

Comité de pilotage de l'Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement

Orientations stratégiques de l'Initiative MENA-OCDE pour 2016 et au-delà

9 novembre 2015
Rabat, Maroc

INITIATIVE MENA-OCDE

 **OCDE**
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

TABLE DES MATIÈRES

I. CONTEXTE.....	4
II. ACTIONS DE L'INITIATIVE ET LEUR IMPACT SOUS MENA III (2011-2015).....	6
III. MENA IV: PROPOSITION D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DE MISE EN OEUVRE.....	9
A. Gouvernance de l'Initiative et de ses réseaux.....	9
B. Domaines clefs d'appui: Gouvernance et compétitivité pour une croissance inclusive.....	11
C. Mise en œuvre des activités : méthodes, coopération, suivi et financement	16

Résumé

Le Comité de pilotage de l'Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement (l'Initiative) est invité à discuter de cette note stratégique sur le prolongement de l'Initiative dans la période 2016-2020 (MENA IV), suite au soutien apporté par les pays membres de l'OCDE en juillet 2015 à cette extension. Cette note présente des propositions pour la structure de gouvernance de l'Initiative, ses domaines d'intervention envisagés, le soutien qu'elle apporterait au dialogue national et régional, ainsi que les méthodes de travail qui seraient adoptées dans le cadre du nouveau mandat.

Depuis son lancement en 2005 à la demande des économies MENA, l'Initiative a renforcé la coopération existant entre la région MENA et l'OCDE par la fourniture de conseils en matière de politiques publiques et le développement des capacités aux niveaux régional et national. L'Initiative vise à répondre aux besoins de la région MENA et à ses priorités en matière de développement, tout en prenant en compte sa diversité. Depuis dix ans l'Initiative s'appuie sur les méthodes de l'OCDE de dialogue des politiques publiques et d'apprentissage par les pairs, ainsi que sur ses pratiques, outils et normes reconnues à l'échelle internationale.

Pour le nouveau mandat 2016-2020, l'Initiative vise, tout en renforçant ses activités actuelles, à répondre aux nouveaux défis que traverse la région, en lien avec son contexte de transition et les priorités de développement international.

Cette Note sera révisée à la suite des discussions et des commentaires reçus lors de la réunion du Comité de pilotage de l'Initiative MENA-OCDE qui se tiendra le 9 novembre 2015 à Rabat, Maroc. Elle constituera la base pour l'élaboration de la déclaration ministérielle qui sera présentée lors de la conférence ministérielle 2016 de l'Initiative.

I. CONTEXTE

La coopération entre la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA)¹ et l'OCDE bénéficie de dix années de relations visant à promouvoir un développement économique inclusif et une bonne gouvernance. Les liens culturels, sociaux, économiques et historiques forts qu'entretiennent les économies de la région MENA et ceux de l'OCDE font de la coopération avec cette région l'une des priorités de l'Organisation.

De concert avec les économies MENA, l'OCDE s'efforce de mettre à profit les atouts clés de la région: une situation géographique privilégiée ; des populations jeunes et de mieux en mieux formées ; et une série d'avantages comparatifs dans des secteurs tels que les énergies renouvelables, la manufacture ou les services, notamment la logistique et le tourisme. Dans le même temps, la région est actuellement secouée par des conflits et connaît une volatilité sociopolitique et une migration accrue, alors même que les partenaires de la région MENA et de l'OCDE s'efforcent de répondre à des défis tels que les forts taux de chômage et de sous-emploi ; l'inégalité des opportunités offertes aux jeunes, aux femmes et aux diplômés ; le manque de diversification des économies et le sous-développement des secteurs privés, ainsi que la persistance d'obstacles à une prise de décision politique plus ouverte, plus inclusive et plus responsable. Cet ensemble d'atouts et de défis souligne la nécessité de réformes de grande ampleur pour accroître la confiance des entreprises et des citoyens, promouvoir une croissance économique inclusive et favoriser la création d'emplois.

L'Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et l'investissement à l'appui du développement, lancée et conduite par les économies MENA depuis 2005, cherche à consolider les fondements de l'économie et de la gouvernance de la région pour servir de base au développement et pour aider les économies de la région MENA à concevoir et mener à bien des réformes de leurs politiques publiques. Cet effort régional a été mis en place pour promouvoir de vastes réformes afin d'améliorer le climat de l'investissement, de moderniser les structures de la gouvernance publique et leur fonctionnement, et de renforcer les partenariats régionaux et internationaux à l'appui du développement économique, de la création d'emplois et du développement humain et social de la région MENA.

Devant l'élan suscité par les soulèvements civils en faveur de plus de transparence, de responsabilité, de participation citoyenne et d'opportunités économiques depuis la fin 2010, l'Initiative a renforcé et adapté ses activités lancées au cours de MENA I (2005-2007) et MENA II (2007-2010) pour qu'elles répondent à l'appel explicite des économies MENA à une assistance dans leur processus de transition. Depuis son lancement, **l'Initiative a montré qu'elle était capable de s'adapter à l'évolution des circonstances et de répondre aux nouvelles priorités des économies MENA.**

En conséquence, dans le cadre de MENA III (2011-2015), **l'Initiative a continué de reposer sur les principes du partenariat, de l'appropriation commune et de l'engagement réciproque des pays MENA et OCDE.** Lors de la Conférence ministérielle de Marrakech de 2009, les ministres et les hauts responsables gouvernementaux ont adopté une déclaration sur les questions prioritaires pour améliorer les politiques de gouvernance et d'investissement dans la région. Ces priorités ont ensuite été révisées à la lumière des soulèvements de 2011 dans le cadre d'un large processus de consultation mené par le Secrétariat de l'OCDE en collaboration avec les acteurs régionaux.

