

Réunion du Conseil au niveau des Ministres

Paris, 29-30 mai 2013

**ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES DU
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
2013 ET AU-DELÀ**

**Orientations stratégiques du
Secrétaire général
2013 et au-delà**



Résumé

- **Dans le droit fil de la « Vision d'avenir » exprimée à l'occasion du 50^{ème} anniversaire de l'OCDE en 2011, mes Orientations stratégiques pour 2013 s'articulent autour de trois maîtres-mots – IMPACT, INCLUSIVITÉ ET MISE EN ŒUVRE -- de façon à nous donner les moyens de continuer d'aider nos Membres et nos Pays partenaires à concevoir, promouvoir et mettre en œuvre des « politiques meilleures pour une vie meilleure ».**
- **Alors que nous ne sommes pas encore sortis d'affaire et que nombre de nos concitoyens souffrent encore des conséquences de la crise, il est essentiel que les pays ne ralentissent pas leur effort de réforme**, afin d'étayer la reprise, de favoriser la croissance à long terme, de renforcer leur résistance face à de nouvelles crises, et de renforcer la confiance, les espérances et les perspectives de leur population. Il est impératif de renouer avec la croissance, de faire reculer le chômage, de résorber les inégalités et de rétablir la confiance pour ouvrir des perspectives d'avenir plus favorables. Dans le même temps, nous devons prendre acte des nouvelles tendances qui se font jour et y faire face : la poursuite de la mondialisation, qui s'accompagne d'un basculement de la richesse, le vieillissement de la population, les courants migratoires, la raréfaction des ressources naturelles et le changement climatique, et un biais, induit par le progrès technologique, en faveur de la connaissance et des compétences.
- **Pour avoir de l'IMPACT, l'action de l'OCDE doit s'appuyer sur son atout le plus précieux, le caractère multidimensionnel de ses travaux**, afin de produire des analyses, des conseils et des normes internationales de nature à promouvoir une croissance économique plus forte, plus saine et plus juste. Nous devons donc envisager la notion de croissance économique dans une perspective qui place l'égalité, la durabilité et le bien-être aux tous premiers rangs, et qui favorise l'ouverture des marchés, tout en aidant les pays à mieux prendre en compte et exploiter les réalités de l'économie mondiale d'aujourd'hui.
- **L'initiative relative aux Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC) est l'échafaudage qui nous permettra de mener à bien notre chantier de rénovation continue grâce à une amélioration de nos grilles d'analyse et de nos conseils sur les politiques à suivre.** Depuis le lancement de l'initiative NAEC à la RCM de 2012, nous avons considérablement progressé. Nous devons maintenant inscrire l'initiative dans un cadre cohérent propre à en fédérer les différentes composantes autour d'un axe logique d'où se dégagent des solutions permettant de mieux appréhender des objectifs concurrents et de mettre à profit les synergies, de suivre et d'adapter les dernières évolutions des politiques publiques et des développements théoriques susceptibles d'avoir une utilité pour nos travaux, et d'intégrer les réalités inhérentes aux économies émergentes et en développement dans nos données, nos analyses et nos recommandations.
- **L'IMPACT que nous recherchons doit s'appuyer sur nos atouts incontestables et venir consolider les initiatives existantes. Nos projets « transversaux » - la nouvelle norme au sein de l'Organisation – jouent de plus en plus comme une force d'attraction qui nous permettra d'assembler et de mieux organiser les travaux de l'ensemble de l'Organisation.** Nous avons progressé avec la **Stratégie pour le développement** pour ce qui concerne la cohérence des politiques au service du développement, le renforcement de l'engagement et le partage des connaissances avec les pays en développement, mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour véritablement intégrer le développement dans nos travaux. Nous nous employons actuellement à intégrer la **Stratégie pour une croissance verte** dans nos axes de travail centraux, mais il faut poursuivre les travaux afin de mettre au point des indicateurs et autres outils de mesure, de renforcer nos analyses sectorielles et d'intégrer la problématique de la croissance verte dans les politiques publiques à l'échelon aussi bien infranational que multilatéral. Notre **Stratégie sur les compétences** suit une approche par pays, notre **Initiative pour la parité** aboutira à des réalisations concrètes sous la forme d'une Recommandation sur l'égalité homme-femme à la RCM de cette année, et nous nous apprêtons également à reconsidérer et actualiser notre **Stratégie pour l'innovation**.

- **La « croissance inclusive » est une pièce essentielle du puzzle. Nous devons nous placer dans une perspective véritablement multidimensionnelle pour instaurer une croissance qui place l'égalité, la durabilité et le bien-être aux tous premiers rangs.** C'est pourquoi nos travaux consacrés à la croissance inclusive viseront en priorité à déterminer comment définir au mieux le concept, le mesurer et le comparer, et apporter des éclairages sur les options qui s'offrent aux pouvoirs publics et les arbitrages qu'ils devront opérer afin de promouvoir la croissance tout en préservant son caractère **INCLUSIF**.
- **Les analyses structurelles et les recommandations visant à promouvoir la croissance, l'emploi et le bien-être continueront d'être le ciment de l'action de l'Organisation.** Dans ce contexte, je suis déterminé à affiner encore nos travaux sur les divers aspects que recouvre la notion de compétitivité, allant de la concurrence à la productivité ; de l'éducation aux compétences ; des réformes du marché du travail à celles des marchés de produits ; des marchés nationaux aux marchés internationaux ; ou encore de l'innovation à une utilisation plus efficiente des ressources naturelles. Dans la conjoncture économique actuelle, nos efforts porteront en premier lieu sur des domaines tels que les politiques actives en faveur des sans-emploi, l'amélioration de la qualité des emplois, un Plan d'action pour l'emploi des jeunes, les migrations, et la résorption des inégalités, y compris entre les hommes et les femmes.
- **Nous devons également continuer d'élargir le champ des conseils que nous prodiguons aux pays pour les aider à réagir face à l'interdépendance et à la complexité croissantes de l'économie mondiale.** Nous devrions aider les gouvernements à dynamiser ou stimuler leurs économies en parant aux risques et en saisissant les opportunités qui découlent de cette complexité, et en misant tout particulièrement sur de nouvelles sources de croissance. Au cours des années qui viennent, nous mettrons encore plus l'accent sur les nouvelles priorités, riches de promesses, que sont les actifs intellectuels, les chaînes de valeur mondiales et les échanges exprimés en valeur ajoutée, la croissance verte, et l'initiative du vivre mieux, laquelle intégrera les sports et la culture. Les politiques fiscales devront aussi être adaptées à une économie de plus en plus mondialisée, afin d'assurer des recettes budgétaires adéquates et de préserver la santé des finances publiques. Nos travaux sur l'érosion des bases d'imposition et le transfert des bénéfices (BEPS) constitueront un jalon important dans la concrétisation de cette ambition.
- **Pour améliorer la MISE EN ŒUVRE, et par là même produire davantage d'IMPACT, il est impératif de pouvoir compter sur des institutions efficaces. Sans des institutions fortes, avisées et fiables, nos efforts pour mettre en œuvre des politiques meilleures pour une vie meilleure seront compromis.** L'OCDE devrait accompagner les efforts déployés pour mettre en place des institutions publiques plus efficaces, plus transparentes et plus ouvertes. Nous nous attacherons en particulier à instaurer une gouvernance plus avisée et plus efficace en mettant en place une réglementation de meilleure qualité, en optimisant davantage les ressources et en misant sur les nouvelles méthodes et les nouvelles technologies pour faciliter et accompagner la planification et la prise de décisions. Renforcer la transparence et la responsabilité financières permettrait aux gouvernements de montrer clairement qu'ils sont déterminés à regagner la confiance des citoyens. C'est pourquoi nous avons l'intention d'étudier des aspects déterminants tels que le financement des campagnes électorales et son impact sur la fixation des priorités politiques et sur les processus de décision. Une amélioration du gouvernement d'entreprise en général, et dans le secteur financier en particulier, reste également fondamentale si l'on veut atteindre ces objectifs.

