamment l'élimination des subventions dommageables pour l'environnement et le réexamen des régimes fiscaux, des interventions réglementaires inefficaces et des obstacles aux échanges), ainsi que sur la mise en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux cadres réglementaires pour favoriser l'abandon des modes de consommation et de production inefficients et polluants.

55. Nous devons étudier des options permettant de conjuguer le soutien financier aux chômeurs et leur formation spécifique afin de favoriser leur transition vers les emplois verts. Nous devrions aussi proposer des façons d'utiliser les recettes générées par les taxes carbone et les systèmes d'échange de droits d'émission de manière à maximiser leurs effets globaux sur l'emploi.

56. L'OCDE est bien placée pour élaborer des recommandations destinées à faciliter l'investissement international dans les biens et services faiblement émetteurs de carbone et dans les technologies et infrastructures propres tout en évitant que les politiques vertes ne soient utilisées à des fins protectionnistes. Nous continuerons de travailler, dans le contexte des négociations sur le changement climatique, sur les questions cruciales du financement et sur l'adaptation, tout en renforçant nos travaux pour le G20 sur les subventions aux combustibles fossiles.

Les compétences et les connaissances, catalyseurs d'une nouvelle économie

57. La chaîne de valeur également est en train de se mondialiser et d'évoluer rapidement : on met désormais davantage l'accent sur les connaissances comme vecteur de valeur et de compétitivité. De nouvelles compétences et de nouvelles qualifications seront nécessaires, qui généreront de vives pressions à l'ajustement sur les marchés du travail. Nous observons déjà un changement d'inflexion important : on est passé de l'« emploi à vie » à l'« employabilité à vie ». Dans cet esprit, la « formation tout au long de la vie » sera l'une des clefs de la réussite des économies à l'avenir. Cela aura de grandes conséquences non seulement pour nos systèmes éducatifs et de formation professionnelle mais aussi dans d'autres domaines de l'action publique.

58. Il importe que nous soyons mieux prêts à l'OCDE à conseiller les pays sur le rôle des compétences et des qualifications dans le processus d'ajustement structurel au lendemain de la crise, sur l'adaptabilité du marché du travail, la compétitivité globale, les politiques en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et la création d'emplois verts. Un tel projet horizontal s'appuierait tout naturellement sur nos stratégies pour l'innovation, l'emploi et une croissance verte.

59. À partir du mandat défini lors de notre Ministérielle de l'emploi et des discussions à venir lors de la Ministérielle de l'éducation, la Stratégie de l'OCDE sur les compétences mobilisera et développera la compréhension de tout le processus à l'échelon national, depuis l'acquisition et le développement des qualifications et des compétences jusqu'à leur utilisation sur le marché du travail et au sein de la société de façon plus générale. C'est fondamental pour tous les acteurs concernés — individus (travailleurs, étudiants et parents), employeurs, établissements d'enseignement et organismes publics.

60. Une Stratégie de l'OCDE sur les compétences s'articulerait autour de quatre piliers :

- aider les pouvoirs publics à identifier et évaluer les compétences essentielles et les facteurs qui déterminent l'évolution de la demande de compétences ;

- améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences ;
- veiller à un développement efficace, équitable, efficient et durable des compétences ;
- bâtir des coalitions regroupant les pouvoirs publics, les entreprises et les investisseurs sociaux, et trouver des modalités durables de partage des coûts, pour déterminer qui paie quoi, quand, où et combien.

Inégalités entre les sexes : accès des femmes au pouvoir économique dans la future économie mondiale

61. La crise a fait apparaître plus clairement encore que le fait de ne pas valoriser pleinement le potentiel des femmes a un coût économique et social très lourd. On ne pourra plus se permettre à l'avenir de gaspiller le potentiel que représentent les femmes et leur capacité de contribuer à la croissance et au progrès économique.

62. En permettant aux femmes de participer pleinement au marché du travail et de contribuer au développement économique, on favorisera la prospérité et la stabilité, on réduira la pauvreté des enfants, on contribuera à détendre les pressions liées au vieillissement de la population et on accroîtra la productivité.

63. Dans la plupart des régions du monde aujourd'hui, les femmes ne peuvent pas réaliser pleinement leur potentiel économique. Des mesures destinées à corriger cette situation iraient dans le sens autant de l'efficience économique que de l'équité. Réaliser l'égalité des chances demeure, toutefois, un véritable défi. Les causes des inégalités entre les sexes sont multiples — culturelles, juridiques et économiques.