Tout en renforçant ses activités actuelles, l'Initiative continuera au cours de MENA IV (2016-2020) à répondre aux nouveaux défis qui se posent à la région, en lien avec son contexte de transition et les

¹ Algérie, Arabie Saoudite, Autorité palestinienne, Bahreïn, Djibouti, Egypte, Emirats arabes unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Mauritanie, Oman, Qatar, Tunisie, et Yémen.

priorités du développement mondial. Plus précisément, l'Initiative entend mettre davantage l'accent sur l'inclusion, mieux répondre aux défis de l'emploi, et renforcer le développement local et la coopération avec les institutions indépendantes afin d'améliorer l'intégration régionale et mondiale des économies MENA. De ce fait, son nom serait changé en **Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité à l'appui du développement.**

II. ACTIONS DE L'INITIATIVE ET LEUR IMPACT SOUS MENA III (2011-2015)

L'Initiative a eu un impact à la fois par ses méthodes de travail qui mettent l'accent sur le dialogue politique régional, un soutien national spécifique et l'échange d'expériences, et par le contenu des domaines thématiques couverts. Son travail de fond est guidé par les instruments juridiques, les normes et les outils reconnus à l'échelle internationale. Les activités de l'Initiative sont menées par le biais d'évaluations, de conseils et de dialogues, d'examen par les pairs, de collectes de données, et d'actions de renforcement des capacités en matière de politiques publiques. Ses activités réunissent des experts de la région et des pays de l'OCDE. Cette approche est très appréciée et la dimension régionale est considérée comme unique et complémentaire aux activités menées par d'autres organisations internationales. L'Initiative a eu un rôle pionnier dans des domaines clés sensibles, notamment en accroissant la participation des représentants non-gouvernementaux (société civile et secteur privé) et en traitant de thèmes qui n'étaient pas considérés comme prioritaires (par exemple, l'engagement civique, l'intégrité des entreprises, le développement local, le rôle des institutions indépendantes, ou l'égalité hommes-femmes).

L'impact du travail de l'Initiative est renforcé par l'échange d'expériences et l'apprentissage par les pairs. La nature consultative de l'Initiative a été renforcée afin de favoriser encore davantage un dialogue ouvert et inconditionnel avec la société civile et le secteur privé sur les politiques publiques au niveau régional. Les groupes de travail et les forums régionaux, ainsi que le travail mené au niveau national, impliquent des représentants gouvernementaux et des acteurs non-gouvernementaux. L'inclusion d'acteurs aussi divers permet d'avoir un vaste échange d'informations et de générer des dialogues sur les politiques publiques. L'utilité de cette approche est clairement démontrée par la forte participation d'acteurs représentant des entreprises, des ONG et le monde universitaire, qui considèrent les groupes de travail et les forums comme des plateformes adaptées à l'apprentissage par les pairs et la collaboration.

Pour accroître la pertinence et l'impact de l'Organisation, **l'Initiative a renforcé ses synergies avec ses partenaires nationaux, régionaux et internationaux.** L'Initiative a notamment développé ses activités avec la Ligue des Etats arabes, l'Union pour la Méditerranée, le PNUD, l'Union européenne, le Partenariat pour un gouvernement ouvert (OGP), l'Organisation arabe du développement administratif (ARADO), la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, le Centre des femmes arabes pour la formation et la recherche (CAWTAR) et le réseau GIFT-MENA (Governance Institutes Forum For Training), ainsi qu'avec d'autres institutions financières internationales et régionales, telles que le Fonds arabe pour le développement économique et social (FADES), le Fonds monétaire arabe, l'Union des banques arabes, la Fédération des bourses arabes et l'Union des autorités des marchés financiers arabes.

Au cours de son troisième mandat (2011-2015), **le Programme MENA-OCDE pour l'investissement a continué d'aider les gouvernements à identifier et conduire les réformes nécessaires pour mobiliser l'investissement privé et a encouragé le développement d'un secteur privé dynamique à même de favoriser une croissance inclusive.** Il a organisé 28 réunions de ses groupes de travail ou forums régionaux rassemblant plus de 1 400 participants, conduit 80 séminaires et ateliers de renforcement des capacités au niveau national qui ont bénéficié près de 2 400 décideurs politiques, et dispensé 11 formations régionales à 200 participants en coopération avec le Centre du Moyen Orient pour l'économie et la finance du Fonds monétaire international (FMI). Le Programme a également largement contribué et participé aux événements régionaux et nationaux organisés. Le Programme a coorganisé des conférences régionales de haut niveau avec d'importants partenaires, comme le PNUD, les présidences du Partenariat de Deauville et de la Ligue des États arabes, dont les deux conférences ont attiré plus de 100 participants de haut niveau. Le Programme a produit 31 publications (dont 9 à paraître en 2015) et écrit de nombreux documents stratégiques, principalement pour les dialogues régionaux sur les politiques publiques.

Au cours de cette même période, **le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance a aidé les gouvernements à identifier et à conduire des réformes de leur gouvernance publique afin de libérer leur potentiel de développement social et économique et répondre aux attentes croissantes en matière de services publics, d'élaboration inclusive des politiques publiques et de transparence.** Le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance a organisé ou largement contribué à 92 activités des groupes de travail ou forums régionaux, dont 13 activités de formation régionales menées par le Centre de formation du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance de Caserta, auxquelles ont participé plus de 1 500 personnes. En outre, 86 activités ont été organisées dans le cadre de projets spécifiques sur l'économie avec plus de 2 600 responsables et décideurs politiques. Le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance a produit 36 publications dont cinq sont à paraître en 2015.

L'Initiative a contribué à la participation de six pays MENA² qui participent régulièrement aux travaux des 11 comités de l'OCDE. **Cet engagement croissant des économies MENA dans les différents comités de l'OCDE met en évidence la valeur ajoutée que les membres comme les gouvernements de la région attribuent à ces échanges réguliers.** Les économies MENA impliqués dans les comités de l'OCDE ont obtenu le statut officiel de Participant notamment à la suite des examens complets de leurs politiques publiques menés sous la direction de ces comités. Des liens étroits par le biais des comités ont abouti à des comptes rendus réguliers de la part des économies MENA et à la participation des pairs de l'OCDE dans les revues analytiques, l'élaboration de recommandations stratégiques et les programmes de renforcement des capacités menés par l'Initiative.