- **Nous renforcerons notre IMPACT en développant une approche par pays.** En 2012, nous avons considérablement accru notre impact sur les programmes d'action nationaux et avons été le partenaire de nos gouvernements au plus haut niveau, œuvrant à leurs côtés pour créer des solutions sur mesure face aux difficultés qu'ils rencontrent. Pour l'avenir, nous avons l'objectif de renforcer ce rôle. En particulier, il nous faut axer encore davantage nos travaux sur le volet **MISE EN ŒUVRE**, en améliorant le concours que nous apportons aux responsables de l'action publique par des programmes de renforcement des capacités, des ateliers et des formations. Compte tenu de l'intérêt grandissant pour l'OCDE dont témoignent les personnalités de haut rang en se rendant en visite à l'Organisation, nous mettrons en outre à profit notre expérience pour organiser de tels événements dans le cadre d'un « Programme spécial consacré aux personnalités de haut rang et à leur vision du monde ». Publiée en différentes langues, notre nouvelle série de publications intitulée « OECD 360 ° » (OCDE 360°), offrira un panorama des principaux domaines sur lesquels portent nos travaux dans chaque pays Membre. Nous poursuivrons ces travaux en tenant dûment compte de la spécificité des besoins, des situations et du cadre institutionnel des pays.
- **Il faut certes développer une approche par pays, tout en continuant à avoir une perspective mondiale et prolonger notre Vision d'avenir du 50^{ème} anniversaire de l'Organisation pour devenir un « réseau mondial pour l'action publique plus efficace et plus INTÉGRATEUR ».** S'agissant des Partenaires clés, il convient de renforcer les liens existants et de continuer à travailler sur des outils spécifiques ou attachés à des projets, tels que l'Accord cadre avec l'Indonésie. Nous poursuivrons nos travaux avec la Fédération de Russie pour mener à son terme le processus d'adhésion engagé, et nous espérons pouvoir compter sur une décision quant à l'ouverture de nouvelles discussions en vue de l'adhésion avec d'autres pays intéressés dans un avenir proche. Dans une perspective régionale, nous continuerons d'appuyer les réformes dans les pays de la région MENA, d'Afrique et d'Amérique latine, et déploierons des efforts particuliers pour renforcer et structurer nos relations avec l'Asie du Sud-Est. Nous continuerons de fournir, en temps opportun et en toute efficacité, des analyses à destination de toutes les enceintes internationales concernées, notamment le G20, le G8, le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, les cadres dans lesquels s'inscriront les objectifs post-2015 et les objectifs de développement durable, ou encore les négociations sur la CCNUCC. Enfin, nous nous appliquerons à renforcer notre rôle d'instance internationale d'établissement de normes, en nous appuyant sur les normes existantes, en repérant les lacunes et les besoins qui se font jour à l'échelle mondiale dans ce domaine, et nous examinerons où et comment l'OCDE pourrait apporter une contribution utile.
- **Dernier point, mais pas le moindre, une « Stratégie pour l'efficience » et une « Efficience stratégique » sont essentielles si l'on veut produire un IMPACT pour tous nos Membres.** Nous continuerons en particulier d'assurer une utilisation optimale des ressources de nos Membres tout en agissant avec efficience dans un contexte budgétaire difficile. Nos services internes continueront d'aider l'Organisation à atteindre ses objectifs stratégiques de diverses façons, notamment par le recrutement, la gestion des talents et la gestion des connaissances, et nous veillerons à ce que l'ensemble des données de l'OCDE soient ouvertes, accessibles et gratuites d'ici la mi-2015.

1. **Cette note présente mes analyses sur les priorités stratégiques qui seront celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l'année à venir et au-delà.** Ces priorités sont dictées par le contexte général actuel, les principaux défis auxquels doivent faire face les pays Membres et les pays Partenaires, et les réponses qu'il convient d'y apporter. Elles s'inspirent aussi des discussions que j'ai eues avec des dirigeants, ministres et chefs de délégation, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes des secteurs public et privé, ou de la société civile.

Perspectives mondiales et enjeux

2. **Des choix fondés sur des données concrètes, une impulsion politique et une action résolue, tels sont les éléments essentiels qui doivent présider à l'élaboration d'un scénario post-crise qui donne des résultats.** L'atonie de la croissance, l'ampleur du chômage, la fragilité des finances publiques, le niveau insoutenable de l'endettement public et privé, ou encore les risques qui entourent le secteur financier demeurent autant de menaces pour de nombreuses économies avancées. Tant que l'activité ne se redresse pas fermement, nous ne pouvons prétendre être définitivement sortis de la crise. Il est impératif dans les économies aussi bien avancées qu'émergentes de promouvoir l'emploi et de remédier aux inégalités qui continuent de se creuser. La dimension sociale de la crise est patente, et la confiance dans l'aptitude des pouvoirs publics à renverser la situation est à reconstruire. Renouer avec la croissance, réduire le chômage et le sous-emploi, en particulier chez les jeunes et les chômeurs de longue durée, recréer un climat de confiance et résorber les inégalités, telles seront les clés qui nous ouvriront les portes d'un avenir meilleur.

3. **Nous devons faire face à des tendances mondiales qui continueront de façonner non seulement la réalité internationale mais aussi les stratégies nationales, tout en servant au mieux les intérêts de tous nos concitoyens :** au nombre d'entre elles figurent la mondialisation, qui s'accompagne d'un basculement de la richesse, et qui s'enracine sans cesse davantage ; le vieillissement de la population, les courants migratoires et autres évolutions démographiques ; la raréfaction des ressources naturelles et l'aggravation des problèmes environnementaux ; l'infléchissement de l'économie mondiale, induit par le progrès technologique, où les connaissances et les compétences jouent un rôle primordial. Il sera absolument essentiel d'intensifier les efforts déployés à l'échelon national et international pour créer les conditions d'une amélioration de la croissance et de l'emploi, retrouver la stabilité budgétaire et corriger les déséquilibres, tout en nous efforçant, entre autres, de parer au changement climatique, de renforcer le système commercial multilatéral, de lutter contre le protectionnisme, d'améliorer l'inclusivité et la cohésion sociales et de favoriser le développement.

4. **Mais la nouvelle donne économique et les mégatendances qui se font jour exigent de notre part une capacité à voir plus loin.** Nos systèmes politiques, économiques, sociaux et statistiques doivent mieux prendre en compte un monde de plus en plus complexe et interconnecté, et rester en phase avec les nouvelles évolutions mondiales. Pour mieux appréhender ces nouvelles réalités, nous devons revoir nos grilles d'analyse, remettre en question les « vérités établies » et les analyses conventionnelles, tout en réexaminant et en peaufinant les conseils que nous prodiguons. C'est bien l'ambition à laquelle nous souhaitons donner corps avec l'Initiative relative à de Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC) lancée à l'occasion de la réunion du Conseil au niveau des Ministres (RCM) de 2012.

5. **Ces Orientations stratégiques ont donc pour objet de mettre à profit la nature multidimensionnelle de notre Organisation afin de refléter l'interdépendance de nos économies, de relier les divers aspects stratégiques des travaux de l'OCDE et de promouvoir une définition globale de la croissance et des enjeux économiques qui place en son centre le bien-être, l'équité et le développement durable.** Notre aptitude à renforcer encore ces imbrications horizontales entre différents domaines de l'action publique constitue l'un de nos principaux atouts et distingue l'OCDE des autres organisations internationales. C'est pourquoi l'OCDE devrait tirer le meilleur parti des initiatives et des

projets transversaux consacrés par exemple à la croissance verte, à l'innovation, aux compétences, au développement et aux nouvelles approches face aux défis économiques, lesquels nous permettent de mieux fédérer les travaux de l'Organisation.