64. J'ai donc l'intention de proposer une initiative transversale sur le rôle des femmes dans l'économie. Il s'agirait d'identifier les principaux obstacles à la parité dans la plupart des pays de l'OCDE et dans d'autres régions du monde. Cette initiative évaluera les effets des mesures prises pour lever ces obstacles. Elle identifiera les meilleures pratiques et proposera un ensemble de mesures que les pays pourraient adopter pour réduire les écarts entre hommes et femmes, en particulier dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Elle mettra à profit la multidisciplinarité de l'Organisation, sa capacité à procéder à des comparaisons entre pays et son aptitude à élaborer des recommandations sur la base de l'apprentissage et des pressions entre pairs. Cela pourrait devenir une contribution massive au monde de demain, allant bien au-delà de nos préoccupations d'aujourd'hui liées à la crise.

Mesurer le bien-être et le progrès des sociétés

65. Depuis plusieurs années, on constate un écart croissant entre les messages véhiculés par les statistiques macroéconomiques, telles que le PIB, et la perception que les populations ont de leur propre situation économique. Cet écart, qui a été amplifié par les crises financière et économique, est préjudiciable non seulement à la crédibilité des statistiques officielles et des politiques publiques, mais aussi au fonctionnement même de la démocratie.

66. Les travaux réalisés depuis plus de six ans par l'OCDE dans le cadre du Projet mondial sur la mesure du progrès des sociétés, le rapport de la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social, instituée par le Président Sarkozy, la communication de l'UE intitulée « Le PIB et au-delà – Comment mesurer le progrès dans un monde en mutation », parmi d'autres analyses, indiquent la nécessité d'un large éventail de mesures, en complément des données économiques courantes, pour mieux évaluer le bien-être des populations. Il faut prendre en compte la perspective des individus et des ménages afin d'analyser plus finement la qualité de vie. Des indicateurs de durabilité sont également nécessaires pour déterminer si le bien-être et le progrès peuvent s'inscrire dans la durée.

67. À partir des indicateurs existants, l'OCDE est bien placée pour jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de ce nouveau programme de mesure et son articulation avec l'action publique. Par décision du Président Sarkozy lui-même, le suivi des travaux de la Commission se fera sous l'égide de l'OCDE, ce qui constitue une reconnaissance de notre rôle dans cette réflexion. Plusieurs pays Membres considèrent que ce programme est crucial pour leur future stratégie de croissance. Nous continuerons donc d'approfondir nos travaux dans ce domaine.

Stratégie anticorruption : l'OCDE comme instance de normalisation

68. Une stratégie intégrée de lutte contre la corruption permettrait d'exploiter des synergies entre les instruments de l'OCDE, d'accroître leur cohérence et de renforcer leur suivi. Elle contribuerait aussi à accroître la visibilité et à renforcer l'impact des travaux et instruments de l'OCDE concernant la lutte contre la corruption, comme cela a été le cas pour nos travaux sur la fiscalité.

69. La lutte contre la corruption exige une démarche d'ensemble. L'OCDE, avec sa convention anticorruption et un grand nombre d'outils et d'organes, devrait renforcer son rôle dans tous les aspects pertinents de la lutte anti-corruption, en particulier l'immunité, la prévention et l'élimination.

- Premièrement, en ce qui concerne l'immunité : il faut que les systèmes publics soient étanches à la corruption. Les points forts de l'OCDE se situent dans les domaines de la simplification administrative, de la gestion financière publique, de l'administration électronique, de l'intégrité dans la passation des marchés publics, de la gestion de l'aide, des procédures d'autorisation des investissements et de la réglementation de la fonction publique.

- Deuxièmement, en ce qui concerne la prévention : nos programmes de prévention dans le secteur public et le secteur privé concernent les aspects suivants : transparence, conflits d'intérêts, obligation de rendre compte, audit, surveillance des crédits à l'exportation, fiscalité, lobbying, déclaration de patrimoine, intégrité dans le secteur public, Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales et efficacité de l'aide.

- Troisièmement, en ce qui concerne l'élimination : c'est la convention contre la corruption d'agents publics étrangers qui fait notre notoriété. Nous avons aussi abordé de nouveaux domaines, avec les Recommandations les plus récentes sur la lutte contre la corruption dans le cadre de la Convention, qui contiennent de nouvelles mesures destinées à prévenir et détecter la corruption transnationale, et mener les enquêtes nécessaires, notamment des dispositions relatives à la lutte contre la pratique des petits paiements de facilitation, à la protection des personnes signalant des faits de corruption et à l'amélioration de la communication entre les agents publics et les autorités chargées de l'application des lois.