De plus, **l'Initiative a ouvert la voie à une participation accrue et à des partenariats spéciaux de plusieurs économies MENA avec l'OCDE, aboutissant notamment dans le cas du Maroc au lancement d'un programme-pays.** Ce programme-pays de deux ans, qui témoigne de la volonté de renforcer les liens de coopération, donnera au Maroc accès aux informations et recommandations clés pour soutenir son programme de réforme à l'appui d'une croissance forte, durable et inclusive. Le programme sera mis en œuvre par l'OCDE et financé par le Maroc et il se traduira par des examens de ses politiques publiques, son adhésion aux instruments juridiques de l'OCDE et sa participation accrue aux organes de l'OCDE. Il est bâti autour de trois domaines d'action : la croissance économique et la compétitivité, l'inclusion sociale et la gouvernance publique. En outre, afin de partager et de renforcer l'expertise de l'OCDE, **l'Initiative a également accueilli plusieurs responsables détachés de gouvernements de la région** (en particulier l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis, la Tunisie et l'Égypte) à l'appui des activités régionales et nationales menées.

L'Initiative a également longuement collaboré avec le Partenariat de Deauville et la plateforme de coordination du Fonds pour la transition MENA. L'Initiative a notamment aidé les pays arabes en transition (PAT) à identifier leurs défis clés et soutenu l'élaboration de plans d'action nationaux et régionaux, tels que le **Pacte sur la gouvernance économique** (mai 2015) qui fixe un ensemble d'objectifs stratégiques clés que les PAT s'engagent à respecter pour promouvoir la bonne gouvernance et un meilleur climat pour l'investissement et les affaires. L'Initiative a aussi apporté son soutien à l'organisation de débats sur les politiques publiques permettant de suivre les progrès réalisés. L'Initiative a aussi joué un rôle dans l'inclusion de l'OCDE dans la plateforme de coordination des institutions financières internationales (IFI), par laquelle elle participe à l'harmonisation des positions des bailleurs et des IFI dans le Fonds pour la transition des économies MENA. Elle met également en œuvre des projets répondant à différents défis stratégiques : le renforcement des pouvoirs des femmes parlementaires au Maroc, en Jordanie et en Égypte ; la performance des institutions juridiques en Égypte et au Yémen ; la compétitivité et l'investissement en Jordanie ; l'amélioration du climat de l'investissement en Égypte ; et l'élaboration

² Les six pays sont l'Arabie saoudite, l'Égypte, les Emirats arabes unis, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie.

d'une stratégie de développement des PME en Libye. L'Initiative contribue aussi aux autres projets du Fonds pour la transition MENA menés par l'OCDE³.

³

Les projets du Fonds pour la transition MENA auxquels participe l'OCDE sont : Renforcer le climat de l'investissement en Egypte ; Vers des gouvernements inclusifs et ouverts: promouvoir la participation des femmes dans les parlements et l'élaboration des politiques publiques ; Afrique du Nord : améliorer la connectivité au Maghreb avec application au Maroc ; Renforcer l'Etat de droit : efficacité et transparence dans la prestation de la justice et l'élaboration des règles en Egypte ; Compétitivité et investissement en Jordanie ; Elaboration d'une stratégie de développement des PME en Libye ; Mise en place d'une autorité des investissements en Tunisie ; Améliorer la mobilisation des ressources nationales par la conception d'un système de fiscalité efficace et une transparence et une coopération internationale accrues en Tunisie ; Rendre opérationnels les partenariats public-privé en Tunisie ; et Renforcer l'Etat de droit ; développer les capacités du judiciaire au Yémen.

III. MENA IV: PROPOSITION D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET DE MISE EN OEUVRE

Le processus consultatif, lancé lors de la réunion conjointe du Comité de pilotage de l'Initiative 2015 sur le thème « Une stratégie régionale pour une croissance inclusive, l'emploi et la confiance », a suggéré que l'Initiative continue à promouvoir l'utilisation des normes de l'OCDE dans les différents domaines de la gouvernance et de la compétitivité des économies MENA déjà concernés par MENA III, tout en s'adaptant à l'évolution socio-économique de la région en définissant de nouveaux domaines de travail et méthodes de mise en œuvre spécifiques. Pour tenir compte de ces nouvelles priorités, le nom de l'Initiative serait changé en **Initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité à l'appui du développement**.

L'objectif de MENA IV sera d'intégrer les leçons tirées et les accomplissements de la dernière décennie. Cette nouvelle phase de l'Initiative mettra aussi l'accent sur la nécessité de renforcer les synergies entre les différentes activités existantes de l'Initiative, de rendre l'Initiative plus visible auprès du grand public, de garantir un financement plus stable, d'assurer une présence plus étendue sur le terrain, et, enfin, d'accorder une plus grande place au suivi et à l'évaluation des résultats.

A. Gouvernance de l'Initiative et de ses réseaux

La mise en œuvre de l'Initiative est chapeauté par un dispositif de gouvernance fondé sur les principes de l'avantage mutuel, du partenariat, de l'appropriation commune et de l'engagement réciproque des économies MENA et des pays membres de l'OCDE. Cette structure de gouvernance, qui repose sur des Conférences ministérielles, un Comité de pilotage et des Groupes de travail thématiques et des Forums, a prouvé son efficacité pour permettre l'identification des priorités stratégiques des économies MENA, pour répondre de manière efficace aux préoccupations en matière de politiques publiques et pour veiller à l'adaptation à l'évolution des besoins de la région. Cette structure de gouvernance permet de préserver un haut niveau d'engagement dans le travail mené et encourage les propositions à la fois des économies MENA et des membres de l'OCDE. Cette structure crée également un environnement de travail très dynamique, de confiance et de soutien mutuel qui permet des dialogues sur les politiques publiques plus fructueux.