Les Nouvelles approches face aux défis économiques : un programme d'action de l'OCDE pour une croissance inclusive

6. **L'Initiative NAEC contribuera à renforcer le cadre stratégique dans lequel s'inscriront les travaux de l'OCDE pour l'avenir.** Cet exercice de réflexion à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation sera le moteur continu d'une amélioration de nos grilles d'analyse et des conseils que nous prodiguons. Dans le cadre de cette initiative, nous nous appliquerons à revoir nos hypothèses fondamentales quant au fonctionnement de l'économie et à améliorer nos outils et modèles pour en corriger les lacunes et en étendre les capacités. Nous nous attacherons en particulier à mieux tenir compte des interactions et des retours d'expérience dans nos analyses. Nous entendons affiner encore nos conseils sur l'action à mener non seulement pour renouer avec une croissance plus forte, mais aussi pour améliorer le bien-être des populations, favoriser une répartition équitable des fruits de la croissance et assurer que les ressources naturelles sont utilisées de manière durable à long terme.

7. **Il ne s'agit pas d'un projet qui sera classé une fois achevé et à l'issue duquel nous reprendrons le cours de nos activités.** C'est un « état d'esprit » que de remettre continuellement en question nos propres hypothèses et de nous tenir prêts à tirer des enseignements des avancées scientifiques, sociales et économiques, ainsi que des idées nouvelles venant de tous les secteurs de l'Organisation, des pays Membres et des pays Partenaires. Cet état d'esprit devrait continuer d'imprimer sa marque à l'ensemble des travaux de l'OCDE afin que l'Organisation produise des analyses et des recommandations de qualité. Depuis le lancement de l'Initiative NAEC à l'occasion de la RCM de 2012, nous avons accompli des progrès substantiels. Nous avons mis en place une structure d'organisation permettant de tirer les leçons de la crise, d'engager une réflexion prospective pour faire face aux enjeux de demain, d'analyser les principaux arbitrages et complémentarités entre les politiques publiques, et d'examiner certaines des plus importantes problématiques, qui exigent notre attention, relatives aux institutions et à la gouvernance.

8. **Le principal enjeu au cours de l'année à venir consistera à inscrire l'Initiative NAEC dans un cadre cohérent propre à en fédérer les différentes composantes autour d'un axe logique.** Plus particulièrement, nous devons en priorité rechercher les moyens de mieux appréhender des objectifs qui peuvent entrer en concurrence – notamment entre la croissance et les inégalités, la viabilité des finances publiques et les inégalités, la croissance et l'environnement, l'environnement et les inégalités, ou encore la croissance, l'(in)stabilité économique et le risque – et de mieux exploiter les synergies. Deuxièmement, il nous faut prendre en compte dans nos travaux les nouvelles approches de l'économie, telles que l'économie comportementale, les théories de la complexité, les travaux que nous avons engagés pour mesurer le bien-être au-delà du seul PIB, et les enseignements d'autres disciplines. Troisièmement, nous devons systématiquement replacer nos analyses et nos conseils dans une perspective institutionnelle, de façon à être mieux à même de déterminer les capacités ou les contraintes qui favoriseront ou au contraire freineront la mise en œuvre et la production de ces conseils et analyses. Enfin, il nous faut intégrer la réalité des économies émergentes ou en développement dans nos données, nos analyses et nos recommandations. Ce sont tous ces éléments qui aboutiront à l'élaboration d'un « programme d'action stratégique propre à favoriser la croissance inclusive », tel qu'envisagé par les Ministres en 2012.

9. **Nos premiers travaux relatifs à l'Initiative NAEC ont également contribué à mieux cerner les domaines dans lesquels les pays Membres et les pays Partenaires ont le plus besoin du concours de l'OCDE.** C'est pourquoi mes Orientations stratégiques pour l'année à venir auront plus particulièrement pour objet d'obtenir des résultats dans les trois grands domaines suivants :

- ✓ **Inclusivité et croissance ;**
- ✓ **Interdépendance au service de la croissance ; et**
- ✓ **Institutions et gouvernance au service de la croissance.**

Inclusivité et croissance

Croissance et emploi

10. **L'OCDE continue d'aider les pays à élaborer et à mettre en œuvre un programme de réformes en faveur de la croissance et de l'emploi.** Nous nous sommes en particulier appuyés sur nos compétences structurelles, en mettant au point des outils visant à éliminer les blocages et les obstacles à la croissance. Nous avons mis à la disposition de nos pays Membres les abondantes connaissances de l'OCDE à certains moments stratégiques de leur vie politique. Nous avons soutenu les gouvernements qui devaient prendre de difficiles décisions au service d'objectifs à long terme. Nous avons redoublé d'efforts pour soutenir des chefs d'État, des ministres et leurs gouvernements afin d'améliorer les performances de leurs économies et de mettre en œuvre les priorités de l'action publique et d'atteindre les objectifs visés par les réformes, notamment grâce à notre série « *Politiques meilleures* », nos Rapports sur la compétitivité et notre série « *Getting it Right* ».

11. **À l'avenir, la production d'analyses structurelles et de recommandations, conjuguée à nos travaux sur les nouvelles sources de croissance et d'emploi, continuera d'être l'axe principal de notre stratégie.** C'est le fil directeur de l'ensemble de nos travaux et de ces Orientations stratégiques, que complètent des propositions visant à centrer nos efforts sur un certain nombre de domaines structurels. Forte de sa crédibilité, l'OCDE est l'organisation internationale qui peut à la fois faciliter la planification des réformes et faire office de catalyseur afin de favoriser leur mise en œuvre dans les pays Membres. Cette démarche englobe nos travaux traitant des divers aspects de la compétitivité – allant de la concurrence à la productivité, de l'éducation aux compétences, des réformes du marché du travail à celles des marchés de produits, des marchés nationaux aux marchés internationaux ou encore de l'innovation à l'utilisation plus efficiente des ressources naturelles. Ce sont autant d'aspects qui seront au cœur de notre stratégie pour les années à venir. Ces efforts seront étayés par les travaux que nous poursuivons sur les nouvelles sources de croissance, qui seront créatrices d'emplois et devront être écologiques, innovantes, fondées sur les connaissances et les compétences ainsi que sur l'égalité homme-femme. Grâce à nos analyses, nous aiderons en outre les pays à mettre au point des stratégies d'assainissement des finances publiques adaptées à leur spécificité et propices à la croissance qui en atténueront les retombées préjudiciables sur la répartition du revenu et qui favoriseront la prospérité à long terme, tout en nous attaquant aux problèmes que posent sur le long terme la question des retraites, des soins de santé et de l'environnement.

Croissance inclusive

12. **Toutefois, si la croissance économique est un moyen important pour parvenir à cette fin, elle n'est pas une fin en soi.** La croissance doit devenir plus inclusive, de sorte que les disparités de résultats et d'opportunités entre les différentes catégories sociales soient moins prononcées et que les fruits de la croissance soient plus largement partagés. En œuvrant dans le cadre de l'Initiative NAEC et en nous appuyant sur nos travaux phares consacrés à la croissance, aux inégalités et au bien-être, nous entendons proposer un nouvel idéal de croissance inclusive qui conjugue vigueur de la croissance économique et amélioration du niveau de vie – par la santé, l'emploi et les compétences et un environnement plus propre, notamment dans une perspective intergénérationnelle – autant d'éléments dont l'incidence est importante sur la qualité de vie. Les politiques publiques qui favorisent l'accès aux opportunités et aux ressources et mettent en évidence les arbitrages à opérer entre elles et leurs complémentarités devraient être au cœur de cette initiative.