70. Ainsi, pour que nos travaux soient plus visibles et plus efficaces, je propose d'articuler et de structurer les travaux que nous menons déjà dans le cadre d'un projet horizontal auquel participeraient les différentes directions et les hauts responsables des centres de gouvernement. Une telle stratégie viserait à établir un cadre d'action pour la lutte contre la corruption dans la lignée du cadre d'action pour l'investissement.

71. Ce projet appuierait l'initiative de la Présidence italienne de la RCM de cette année concernant la probité, la transparence et l'intégrité et également l'initiative anticorruption plus récente inspirée par les États-Unis dans le contexte du G20.

72. Les travaux que nous menons actuellement couvrent déjà bon nombre des aspects de ces grandes priorités, voire la plupart d'entre eux, mais celles-ci exigent toutes une approche plus « holistique » ou

intégrée, et donc une meilleure coopération transversale au sein de l'Organisation. De plus en plus d'enjeux ont un caractère multidisciplinaire. Nous devons donc améliorer sensiblement notre capacité à mettre en œuvre des projets transversaux, dans une sorte de « saut qualitatif » vers une plus grande cohérence. Cela a des incidences en termes de gestion, de budget et de gouvernance. Nous devons tirer les leçons de nos propres réussites, comme la Réponse stratégique à la crise, la Stratégie pour l'emploi et la Stratégie pour l'innovation.

73. Si les Ministres conviennent de leur utilité, ces projets transversaux seront examinés au sein des comités compétents et dans le contexte du Programme de travail et budget. Le fait d'assigner une plus haute priorité à ces questions pourra obliger à réduire le degré de priorité dans d'autres domaines, suivant les incidences budgétaires qui en découleront dans chaque cas.

V. 50ème anniversaire : consécration des meilleures pratiques

74. Enfin, la célébration de notre 50ème anniversaire constituera un pan majeur de nos activités, l'an prochain. Ce sera assurément l'occasion de faire connaître et de présenter nos réalisations et nos contributions durant le dernier demi-siècle. Et surtout, c'est une occasion en or de réfléchir sur nos travaux en cours et les défis futurs, et de positionner l'OCDE en tant que club des pratiques optimales sur la voie de la réalisation d'une économie plus forte, plus saine et plus juste.

75. L'anniversaire intervient à un moment où on est de plus en plus conscient de la nécessité de renforcer et d'approfondir la coopération internationale. Nous fondant sur les principes exposés plus haut consistant à étendre notre champ géographique, à intensifier nos travaux de substance sur les défis émergents et à nous concentrer sur notre pertinence et notre impact, nous devons maximiser l'opportunité que représente le 50ème anniversaire et nous saisir de cette occasion pour faire connaître notre valeur ajoutée. Nous devons aussi replacer la réflexion entourant notre célébration dans le contexte de la reconfiguration en cours de la gouvernance mondiale, en montrant bien comment notre expertise pluridisciplinaire, notre processus d'apprentissage mutuel et notre expérience dans l'identification des meilleurs pratiques peuvent aider à adopter des approches cohérentes et intégrées face aux enjeux mondiaux les plus urgents.

76. Une approche globale de la célébration de notre 50ème anniversaire, de décembre 2010 à septembre 2011, impliquera toute une série d'événements et de débats sur le fond, au siège de l'OCDE et à l'extérieur. Des événements spécifiques dans les pays Membres de l'OCDE, à l'occasion notamment du lancement de certaines de nos publications phare, pourront nous rapprocher des citoyens dans ces pays, surtout à un moment où il s'agit de définir et de mettre en œuvre des réformes.

77. Ces actions nous permettront d'ancrer la célébration du 50ème anniversaire dans une discussion de fond sur le rôle présent et futur de l'Organisation. La RCM 2011 marquera assurément un jalon important dans la commémoration, d'autant qu'elle coïncide avec la présidence française du G20. Nous préparons aussi une publication spéciale anniversaire qui retracera les travaux de l'OCDE et montrera la contribution de l'Organisation à l'amélioration du fonctionnement de l'économie mondiale.

78. Cinquante années d'OCDE, ce sera l'occasion de célébrer le passé, de réfléchir sur le présent et de se focaliser sur l'avenir, sur la base d'une étroite coopération, du soutien et de l'engagement des États Membres de l'OCDE et d'un nombre croissant de pays non Membres, y compris, de façon très spéciale, nos partenaires pour l'engagement renforcé. Ce sera aussi l'occasion d'aller plus loin dans le sens de relations plus étroites et plus fonctionnelles entre le Secrétariat, le Conseil et les Comités, dans un effort général de coordination en vue d'assurer le succès de cette commémoration. Ensemble, nous devons mettre à profit cet événement exceptionnel pour définir le rôle que nous entendons jouer au cours des cinquante années à venir.