Conférences ministérielles

L'engagement politique et l'implication des ministres et des hauts fonctionnaires des gouvernements s'expriment lors de conférences ministérielles périodiques qui **sont l'occasion de définir les orientations stratégiques pluriannuelles et les priorités en terme de politiques publique au plus haut niveau**, ainsi que d'adopter des déclarations ministérielles. La dernière conférence ministérielle a eu lieu en novembre 2009 à Marrakech au Maroc. Il est prévu d'organiser une autre conférence ministérielle dans les 6 prochains mois, ce qui conduira à l'adoption d'une nouvelle déclaration. Cette dernière fixera des directives pour les activités futures.

Comité de pilotage

L'Initiative est dirigée par un Comité de pilotage qui se réunit en principe une fois par an **pour examiner les progrès accomplis, discuter du programme de travail et définir des orientations pour les travaux futurs**. Le Comité de pilotage est ouvert à la participation de toutes les économies MENA et de tous les pays membres de l'OCDE, ainsi que des organisations internationales et régionales compétentes. Il se

réunit en séance plénière, mais aussi lors de séances thématiques distinctes pour permettre des discussions ciblées sur les questions de gouvernance et de compétitivité, et participe à la préparation des réunions ministérielles. Le Comité de pilotage est dirigé par les co-présidents du Programme pour la gouvernance et du Programme pour la compétitivité. Les co-présidents garantissent l'appropriation et l'implication des parties du côté des économies MENA comme ceux de l'OCDE. Plus précisément, leur rôle est de conduire les discussions au sein du Comité de pilotage, de contribuer à la formulation des programmes et des documents stratégiques, de rendre compte aux différents comités et de représenter, le cas échéant, l'Initiative.

Conseil consultatif

Afin de renforcer, notamment, l'inclusion croissante des économies MENA dans les travaux des comités de l'OCDE et afin de promouvoir des synergies accrues entre l'Initiative et ces activités, l'Initiative propose d'établir un Conseil consultatif MENA-OCDE (le « Conseil »). **Cette structure fournirait régulièrement des conseils et préparera les discussions du Comité de pilotage afin d'assurer la continuité des priorités stratégiques.** Le Conseil serait composé des coprésidents de l'Initiative, du président du Comité des relations extérieures de l'OCDE, et d'autres parties intéressées et pertinentes.

Groupes de travail thématiques régionaux et réseaux

Des groupes de travail thématiques régionaux (appelés aussi des forums ou des réseaux), sont co-présidés par une économie MENA et un pays membre de l'OCDE et réunissent des représentants des deux groupes (voir la liste dans le tableau 1). Ils mettent en relation les priorités régionales avec les différents comités de l'OCDE afin de fournir un cadre commun pour aborder le travail de fond de l'Initiative. La prochaine réunion ministérielle sera l'occasion de réviser et d'approuver, si nécessaire, une nouvelle structure pour les groupes de travail thématiques régionaux et les Réseaux.

Structure institutionnelle des groupes de travail et des réseaux de l'Initiative MENA-OCDE, novembre 2015

Programme Gouvernance	Programme Compétitivité
Groupe de travail sur l'intégrité et la fonction publique (Présidence : Maroc ; co-présidences : Espagne, Turquie)	Groupe de travail sur les politiques et la promotion de l'investissement (Co-présidence : Japon, Jordanie)
Groupe de travail sur le gouvernement ouvert et innovateur (ancien GT sur l'E-gouvernement et la simplification administrative) (Présidence : Dubaï, co-présidences : Corée du Sud, Italie)	Groupe de travail sur les politiques en faveur des PME, l'entrepreneuriat et le capital humain (Co-présidences : Italie, Tunisie)
Réseau des hauts responsables du budget (MENA SBO, ancien Groupe de travail sur la gouvernance des finances publiques) (Présidence : Qatar, co-présidence : Allemagne)	Groupe de travail sur la gouvernance des entreprises (Présidence : EAU – Institut Hawkamah, Dubaï)
Groupe de travail sur la politique réglementaire et les partenariats public-privé (Présidence : Tunisie ; co-présidences : France, Italie)	Task Force sur la gouvernance des entreprises publiques
Groupe de travail sur la politique réglementaire et les partenariats public-privé (Présidence : Tunisie ; co-présidences : France, Italie)	Groupe de travail sur la sécurité de l'investissement en Méditerranée (ISMED) (Co-présidences : France, Irak)
Gender Focus Group MENA-OCDE « Les femmes dans la plateforme gouvernementale » (Présidence : Cawtar)	Réseau pour l'intégrité des entreprises (Business Integrity network)
Focus Group pour le développement territorial et la croissance verte (collectivités locales) (Présidence : Maroc)	Forum des femmes entrepreneurs (Co-présidences : Égypte, Suède)

Réseau des praticiens des marchés publics (Présidence : Tunisie et Maroc ; co-présidence : Corée du Sud, Italie)	Task Force sur les énergies renouvelables et l'infrastructure (Co-présidences: Canada, Oman)
---	---

Coordination au niveau national

La coordination avec l'Initiative au niveau national, ainsi qu'avec son Comité de pilotage et ses groupes de travail et ses réseaux, est facilitée par l'existence de points focaux locaux qui assurent la participation de toutes les parties prenantes aux activités régionales et nationales de l'Initiative et la diffusion efficace des travaux et des recommandations de l'Initiative aux parties concernées.

Mise en œuvre du programme de travail

Le programme de travail est mené à bien par le Secrétariat en concertation avec les coprésidents du Comité de pilotage et les groupes de travail thématiques régionaux. En concertation avec les économies de la région, le Secrétariat conduit l'analyse politique, apporte son soutien à l'organisation de dialogues politiques et mène des examens par les pairs et des activités de renforcement des capacités. Les économies MENA bénéficient de ces activités, qui sont également enrichies par la participation d'experts et de pairs provenant à la fois des économies MENA et des pays membres de l'OCDE.