13. **Notre initiative relative à une croissance inclusive procurera un cadre à nos travaux dans ce domaine, qui touchent à de multiples dimensions.** Nous entendons déterminer comment définir au mieux le concept d'inclusivité et le mesurer. Pour cela, nous nous inspirerons des travaux déjà bien avancés que nous menons sur la mesure du bien-être. Deuxièmement, nous éclairerons les choix et arbitrages à opérer entre les politiques publiques afin de promouvoir la croissance, tout en veillant à ce que cette croissance bénéficie à tous. À l'évidence, nos travaux phares sur la croissance, le chômage, les inégalités, l'éducation (PISA) et les compétences (PIAAC, Stratégie sur les compétences), l'entrepreneuriat, l'inclusion financière, les courants migratoires, la santé et le développement sont au cœur de ce programme d'action. Il demeurera prioritaire de donner corps à la Recommandation sur l'égalité homme-femme, qui doit recevoir l'aval des Ministres lors de la RCM, et de résorber les inégalités entre les sexes, non seulement pour favoriser la croissance, mais aussi pour promouvoir la justice et l'équité.

L'humain avant tout : emploi, compétences et égalité

14. **L'OCDE s'est engagée à mobiliser toutes ses compétences et ses atouts pour lutter contre la montée des inégalités, soutenir les populations considérables de personnes sans emploi et favoriser leur retour à l'emploi et améliorer, pour tous, la qualité des emplois.** Font partie des priorités fixées :

- ✓ ***Plus d'emplois de meilleure qualité*** – L'ampleur du chômage et du chômage structurel de longue durée, le nombre élevé de travailleurs pauvres, l'instabilité professionnelle et la médiocrité des perspectives de carrière constituent une préoccupation majeure dans de nombreux pays. La poursuite des travaux de l'OCDE sur les réformes structurelles et les politiques actives du marché du travail peut apporter une contribution notable à cet égard. Les travaux relatifs à la promotion de la participation de tous, notamment des jeunes, des travailleurs âgés, des chômeurs de longue durée, des minorités et des populations défavorisées, continueront d'être essentiels. Il importe toutefois d'évaluer la performance du marché du travail non seulement du point de vue de la création d'emplois, mais aussi en termes de qualité des opportunités d'emploi, en tenant compte de plusieurs dimensions. En font partie les perspectives de mobilité professionnelle et de progression salariale qui en découlent sur l'ensemble du cycle de vie.
- ✓ ***Le chômage des jeunes*** – Les jeunes ont été particulièrement touchés par la crise et nombre d'entre eux risquent de se retrouver marginalisés sur le marché du travail. L'OCDE, en première ligne de la lutte contre ce fléau, prodigue des conseils précis à cet égard. En nous inspirant des travaux d'envergure que nous avons réalisés pour nos pays Membres et de nos contributions au G20, nous avons mené à bien des analyses en vue : a) d'évaluer la situation à laquelle les jeunes sont confrontés sur le marché du travail, b) de mettre en évidence les principaux obstacles qu'ils doivent surmonter pour obtenir un emploi pérenne ainsi que l'ampleur de l'inadéquation ou de la sous-utilisation de leurs compétences, et c) de faire apparaître l'interaction nécessaire des politiques de l'emploi et des politiques de l'éducation qu'il convient d'appliquer. Au cours de l'année à venir, nous œuvrerons à l'élaboration d'un Plan d'action pour l'emploi des jeunes, qui définisse des recommandations concrètes pour un renforcement des systèmes d'enseignement et de formation professionnelle, une meilleure transition vers la vie active, un soutien ciblé en faveur des plus vulnérables et un accès plus facile à la formation et à l'emploi.
- ✓ ***Les compétences – ressource incontournable du 21^e siècle*** – Début octobre, nous lancerons nos premières « Perspectives sur les compétences » qui s'appuieront sur les résultats de l'enquête OCDE sur les compétences des adultes (PIAAC). Nous publierons en décembre les résultats du prochain cycle du programme PISA et nous accentuerons nos efforts pour étendre les bénéfices de ce programme à un ensemble encore plus large

d'économies lors des prochains cycles. En mettant à profit notre Stratégie sur les compétences, lancée à l'occasion de la RCM de 2012, nous coopérons désormais avec les gouvernements des différents pays pour mettre au point une approche intégrée, à l'échelon tant local que national, qui ne se limite pas à examiner comment l'éducation ou le système de formation débouchent sur des compétences, mais étudie aussi de quelle manière les entreprises promeuvent l'acquisition des compétences dont elles ont besoin et les utilisent dans leur processus de production. Compte tenu de l'évolution des exigences du marché du travail concernant les compétences dont il a besoin, les travaux analytiques en cours donneront des indications sur la manière dont les politiques publiques peuvent être mises en œuvre de façon à en maximiser l'impact sur la quantité et la qualité des emplois.

- ✓ ***La lutte contre les inégalités*** – Mettre à profit nos travaux précurseurs sur les inégalités est une priorité essentielle pour l'Organisation. Il s'agit là d'un domaine dans lequel un grand nombre de travaux approfondis doivent encore être menés, en particulier pour atténuer les conséquences sociales des nécessaires ajustements économiques, au nombre desquels : des travaux analysant comment les politiques structurelles qui stimulent la croissance ont une incidence à court, moyen et long termes sur les inégalités ; comment les inégalités ont des répercussions sur la mobilité sociale et la croissance économique ; comment il est possible de parvenir, à moindre coût, à une redistribution des revenus et quels nouveaux déterminants de la croissance et des inégalités sont apparus. Nous voulons en outre continuer à suivre de près l'évolution des systèmes de protection sociale et des investissements sociaux, et à contrôler les outils que nous recommandons aux gouvernements d'utiliser afin de valoriser le travail, de lutter contre la montée des inégalités et de fournir une couverture contre les risques sociaux qui soit efficace par rapport à son coût. Cela suppose notamment d'intensifier les travaux que nous menons sur le vieillissement, les pensions et la santé.

15. **Nous étudierons de plus près comment mieux préparer la prochaine génération de sorte que les jeunes soient à même d'assumer leur statut de citoyens de leur communauté, de leur pays et du monde.** Acquérir les compétences indispensables pour décrocher un emploi ou créer une entreprise et trouver sa place dans un monde plus en plus concurrentiel est indispensable pour la prospérité et le bien-être. Cependant, à l'heure de la mondialisation, les citoyens ne peuvent se dispenser des connaissances, de l'attitude et des compétences requises pour pouvoir être actifs au sein et au-delà des frontières de leurs communautés et de leurs régions. Ils doivent en outre comprendre en quoi la vie au sein de leur collectivité et de leur pays a une influence sur les autres nations, et l'impact des événements internationaux sur leur vie quotidienne. Dans ce contexte, nous allons commencer à étudier comment améliorer les systèmes éducatifs afin d'aller au-delà des programmes d'études classiques et de promouvoir la connaissance, les valeurs et les compétences dans des domaines comme la coopération, le respect de la diversité et de l'égalité, la justice sociale et le développement durable. L'accent mis dans le cadre du programme PISA sur l'évaluation des compétences sociales constituera un point de départ.

16. **Les migrations représentent une tendance mondiale de plus en plus importante, ayant des retombées considérables pour la croissance inclusive.** Déjà en 2010, les immigrants permanents dans les pays de l'OCDE représentaient plus d'un nouveau venu sur quatre au sein de la population d'âge actif. À condition d'utiliser plus efficacement les compétences sur les marchés du travail, les courants migratoires peuvent contribuer à résorber les déséquilibres démographiques entre les pays frappés par le vieillissement rapide de leur population et les pays émergents ou en développement dont la population est comparativement plus jeune. Nous étudierons par conséquent les obstacles, supposés ou réels, à l'emploi et à l'intégration sociale réels des immigrants que constituent, par exemple, le cadre juridique, les lacunes linguistiques, les diplômes obtenus à l'étranger, l'expérience professionnelle acquise à l'étranger et les discriminations dont ils font l'objet. Nous analyserons en outre l'importance absolue et relative de ces

facteurs du point de vue de l'emploi, des qualifications, du décalage entre les emplois et les compétences, ainsi que des salaires, afin d'améliorer la situation des immigrants sur le marché du travail. Enfin, compte tenu de l'importance grandissante des migrations Sud-Sud, l'OCDE s'intéressera aussi aux moyens de renforcer la capacité des pays en développement à intégrer cette dimension migratoire dans leurs stratégies de développement.

17. **Dans la droite ligne de notre Stratégie pour le développement, nous devons continuer à améliorer les mesures que nous prenons pour répondre aux besoins des pays et régions en fonction de leur cadre institutionnel et de leur stade de développement, tout en renforçant la contribution des politiques menées par les pays Membres de l'OCDE au développement.** Nous axerons nos travaux sur les enjeux de la Cohérence des politiques au service du développement dans des domaines comme la sécurité alimentaire dans le monde et les flux financiers illicites, et nous formulerons des conseils ciblés qui favoriseront une croissance inclusive, à partir d'un premier ensemble d'examen multidimensionnels par pays en Uruguay, aux Philippines, en Birmanie et dans d'autres pays. Notre Programme sur la fiscalité et le développement donne déjà des résultats dans des domaines comme les prix de transfert et la gouvernance des incitations fiscales visant à attirer l'investissement. Au cours de l'année à venir, tout en restant focalisés sur l'éradication de l'extrême pauvreté, nous comptons bien contribuer à façonner une nouvelle ère pour le développement mondial, en plaçant l'humain et le bien-être au cœur de nos travaux, en vue d'inscrire le développement dans une perspective de durabilité. À cette fin, nous contribuerons à la définition du cadre dans lequel s'inscriront les objectifs mondiaux après 2015 et nous mettrons à profit les opportunités offertes par le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, le Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, le Partenariat statistique au service du développement au XXI^e siècle (PARIS21), le G8, le G20, ainsi que par d'autres cadres d'action. Nous poursuivrons la modernisation des dispositifs de suivi et de mesure de l'OCDE afin de prendre en compte les évolutions qui surviennent dans le domaine du financement du développement. Nous continuerons en outre à renforcer le rôle que joue l'OCDE en tant que plateforme de production et de partage des connaissances, notamment par le biais de l'Alliance pour le partage des connaissances et d'autres initiatives. L'essence de la Stratégie pour le développement, notamment l'intégration systématique des considérations de développement dans les travaux de l'OCDE, la cohérence des politiques et le partage des connaissances, doit maintenant présider à l'ensemble des activités menées par l'Organisation. Il convient pour ce faire d'envisager systématiquement les grands enjeux de l'action publique recensés dans ces Orientations stratégiques dans l'optique de contribuer à l'effort global déployé à l'échelle mondiale.

Interdépendance au service de la croissance

18. **La structure pluridisciplinaire de l'OCDE est un atout considérable pour faire face à l'interdépendance et à la complexité grandissantes qui caractérisent maintenant l'économie mondiale.** L'effort que nous déployons pour préserver l'ouverture des marchés dans les domaines des échanges et de l'investissement est déterminant à cet égard. Nous devons notamment aider les pays à dynamiser ou stimuler leurs économies en luttant contre les risques et en saisissant les opportunités qui découlent de cette interdépendance, en misant tout particulièrement sur de nouvelles sources de croissance. L'exploitation de ce potentiel largement inutilisé accroîtra la productivité, créant ainsi des emplois et stimulant la croissance dans un monde de plus en plus concurrentiel. C'est pourquoi nous voulons, dans l'année qui vient, encourager l'essor de domaines de travail nouveaux et prometteurs comme les actifs intellectuels, les chaînes de valeur mondiales, les échanges en valeur ajoutée et la croissance verte. Nous devons aussi trouver des moyens de mieux mesurer et comprendre les interactions entre ces aspects et nous appuyer sur les travaux que nous menons dans le cadre du G20 pour promouvoir un investissement à long terme efficient et productif, notamment dans les infrastructures.

Plus de connexions et plus de complexité

19. **La base de données OCDE-OMC sur les échanges en valeur ajoutée a commencé à nous permettre d’appréhender différemment les modes d’échanges, d’investissement et de production dans le monde.** Le morcellement de la production au plan mondial, favorisé par le progrès technologique, les coûts, l’accès aux ressources et aux marchés et les réformes des politiques commerciales, remet en cause notre manière d’étudier et d’interpréter les statistiques commerciales et, en particulier, les mesures conçues en fonction de ces données. Notre objectif aujourd’hui est d’améliorer encore cette base de données, en l’étendant à un plus grand nombre de pays – notamment à des pays en développement – et de secteurs, et de passer à l’étape suivante en utilisant nos analyses pour élaborer des politiques plus efficaces. Cette nouvelle base de données met déjà en évidence l’importance de la facilitation des échanges comme de la libéralisation des services, et nous permettra de mieux quantifier les apports du commerce et le coût du protectionnisme. Nous examinerons aussi en quels points des chaînes de valeur mondiales (CVM) se créent des emplois liés aux échanges et aux investissements internationaux et quels types d’emplois sont ainsi créés. Une autre étape particulièrement complexe consistera à étudier le rôle de l’investissement ainsi que la création et la répartition des revenus qui y sont associées dans le contexte des chaînes de valeur mondiales, notamment le rôle, dans ce cadre, de l’investissement dans le capital intellectuel et des revenus qui en sont tirés (revenus provenant des redevances, de l’octroi de licences et d’autres actifs liés au savoir, par exemple). Ces travaux devraient aussi être élargis à l’étude des flux mondiaux d’investissement – de la même façon que l’analyse nous a permis de mieux comprendre les échanges – pour aboutir à l’élaboration d’un cadre d’investissement qui vienne appuyer nos débats dans ce domaine. L’Organisation pourrait en outre renforcer ses travaux sur le rôle des entreprises multinationales dans les échanges, l’investissement et la transmission du cycle économique.

20. **Les initiatives commerciales régionales et multilatérales en cours, que nous examinons actuellement, contribuent à accroître l’interdépendance des plus grandes économies mondiales et des principales régions économiques.** Nous ferons encore progresser nos analyses sur le potentiel de croissance que recèlent certaines initiatives récentes, comme l’accord de libre-échange transatlantique entre les États-Unis et l’UE, le Partenariat transpacifique et l’Alliance transpacifique en Amérique latine. De nouveaux travaux doivent être menés sur les canaux par lesquels ces initiatives peuvent promouvoir la croissance des pays qui y participent, ainsi que sur leurs effets attendus sur d’autres régions du monde grâce à l’élargissement des liens commerciaux et financiers.

De nouvelles sources de croissance

21. **Notre projet horizontal « Nouvelles sources de croissance : les actifs intellectuels », annoncé à la RCM de 2012, montre que les investissements des entreprises dans les actifs intellectuels sont déterminants pour la croissance de la productivité et les niveaux de vie dans l’avenir.** La croissance, en particulier dans les économies avancées, dépendra de plus en plus de gains de productivité fondés sur le savoir. Pour renforcer la croissance à long terme et créer les emplois de demain, nous continuerons d’aider les gouvernements à faire en sorte que les conditions générales, les institutions et les politiques facilitent l’investissement des entreprises dans les actifs intellectuels et l’entrepreneuriat fondé sur la connaissance. La phase 2 du projet s’articulera autour de trois axes de travail : 1) des travaux complémentaires sur les « données massives », un actif relativement nouveau, au développement rapide et encore mal connu ; 2) l’approfondissement de l’analyse des politiques dans deux domaines qui appellent une attention particulière : la fiscalité et les droits de propriété intellectuelle ; et 3) la poursuite des mesures et des analyses empiriques consacrées aux liens entre les gains de productivité en rapport avec les actifs intellectuels et la croissance, tout particulièrement pour les actifs intellectuels « difficiles à mesurer », y compris l’investissement dans les données, les études techniques, la formation propre à l’entreprise et le capital organisationnel.