B. Domaines clefs d'appui: Gouvernance et compétitivité pour une croissance inclusive

L'Initiative vise à répondre aux préoccupations stratégiques fondamentales de la région MENA ainsi qu'aux défis émergents, faisant écho à son contexte de transition et aux priorités du développement mondial. Tout en renforçant ses activités en cours, l'Initiative mettra l'accent sur le rôle essentiel des cadres de gouvernance et du développement du secteur privé afin d'améliorer la participation du public et la compétitivité, et de renforcer l'intégration économique régionale, en vue de répondre aux défis de la croissance inclusive dans la région. L'Initiative vise en outre à se concentrer davantage sur l'inclusivité en relevant davantage le défi du chômage, en renforçant le développement local, et en promouvant l'intégration régionale et mondiale des économies MENA. Les priorités de l'Initiative incluront aussi des stratégies pour veiller à ce que les résultats économiques soient plus également répartis entre tous les groupes de la société.

Par ailleurs, en s'appuyant sur les progrès réalisés dans les économies MENA dans certains domaines sensibles, des synergies pourraient être renforcées entre les deux Programmes, leurs flux de travail et leurs réseaux régionaux, en vue d'accroître la complémentarité des différents domaines d'action traités par l'Initiative.

A l'avenir, l'Initiative devrait continuer à s'adapter aux nouvelles priorités qui apparaissent en lien avec les nouvelles tendances régionales ou mondiales, y compris l'agenda de développement post-2015 sur les inégalités et l'impact de leur accroissement sur la croissance, la cohésion sociale et la stabilité politique. La flexibilité de la gouvernance et des méthodes de travail de l'Initiative constitue un atout inestimable permettant précisément de répondre à de tels ajustements.

Le programme MENA-OCDE pour la gouvernance

L'Initiative a développé une action dans des domaines clés de l'OCDE, identifiés comme stratégiques par les gouvernements ainsi que par d'autres acteurs de la région dans le cadre de son troisième mandat.

Le **Programme MENA-OCDE pour la gouvernance**, partenariat stratégique entre les économies MENA et les pays membres de l'OCDE ayant pour objectif de mettre en commun des savoirs et des expertises en

vue d'une meilleure diffusion des normes et des principes de la bonne gouvernance et de l'apport d'un soutien à leur mise en œuvre, a mis l'accent sur les points suivants :

- **Promouvoir une gouvernance ouverte, inclusive et transparente** pour bâtir la confiance dans l'Etat et favoriser un développement économique inclusif. Le réseau associé à ce travail est le Groupe de travail II sur l'élaboration ouverte et innovatrice des politiques publiques.
- **Promouvoir la participation des femmes dans la vie publique** par le biais de la **Plateforme MENA-OCDE sur la place des femmes dans le gouvernement**, la production de rapports analytiques comparés et une aide accrue pour traduire les recommandations en actes. Le réseau associé à ce travail est le Focus Group Gender (Plateforme MENA-OCDE sur la place des femmes dans le gouvernement).
- **Développer des institutions et des processus gouvernementaux plus efficaces** pour fournir de meilleurs services publics en dispensant des conseils sur la manière d'améliorer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Les réseaux associés à ce travail sont le Groupe de travail III sur les Hauts responsables du budget MENA et le Groupe de travail IV sur la réforme réglementaire.
- **Renforcer l'intégrité et lutter contre la corruption** pour développer la confiance dans les institutions publiques. En collaboration avec des praticiens MENA et OCDE issus des gouvernements, parlements, institutions indépendantes, institutions supérieures de contrôle, du monde universitaire et de la société civile, l'OCDE favorise un dialogue sur les outils et les stratégies des politiques publiques pour l'élaboration de cadres d'intégrité cohérents. Les réseaux associés à ce travail sont : le Groupe de travail I sur l'Intégrité et la fonction publique et le Réseau Marchés publics MENA-OCDE.
- **Renforcer l'Etat de droit** en vue d'accroître la transparence et l'efficacité réglementaires pour les citoyens et le secteur privé et de promouvoir l'efficacité et la confiance publique. Le réseau associé à ce travail est le Groupe de travail IV sur la réforme réglementaire.
- **Renforcer le développement local et les capacités des institutions publiques au niveau local** pour accroître le développement économique, améliorer la fourniture des services publics et accroître la participation des citoyens. Le réseau associé à ce travail est le Focus Group sur les collectivités locales.
- **Renforcer les capacités et fournir un soutien à la mise en œuvre** afin de renforcer la durabilité et l'impact à long terme des efforts de réforme. Outre une aide à la mise en œuvre apportée sous différentes formes (par ex. programmes de formation des formateurs, réunions consultatives, renforcement des capacités) au niveau national, le **Centre de formation du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance de Caserta** est devenu un centre d'échange des connaissances et du renforcement des capacités pour les praticiens des politiques publiques au niveau régional.

À une époque où les pays MENA sont confrontés à d'importants défis politiques et économiques, le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance va approfondir son engagement sur la base de son approche unique mêlant évaluation des politiques publiques, dialogue sur les politiques régionales, apprentissage par les pairs et assistance à la mise en œuvre. Conformément aux priorités stratégiques des économies MENA et à la demande des délégués au Comité de pilotage lors de sa réunion du 5 février 2015 à Paris, il est suggéré que le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance se concentre à l'avenir sur les domaines prioritaires pour la construction de cadres de gouvernance publique efficaces pour favoriser une

croissance inclusive et la confiance. Ce faisant, le Programme MENA-OCDE pour la gouvernance rapprochera les économies MENA des directives et instruments de l'OCDE⁴.

Poursuivant sa double approche consistant à combiner un dialogue sur les politiques régionales et la réalisation de projets nationaux, le Programme continuera à aider les économies MENA dans la construction d'institutions ouvertes, inclusives, transparentes et responsables et de cadres solides pour l'intégrité. Il aidera aussi les économies MENA à réaliser leur aspiration à adhérer au Partenariat pour un gouvernement ouvert, leur fournira des recommandations pour l'élaboration de plans d'action et procédera à des évaluations et à des revues complètes de leurs politiques publiques pour identifier les goulots d'étranglement potentiels et les possibilités de réformes pour la mise en place d'un gouvernement ouvert et la lutte contre la corruption, en impliquant les acteurs clés tels que le parlement, les institutions indépendantes et la société civile. En outre, ses activités d'évaluation et de mise en œuvre promouvront les normes internationales afin de renforcer l'Etat de droit et développer les capacités institutionnelles des économies concernées. Le Programme permettra d'améliorer l'accès aux services juridiques et l'efficacité de leur prestation en vue de créer un environnement réglementaire sain et d'offrir la sécurité juridique aux citoyens et aux entreprises.