22. **Nous avons commencé à intégrer les conseils sur la croissance verte dans un large éventail de domaines de l'action publique.** Nous sommes en train de prendre systématiquement en compte les enseignements de notre Stratégie pour une croissance verte lors de l'élaboration des conseils que nous prodiguons dans les domaines de l'économie, de l'innovation, de la coopération pour le développement, de la finance et du développement urbain aux pays avancés, émergents et en développement. Les futurs investissements stratégiques, en particulier dans les infrastructures, joueront un rôle primordial pour déterminer comment les économies géreront les tensions qui existent au niveau des ressources et les problèmes de pollution. Des travaux sont en cours pour identifier les principaux obstacles à la prise en compte des considérations environnementales dans les investissements et à un désengagement de la dépendance vis-à-vis des énergies fossiles et des pratiques fortement consommatrices de ressources, qui les pérennise. Au cours de l'année qui vient, nous poursuivrons nos travaux sur les indicateurs de la croissance verte et les autres outils de mesure, et nous approfondirons l'analyse des politiques sectorielles, par exemple dans le domaine de l'agriculture et du tourisme. Nous continuerons aussi de renforcer nos capacités de modélisation pour évaluer les coûts de l'inaction face à la dégradation de l'environnement et à la raréfaction des ressources, ainsi que les bénéfices de l'action publique.

23. **L'innovation, notamment dans la R-D, reste au cœur de notre quête de nouvelles sources de croissance.** La *Stratégie pour l'innovation* de l'OCDE, lancée en 2010, continue de proposer un large cadre d'actions publiques destinées à dynamiser l'innovation. Depuis qu'elle a été engagée, nous avons utilisé les enseignements de cette initiative pour la Stratégie pour une croissance verte, le projet sur les Actifs intellectuels et les travaux sur le développement, et nous avons lancé de nouveaux travaux dans des domaines comme l'innovation axée sur la demande, l'innovation inclusive, l'innovation dans le secteur public ou encore l'entrepreneuriat innovant. Nous avons par ailleurs entrepris des évaluations en profondeur des politiques d'innovation, assorties de recommandations concrètes pour l'action publique (par exemple à l'intention de la Russie, de l'Asie du Sud-Est ou encore de la Suède). Parallèlement à ces travaux, on voit croître l'intérêt porté à la manière dont les pouvoirs publics pourraient stimuler l'innovation grâce à une « spécialisation intelligente » et à des interventions ciblées visant à favoriser le développement de la science et de la technologie, lequel peut être ensuite converti en innovation et en croissance. A partir des enseignements tirés de ces travaux, nous pourrions reconsidérer et actualiser notre Stratégie pour l'innovation.

24. **Le sport, le tourisme et la culture sont d'importantes sources de bien-être et d'activité économique.** Le manque d'exercice physique joue un grand rôle dans la dégradation de la santé physique et mentale, ce qui nuit au bien-être de la population et coûte aux pays de l'OCDE quelque 160 milliards USD par an en soins de santé. Parallèlement, le secteur du sport génère 2 % environ du PIB mondial (près de 1 400 milliards USD en 2011)¹ et s'est révélé exceptionnellement résistant pendant la crise. Il en va de même pour le secteur de l'art et de la culture. Dans de nombreux pays, ce secteur peut être un important vecteur d'insertion sociale et de bien-être, en contribuant au redressement des économies locales et à l'atténuation des disparités entre régions, mais aussi à l'éducation des jeunes. Le secteur créatif peut apporter une contribution substantielle à la croissance économique. Dans l'Union européenne, les arts et la culture (secteurs culturel et créatif) représentent 3.3 % du PIB et emploient près de 6.7 millions de personnes². Aux États Unis, près d'un million d'entreprises se consacrent à la création et à la diffusion des arts³. A travers ses travaux sur l'indicateur du vivre mieux, le bien-être et l'inclusivité, l'OCDE peut

¹ Développer la dimension européenne du sport. Commission européenne, Doc. COM(2011) 12 final. Voir <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0012:FIN:FR:PDF>

² Promouvoir les secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union européenne. Commission européenne. Voir <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/communication-sept2012.pdf>

³ Americans for the Arts, "10 Reasons to Support the Arts", juin 2012. Voir http://www.artsusa.org/pdf/get_involved/advocacy/research/2012/10reasons.pdf

favoriser la mise en commun des bonnes pratiques et affiner ses analyses de façon à aider les pays à concevoir des politiques permettant de tirer le meilleur parti du sport et de la culture, sur le plan du bien-être aussi bien que de la croissance économique. Elle pourrait par exemple étudier les moyens les plus rationnels en termes de coûts de promouvoir l'activité physique ou les synergies entre le tourisme et l'économie de la création.

La question de la mesure dans un monde interdépendant

25. **Nombre des initiatives évoquées ci-dessus soulèvent de grandes difficultés en termes de mesure.** L'OCDE joue déjà un rôle de premier plan dans la mesure des différentes dimensions du bien-être, de la croissance verte et des échanges en valeur ajoutée, qui met au jour l'interdépendance croissante entre les économies. Cependant, pour contribuer à élaborer des politiques reposant sur des données concrètes dans des domaines aussi divers que les données massives, les actifs intellectuels, l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices ou encore le sport, le tourisme et la culture, et pour approfondir nos travaux consacrés au bien-être et à la croissance verte et inclusive, il sera nécessaire d'investir fortement dans les instruments de mesure et les capacités statistiques de toutes les économies, et mettre davantage l'accent sur l'utilisation des micro-données. Nous sommes déterminés à collaborer avec nos partenaires nationaux et internationaux pour élaborer un nouvel arsenal de statistiques, d'indicateurs et de cadres comptables, mais aussi pour continuer à améliorer les données classiques pour lesquelles des problèmes de qualité subsistent.

Institutions et gouvernance au service de la croissance

26. **La crise a mis en relief la nécessité de rétablir la confiance dans les marchés, les gouvernements et les entreprises.** La crise appelle des réformes structurelles urgentes qui, pour réussir, nécessitent un leadership politique fort et la confiance des populations. Cependant, force est de constater que les démocraties peinent encore à agir de façon décisive et à obtenir des résultats concrets avec rapidité et efficacité, et ce pour les raisons suivantes :

- un manque d'efficacité du système de gouvernance, notamment dans les relations entre l'administration centrale et les autorités locales ;
- des blocages liés à l'économie politique et des dysfonctionnements au sein des systèmes démocratiques nationaux ;
- des monopoles médiatiques.

Des administrations plus intelligentes, plus transparentes et plus ouvertes

27. **Dans tous les pays, les responsables publics doivent convaincre leurs citoyens de la légitimité de leur action.** Pour que des politiques ambitieuses puissent réussir, il est indispensable d'obtenir l'adhésion et le soutien des parties prenantes. Sans des institutions fortes, avisées et fiables, nos efforts pour mettre en œuvre des politiques meilleures pour une vie meilleure seront compromis. ***L'OCDE devrait accompagner les efforts déployés pour mettre en place des institutions publiques plus efficaces, plus transparentes et plus ouvertes à tous les niveaux de l'administration, notamment selon les axes d'action suivants :***

- ***Instaurer une gouvernance plus avisée et plus efficace en mettant en place une réglementation de meilleure qualité, en optimisant davantage les ressources et en misant sur les nouvelles méthodes et les nouvelles technologies pour faciliter et accompagner la planification et la prise de décisions.*** Les travaux de l'OCDE en matière réglementaire revêtiront une importance particulière à cet égard. Notre programme intitulé « Mesurer les performances en matière de réglementation » montrera comment les progrès en matière de

gouvernance réglementaire peuvent faire baisser les coûts et apporter des avantages concrets aux entreprises et aux particuliers. Il offrira des outils permettant d'identifier les réussites et les échecs, d'améliorer les politiques, programmes et outils réglementaires, et de rendre compte des progrès accomplis. Nous engagerons également des travaux pour faciliter, dans les pays en développement, la mise en œuvre des changements institutionnels dans des domaines comme les marchés publics, la gestion des finances publiques ou encore la responsabilité au niveau national.

- **Renforcer la transparence et la responsabilité financières permettrait aux gouvernements de montrer clairement qu'ils sont déterminés à regagner la confiance des citoyens.** Jusqu'à présent, la plupart des politiques menées en matière de responsabilité et de transparence n'ont pas abordé de front la question des rapports entre argent et politique, ni celle du financement du processus démocratique. Les citoyens attendent de leur gouvernement la preuve que les processus de décision visent bel et bien à servir l'intérêt général et qu'ils soient préservés de toute influence indue. Forte de son expérience en matière de gouvernance, d'intégrité et de transparence, l'OCDE est bien placée pour étudier ces aspects du financement des campagnes électorales et l'impact de ce dernier sur la fixation des priorités politiques et sur les processus de décision. Elle pourrait par exemple s'attacher à déterminer, dans le cadre d'une analyse économique, si le financement privé des campagnes politiques assure une allocation efficiente des ressources, en particulier dans le contexte actuel de crise.
- **Rendre les administrations plus ouvertes et plus inclusives.** À la lumière de notre rapport intitulé « The Call for Innovative and Open Government: An Overview of Country Initiatives » (2011), qui offre un tour d'horizon des initiatives de différentes administrations nationales en matière d'innovation et d'ouverture, nous allons formuler des recommandations visant à permettre aux administrations de mieux communiquer avec les citoyens et la société civile et de mieux les associer à l'élaboration des politiques. Nous allons, en particulier, aider les administrations à utiliser au mieux les dispositifs d'interactivité existants et à exploiter les autres mécanismes, par exemple les réseaux sociaux ou les données sur l'administration ouverte, de façon à ce que les citoyens puissent contribuer directement à la conception de solutions et à la création de valeur publique.

28. **Il faut aussi adapter les politiques fiscales pour promouvoir des règles du jeu équitables, assurer des recettes adéquates et maintenir des finances publiques saines. Nos travaux sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéficiaires devraient apporter une contribution importante sur ce plan.** Il s'agira de réexaminer les règles de fiscalité internationale pour s'assurer qu'il n'y a pas de découplage entre le pays ou territoire où l'activité économique est exercée est celui où le bénéfice est déclaré. Actuellement, un certain nombre de règles permettent aux multinationales de transférer leurs bénéfices là où le régime fiscal leur est favorable, de sorte qu'elles échappent en totalité ou en partie à l'imposition sur les sociétés. Nous allons élaborer un plan d'action complet pour remédier à cet état de fait, et procurer aux pays les informations, les analyses, les bonnes pratiques, les recommandations et les instruments internationaux qui leur permettront de mieux faire face aux pratiques des entreprises du 21^e siècle.

Rétablir la confiance dans le secteur privé

29. **Toutefois, nos travaux en matière de gouvernance concernent aussi les entreprises, qui sont un rouage essentiel de la reprise.** Un comportement inadéquat de la part des entreprises peut être à l'origine de gaspillages, d'inefficiences ou de décisions peu avisées et peut freiner la croissance. Au cours de l'année à venir, l'accent sera mis sur une amélioration du gouvernement d'entreprise axée sur la création de valeur dans les entreprises pour les investisseurs et toutes les parties prenantes. L'OCDE

continuera ainsi de faire avancer ses travaux sur le gouvernement d'entreprise, en mettant notamment à profit les travaux en cours consacrés à l'investissement à long terme et au financement des PME. La mise à jour récente des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales a aussi constitué une avancée majeure dans le consensus international sur la conduite des entreprises, mais il nous faut désormais les faire mieux connaître auprès d'autres parties prenantes au niveau international, dispenser des conseils sur la mise en œuvre dans les entreprises et renforcer encore leur mécanisme d'évaluation, qui n'a pas d'équivalent. Nous devons par ailleurs continuer à renforcer notre combat contre la corruption dans les transactions commerciales internationales.

30. **La crise financière a également mis en relief l'existence de graves défaillances au niveau de la régulation du secteur financier.** Pour avoir les moyens de détecter précocement les risques d'apparition de bulles, il faudra continuer de surveiller attentivement la dynamique des marchés des actions et des obligations d'entreprise. L'OCDE le dit depuis longtemps : les autorités de réglementation financière doivent s'attaquer aux risques systémiques du modèle économique des grandes banques. Notre préférence va à un système de séparation (société holding non opérationnelle) assorti d'un ratio de levier simple. Les autorités de quelques grandes économies ont commencé à instaurer une séparation entre les activités de banque de détail et les activités de banque d'affaires, qui sont plus risquées. De telles solutions peuvent améliorer la stabilité financière et contribuer à diriger les ressources financières vers l'économie réelle. Toutefois, la méthode suivie varie selon les pays, ce qui ouvre la voie à des stratégies d'arbitrage entre les différentes réglementations. Dans ce contexte, nous poursuivrons nos travaux afin de déterminer les approches les plus efficaces. Comme dans tous les travaux que mène l'Organisation, nous nous appliquerons à coopérer, à coordonner et à partager notre action avec d'autres organisations internationales compétentes intervenant dans ces travaux. L'OCDE doit cependant, pour l'intégrer dans les conseils qu'elle prodigue à ses Membres et aux Pays partenaires, s'être forgé sa propre opinion, étayée par des données probantes.

31. **Nous poursuivrons également nos efforts pour renforcer la culture financière des individus, tout en améliorant la protection des consommateurs vis-à-vis des institutions financières et des prestataires de services financiers, et continuerons nos travaux sur l'accès au financement, ainsi que sur l'efficacité des mécanismes de transmission de la politique monétaire.** Comme l'ont souligné les dirigeants des pays du G20, nous sommes très bien placés pour élaborer, dans le domaine de l'éducation financière et de la protection des consommateurs de services financiers, des orientations et des méthodes de mise en œuvre qui aideront les responsables de l'action publique à traduire les politiques en pratiques effectives.

Impact et mise en œuvre au service de la croissance

32. **En 2012, nous avons nettement accru notre impact sur les programmes des gouvernements nationaux grâce à des conseils concrets sur les politiques à suivre.** Nous avons été le partenaire de nos gouvernements au plus haut niveau, œuvrant à leurs côtés pour créer des solutions sur mesure. Au niveau politique, nous avons renforcé nos liens avec les dirigeants et les grands décideurs. Qu'il s'agisse des conseils fournis à l'Italie et du Séminaire sur la croissance organisé avec le Premier ministre italien, M. Monti ; des discussions sur la question de la cohésion sociale avec le Président-élu de la Corée, M. Park Geun-hye ; de la visite à l'OCDE de M. Peña Nieto, tout juste élu à la présidence du Mexique qui est venu accompagné de son équipe de transition, et de notre contribution concrète à son programme de réformes ; des discussions approfondies autour de la question des réformes tenues avec le président français M. Hollande, la chancelière allemande, Mme Merkel, et les dirigeants de l'OCDE et d'autres organisations internationales ; ou du dialogue avec les Présidents de l'Islande, d'Israël, de la Colombie, du Costa Rica, du Pérou, du Togo et de la Tunisie, et les Premiers ministres de la Finlande et de la Slovaquie, tous ces éléments prouvent le poids politique accru de l'OCDE. Toutefois, il nous faut renforcer encore nos efforts pour développer une approche par pays afin d'en rehausser l'impact.