Le Programme continuera de soutenir les économies MENA dans la conception et la conduite des réformes nécessaires pour moderniser les systèmes de passation des marchés publics, les grands marchés publics, tels que les PPP, la gouvernance de l'eau, la gestion des risques, l'institution et les processus de gestion des finances publiques et autres éléments de l'appareil d'Etat, afin d'accroître la qualité et l'accessibilité des services publics. Il continuera aussi de promouvoir le dialogue régional à travers les cadres institutionnels solides des réseaux existants et de s'appuyer sur les bonnes pratiques et les leçons apprises lors du dialogue entre pairs et de l'assistance à la mise en œuvre de projets pays spécifiques.

S'appuyant sur le travail fructueux effectué pour intégrer plus systématiquement la question du genre et pour promouvoir des politiques d'égalité entre les sexes, le Programme permettra aux femmes de participer pleinement à la vie publique et renforcera les cadres juridiques et les institutions publiques chargés de la promotion de l'égalité entre les sexes, conformément au projet de Recommandation du Conseil sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans la vie publique. Ce travail sur le genre devrait être complété en mettant davantage l'accent sur la création des possibilités de la participation des jeunes et sur l'inclusion par le biais des principes de gouvernement ouvert et de la bonne gouvernance publique. Suite à une première « Fabrique à idées » sur les politiques inclusives pour la jeunesse de la région MENA en 2015, d'autres formats de discussion innovateurs, tels que les Laboratoires de découverte ou les Cafés de discussion, pourraient être organisés pour promouvoir un dialogue plus régulier entre les principales parties prenantes.

Compte tenu de la tendance à la décentralisation qui existe dans de nombreuses économies MENA, le Programme renforcera les capacités en matière de gouvernance locale et régionale et sensibilisera à l'importance du développement local.

⁴ Il s'agit notamment de la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales, le Projet de Recommandation du Conseil sur l'égalité homme-femme dans la vie publique, la Recommandation du Conseil sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public (en cours de révision), la Recommandation du Conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public, la Recommandation du Conseil sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying, la Recommandation du Conseil sur la Gouvernance Budgétaire, la Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé, la Recommandation du Conseil sur les marchés publics, la Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires, la Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement et la Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs

Programme MENA-OCDE pour la compétitivité

La contribution de l'OCDE au programme de réforme économique des économies MENA s'est considérablement développée au cours de la décennie de mise en œuvre du Programme MENA-OCDE pour l'Investissement. **Il existe aujourd'hui une meilleure compréhension de la variété des politiques et des approches propices à la croissance inclusive et à une meilleure intégration dans l'économie mondiale.**

Les composantes traditionnelles du Programme – politiques et promotion de l'investissement, entrepreneuriat, intégrité des entreprises, gouvernance des entreprises et renforcement du pouvoir économique des femmes – ont fourni et continueront de fournir à l'avenir des recommandations opportunes sur les politiques publiques et de promouvoir l'utilisation des instruments et normes de l'OCDE, tels que le Cadre d'action (mis à jour) pour l'investissement, les Principes de gouvernement d'entreprise, ou encore les normes pour la lutte contre la corruption d'agents publics.

Ces domaines d'action seront complétés par d'autres questions économiques d'importance cruciale telles que **les questions plus larges relatives au climat des affaires, ainsi que le développement des compétences et l'éducation, les infrastructures, la mobilisation des ressources nationales ou le commerce et la participation aux chaînes de valeur mondiales.** Dans ce contexte, l'appellation traditionnelle du Programme pour « l'Investissement » est trop restrictive et ne reflète pas la complexité des questions stratégiques traitées par le Programme. La nouvelle appellation **Programme MENA-OCDE pour la compétitivité** est un nom plus inclusif qui correspond mieux à l'esprit du Programme et à la demande des économies MENA.

Le **Programme pour la compétitivité** s'efforcera toujours de :

- **Stimuler l'investissement et améliorer la sécurité de l'investissement** afin de restaurer la confiance des investisseurs et améliorer le climat des affaires en vue d'attirer des investissements qui favorisent une meilleure productivité et de meilleures infrastructures. Les Réseaux associés à cet objectif sont le Groupe de travail sur les **Politiques et la promotion de l'investissement**, le Groupe de travail sur **la sécurité de l'investissement en Méditerranée (ISMED)** et la Task Force **sur les énergies renouvelables**.
- **Promouvoir l'entrepreneuriat et le développement des PME** pour diversifier les sources de la croissance et de l'emploi, en particulier en mettant l'accent sur l'émergence de nouveaux entrepreneurs, la croissance des entreprises, l'accès au financement, les services d'appui aux entreprises et le renforcement de l'économie formelle. Le Réseau associé à cet objectif est le Groupe de travail sur **les politiques en faveur des PME, l'entrepreneuriat et le capital humain**. Les activités du Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA sont également intégrées à ce Groupe de travail.
- **Uniformiser les règles du jeu entre les entreprises** en promouvant une meilleure gouvernance d'entreprise par la promotion, la définition et la mise en œuvre de cadres, ainsi qu'un appui au respect des normes internationales sur l'intégrité et des pratiques de lutte contre la corruption. Les réseaux associés à cet objectif sont le **Groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise**, le **Réseau des entreprises publiques** et le **réseau pour l'intégrité des entreprises**.
- **Accélérer l'intégration économique des femmes** en produisant des recommandations sur la manière d'améliorer l'accès aux mesures de soutien telles que les services de financement ou d'appui aux entreprises, et aux opportunités de réduire les obstacles juridiques, sociaux et culturels. Le Réseau associé à cet objectif est le **Forum OCDE-MENA des femmes entrepreneurs**.

Pour poursuivre le développement du secteur privé et continuer à améliorer le climat général des affaires, la réunion 2015 du Comité de pilotage a souligné la nécessité de développer de nouveaux domaines d'action en complément du travail mené actuellement par le Programme. **Améliorer la compétitivité de la région et soutenir les politiques de développement des infrastructures sont deux domaines émergents** qui permettraient de compléter les quatre piliers existants du Programme :

1. Les politiques relatives à la compétitivité : reprenant les recommandations formulées à l'issue d'une consultation lancée en 2014, le Programme pourrait soutenir la région en renforçant ses institutions et ses politiques visant à développer la compétitivité régionale, nationale et sous-nationale. Cet appui pourrait consister dans l'élaboration d'une méthodologie sur les « Politiques pour la compétitivité », comprenant l'évaluation des réformes et des coopérations les plus importantes à mener dans les domaines d'action d'intérêt régional (par exemple la réduction des obstacles au commerce et à l'investissement, l'amélioration de l'infrastructure intra-régionale, la promotion d'une participation renforcée aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif aux chaînes de valeur régionales et mondiales, l'accroissement de la compétitivité d'activités/secteurs économiques clés par le biais d'outils spécifiques tels que l'accès au financement, le développement du capital humain, les zones économiques spéciales, la croissance des entreprises, etc.). Des discussions et évaluations régionales pourraient être utiles pour élaborer un rapport complet et/ou des manuels pour conseiller les décideurs politiques sur la conduite des réformes. Ces exercices impliqueraient la participation des gouvernements, du secteur privé et de conseils pour la compétitivité ou de groupes consultatifs, et s'appuieraient aussi sur les Groupes de travail existants et bénéficieraient de leur expérience.

2. Les politiques en faveur du développement des infrastructures : les infrastructures sont un élément important de l'environnement des affaires, et un générateur majeur d'emploi direct et indirect. Dans la région MENA, les besoins en infrastructure et en rénovation des infrastructures de base sont importants. Compte tenu des contraintes budgétaires et des ressources limitées disponibles pour le financement des infrastructures, les gouvernements se tournent actuellement vers le secteur privé. Le Programme pourra proposer son soutien aux gouvernements de la région pour l'élaboration de cadres et de politiques cohérents en matière de développement des infrastructures, y compris :

- **De meilleures politiques pour le développement des infrastructures (y compris par le biais des PPP).** Le Programme chercherait à aider les gouvernements à définir des cadres nationaux intégrés pour le développement des infrastructures, notamment par le biais d'une approche sectorielle de la planification des infrastructures et par le choix des modes de fourniture optimaux. L'objectif final est d'assurer un meilleur rendement des investissements dans les infrastructures – autrement dit, garantir que les projets soient bien exécutés et opèrent efficacement tout au long de leur cycle de vie en assurant une participation efficace du secteur privé lorsque celle-ci est à la fois faisable et appropriée, sur la base des instruments juridiques et de l'expertise de l'OCDE dans ce domaine. Ce travail s'appuierait sur un nouveau cadre pour la gouvernance et la fourniture des infrastructures élaboré par l'OCDE.
- **De meilleures capacités financières pour l'investissement dans les infrastructures (y compris par le biais des financements participatifs).** Le Programme s'efforcerait d'aider les économies à améliorer leurs capacités financières à la fois par le biais des marchés nationaux et internationaux de capitaux. Le défi posé par des ressources financières limitées et la demande d'investissement dans les infrastructures peut être relevé en développant des mécanismes innovateurs permettant de combler le manque en matière de financement des infrastructures, y compris par les marchés obligataires et la finance islamique ou participative.

Plusieurs autres domaines pourraient être inclus dans l'Initiative car ils requièrent une attention particulière et un soutien en termes de politiques publiques à l'avenir. Les domaines possibles incluent des réformes du

système de l'éducation, du marché du travail, le développement des compétences, l'accroissement et l'amélioration de l'inclusion de la jeunesse, et plus particulièrement des jeunes femmes, une mobilisation des ressources plus efficace et les systèmes de fiscalité. L'utilisation des outils statistiques de l'OCDE, en particulier dans les domaines du commerce, de l'investissement et des PME, doit également être encouragée pour faciliter l'évaluation et le suivi des politiques mises en place.

C. Mise en œuvre des activités : méthodes, coopération, suivi et financement

Méthodes de soutien à une mise en œuvre efficace

L'Initiative vise à **continuer d'utiliser les évaluations, les conseils et les dialogues sur les politiques publiques, les revues par les pairs, la collecte de données, ainsi que le renforcement des capacités à l'appui des réformes menées dans la région**. L'Initiative continuera également de mettre en relation les experts des politiques publiques de la région et ceux de l'OCDE, d'intégrer les approches nationales et régionales, et de promouvoir toujours davantage une approche inclusive, impliquant systématiquement les acteurs clés des gouvernements, des parlements, de la société civile, du monde universitaire et du secteur privé. Sur ce point, les dispositifs institutionnels existants, tels que le Conseil consultatif de la société civile, ou le Conseil des entreprises, qui utilise le Task Force sur les énergies renouvelables et l'infrastructure ou le Forum OCDE-MENA des femmes entrepreneurs, devraient être renforcés pour garantir leur participation active et régulière. Point important, l'Initiative s'appuiera aussi sur la méthodologie existante de l'OCDE en vue de développer des mécanismes, y compris des indicateurs et des outils de suivi, **afin d'évaluer l'impact et mesurer les progrès dans la conduite des réformes aux niveaux régional et national**.

L'action des **groupes de travail thématiques et des réseaux régionaux continuera de fournir un cadre institutionnel durable aux échanges d'informations, de données et des tendances économiques et politiques récentes** entre les experts des économies MENA et leurs pairs des pays membres de l'OCDE, les experts internationaux, la société civile et le secteur privé. L'approche inclusive promue par ces réseaux permet un dialogue ouvert entre les acteurs clés à la fois au niveau national et au niveau international, ainsi que des expériences d'apprentissage mutuel sur la traduction des recommandations stratégiques spécifiques à un pays en réformes efficaces. Le travail sur les politiques publiques au niveau national permet d'enrichir les réflexions et le dialogue, ainsi que le développement des meilleures pratiques dans le cadre des forums régionaux. Il complète donc le travail mené au niveau régional et permet la formulation de conseils et de recommandations approfondis et complémentaires qui guident l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, plans d'action et réformes.

Le travail des **groupes de travail thématiques et des réseaux régionaux** contribuera également à **soutenir une meilleure intégration des économies MENA à la fois sur le plan régional et mondial**. Parallèlement, le Programme entend **accorder une attention accrue aux priorités politiques sous-régionales** afin de renforcer son impact. De plus, l'interaction entre le travail mené aux niveaux régional et sous-régional et le travail répondant aux demandes nationales devra aussi être renforcée. Cela pourra notamment se faire grâce à une plus grande participation des experts des Comités de l'OCDE aux débats et revues des politiques régionales et nationales.

L'Initiative **poursuivra son action de renforcement des capacités dans le cadre des formations régionales** qu'elle dispense en collaboration avec le Centre de formation du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance de Caserta et le Centre Moyen-Orient pour l'économie et la finance du FMI au Koweït, ainsi qu'éventuellement avec d'autres lieux, et en saisissant d'autres opportunités de développer des formations et des activités de renforcement des capacités. Ce volet répond à plusieurs discussions et évaluations des politiques publiques telles qu'exprimées dans différentes études et revues, ainsi qu'aux

appels des représentants de la région à une aide et à une assistance accrues pour l'implémentation de leurs programmes de réforme.

Coopération, coordination et diffusion

L'impact de l'Initiative pourrait être accru par **une meilleure coordination des bailleurs, des organisations internationales et régionales** (telles que la Ligue des Etats arabes et le Conseil de coopération du Golfe), ainsi que des partenaires locaux, et par l'identification de synergies et complémentarités. La contribution de l'OCDE à la Plateforme de coordination du Fonds pour la transition des pays MENA est un exemple sur lequel s'appuyer. Des réunions récentes des bailleurs organisées par le Programme pour l'investissement a illustré l'appréciation de toutes les parties prenantes et constitue un autre exemple à développer.

L'Initiative a également besoin de **renforcer ses mécanismes de diffusion** en mettant l'accent sur le partage des résultats des évaluations, analyses et recommandations de l'OCDE, et sur l'aide à la mise en application auprès du public le plus large possible de décideurs politiques et autres acteurs. Un partenariat avec des organisations locales de la société civile pourra faciliter cette diffusion large des recommandations. Cela supposera aussi par exemple de diffuser davantage les informations et les documents en arabe, de faire des efforts pour atteindre un public plus large et de mieux utiliser les médias et réseaux sociaux.

Par conséquent, l'Initiative **inclura de manière plus systématique les organisations non-gouvernementales et les médias dans les activités régionales et nationales** afin de promouvoir ses activités ainsi que les mécanismes de responsabilité. Par ailleurs, l'Initiative continuera à servir d'intermédiaire et de facilitateur d'un dialogue régulier entre le gouvernement, la société civile et le secteur privé pour bâtir des partenariats de confiance. Grâce à une collaboration plus étroite avec les parlements et autres acteurs clés, tels que les organismes de contrôle et les institutions indépendantes, l'Initiative tiendrait compte de leur rôle crucial dans la construction de cadres solides pour la gouvernance et la compétitivité dans les économies MENA. L'Initiative vise également à accroître la participation du secteur privé dans le renforcement des capacités, y compris en soutenant le développement du dialogue public-privé portant sur le climat des affaires, ce qui, à son tour, permettra d'améliorer la compétitivité des économies de la région.

L'Initiative **sera également attentive aux évolutions nationales et régionales**, ainsi qu'aux principales politiques et stratégies des bailleurs. Les engagements des économies MENA dans le domaine de la gouvernance et de la compétitivité dans le cadre des accords internationaux et bilatéraux seront aussi pris en compte afin que les activités de l'Initiative soient compatibles avec de tels engagements.

Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation de l'Initiative dans le cadre de MENA IV seront améliorés grâce à des reports systématiques des résultats obtenus dans un outil d'évaluation structuré autour des activités, des livrables et des résultats. Cet outil d'évaluation bénéficiera des apports des mécanismes de suivi mis en place par les différents réseaux et forums. Il inclura une demande de feedback officiel des participants à l'issue de chaque événement et une enquête réalisée tous les deux ans auprès des autorités concernées dans chaque économie MENA. **Le Comité de pilotage et les bailleurs seront régulièrement tenus informés des progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités de l'Initiative.**

Financement

L'Initiative est presque entièrement financée par des contributions volontaires. Grâce à ces fonds, des activités régionales ainsi que des projets nationaux sont menés par chaque pilier de l'Initiative, ce qui permet de répondre aux demandes spécifiques locales ainsi qu'à celles des bailleurs. **Une implication plus forte des bailleurs garantirait l'élargissement de la portée de l'Initiative et une mise en œuvre plus efficace.** Certains pays MENA soutiennent aussi l'Initiative par des contributions financières et des non-financières, notamment en déléguant des représentants aux conférences et réunions ou en accueillant des événements régionaux ou nationaux.

Pour permettre au Secrétariat de l'OCDE d'obtenir efficacement les résultats escomptés, les participants à la réunion du Comité de pilotage de février 2015, aux consultations de mai 2015 avec la communauté des bailleurs et à la revue de mi-parcours Sida, ont souligné **la nécessité de pouvoir s'appuyer sur un environnement financier stable.** Pouvoir bénéficier d'un soutien financier garanti pour un engagement pluriannuel stratégique serait important pour assurer la réalisation dans les délais de l'ensemble des éléments des projets.