33. **Nous ambitionnons de renforcer à l'avenir notre rôle de partenaire des administrations nationales et infranationales dans la mise en œuvre des politiques publiques et, pour cela, nous entendons :**

- ✓ ***Renforcer encore l'impact de nos travaux auprès des gouvernements nationaux, notamment grâce aux brochures de la série « Politiques meilleures », à nos rapports sur la compétitivité, à la série « Getting it Right » et aux examens multidimensionnels par pays.*** Cela implique de formuler nos conseils sans tarder et de les adapter encore davantage aux besoins spécifiques de chaque pays. Nous allons, par exemple, collaborer avec des régions et États membres de l'Union européenne à la rédaction d'accords de partenariat et de programmes opérationnels avec la Commission européenne pour l'affectation de fonds structurels.
- ✓ ***Tenir mieux compte, dans nos travaux, de l'économie politique de la réforme. Nous devons axer davantage nos travaux sur l'étape de la mise en œuvre des politiques adoptées, et nous intéresser non seulement à « ce qu'il faut faire », mais aussi à « la façon de le faire ».*** Nous devons veiller à ce que nos rapports et nos Comités tiennent compte du contexte, des capacités institutionnelles, à l'échelon tant national qu'infranational, et de la faisabilité politique des réformes que nous préconisons. De plus, nous étudierons la possibilité de formaliser notre partage de connaissances et les conseils que nous dispensons aux pays afin d'appuyer efficacement la mise en œuvre des réformes. L'OCDE pourrait, par exemple, renforcer son soutien aux représentants des autorités nationales grâce à des programmes, des ateliers et des formations dans le domaine du renforcement des capacités, à l'image de ce qu'elle propose à l'heure actuelle dans ses Centres fiscaux.
- ✓ ***Les personnalités de premier rang étant plus nombreuses à vouloir se rendre à l'OCDE, nous appuyer sur notre expérience pour organiser leurs visites dans le cadre d'un programme spécial consacré à ces personnalités et à leur vision du monde.*** Ce programme permettra de faire en sorte que la date de la visite soit bien choisie (pour les gouvernements en transition, par exemple) et que son programme soit adapté aux besoins spécifiques des visiteurs (avec, par exemple, des séminaires d'experts, des sessions spéciales du Conseil ou des manifestations ouvertes au public). La phase initiale de ce programme ciblera les chefs de gouvernement en visite à l'OCDE, mais nous étudierons la possibilité de l'étendre, à plus long terme, à des représentants éminents du monde des idées, de la sphère économique ou de la société civile.

Un réseau mondial et intégrateur pour l'action publique au service d'une économie internationale plus forte, plus propre et plus juste

34. **L'OCDE s'est imposée comme un partenaire mondial intégrateur au service de la croissance, s'employant à devenir un « réseau mondial pour l'action publique plus efficace et plus intégrateur », comme l'y engageait la Vision d'avenir élaborée à l'occasion de son 50^{ème} anniversaire.** Notre collaboration avec les économies émergentes a été très fructueuse. Ainsi, nous avons mis en place un nouveau Cadre pour la coopération avec l'Indonésie et élargi nos travaux avec les Partenaires clés. Nous avons aussi renforcé les initiatives de coopération avec des pays de l'Asie du Sud-Est, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, de l'Afrique subsaharienne, de l'Amérique latine, des Caraïbes, de l'Europe du Sud-Est et d'Eurasie. Un certain nombre de pays ont fait savoir qu'ils souhaitaient rejoindre l'Organisation, et nous étudions actuellement quelle peut être la réponse à apporter à leur demande d'adhésion. L'année dernière, je me suis rendu à deux reprises en Chine, puis en Inde, en Indonésie et en Afrique du Sud. Aux côtés de la Présidence mexicaine du G20, nous avons soutenu les efforts déployés pour faire avancer l'agenda de la croissance verte, nous avons mis sur pied la première réunion des

ministres du Commerce du G20 jamais organisée et nous avons contribué à la réussite du Sommet du G20 à Los Cabos. Au G8, nous avons renforcé notre présence en apportant une contribution précieuse au Partenariat de Deauville. Par ailleurs, nous avons également commencé à coopérer avec le Royaume-Uni, qui accueillera le Sommet du G8 en 2013, et avec la Russie (pour le G20 de 2013 et la G8 de 2014), dont nous soutenons les efforts visant à promouvoir notamment la croissance mondiale et l'emploi.

35. Pendant les années à venir, nous continuerons à renforcer notre rôle de partenaire mondial intégrateur, en particulier dans les domaines suivants :

- ✓ **Relations avec les Partenaires clés** – L'année 2012 a vu l'OCDE mettre en place avec succès son premier « Cadre pour un accord de coopération » avec l'Indonésie. Nous continuerons à rechercher la conclusion d'accords similaires avec d'autres pays Partenaires, dans l'optique : de créer des mécanismes permettant d'identifier conjointement les domaines de collaboration prioritaires ; de renforcer les échanges d'informations ; de favoriser une plus grande coordination grâce à des points de contact établis dans les capitales et dans les ambassades à Paris ; enfin, d'encourager les possibilités de détachement de personnel et d'échanges. Nous nous efforçons par ailleurs d'associer nos Partenaires clés aux projets et aux réunions de l'OCDE, en particulier le Groupe NAEC ou encore le Groupe de stratégie globale et, pour la première fois, la Réunion à haut niveau du CAD et la première réunion à haut niveau du Centre de développement. Nous entendons renforcer encore ces efforts d'association des Partenaires clés dans les années à venir.
- ✓ **Initiatives régionales** – Au cours de l'année qui vient de s'écouler, nous avons continué à tirer profit des initiatives régionales que nous avons lancées en Amérique latine, en Eurasie, en Europe du Sud-Est, en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud-Est. Nous avons également accru de manière très sensible les efforts visant à accompagner la transition et la réforme dans les pays de la région MENA, par le biais du Programme MENA-OCDE et du Partenariat de Deauville. En particulier, l'OCDE a été désignée comme l'une des institutions chargées d'appuyer l'exécution des programmes dans le cadre du Partenariat de Deauville. Cette année, nous continuerons d'approfondir la coopération avec toutes ces régions du monde. Nous élaborerons en particulier un programme régional pour l'**Asie du Sud-Est**, région déjà identifiée comme une priorité stratégique dans la Résolution de la RCM de 2007. Composé de responsables de l'action publique de la région et de délégués auprès de certains comités spécialisés de l'OCDE, ce programme s'articulerait autour de *réseaux thématiques régionaux*. Les domaines d'action conjointe prioritaires seraient déterminés dans le cadre d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration relayant les perspectives des pays d'Asie du Sud-Est et des pays de l'OCDE, et s'appuyant également sur le rapport annuel intitulé « *Southeast Asian Economic Outlook* ». Ce programme aura pour objectif de favoriser les échanges de vues afin de parvenir à une vision commune des grands enjeux de politiques publiques. Il permettra en outre de faciliter l'accès à l'expertise des organes de l'OCDE et l'adhésion à ses instruments.
- ✓ **Adhésion à l'OCDE** – Des progrès significatifs ont été accomplis dans le processus d'adhésion de la Fédération de Russie. Alors que certains comités ont achevé leurs discussions techniques et adopté des avis formels, il faut encore que la Fédération de Russie progresse dans ses travaux pour mener le processus à son terme. L'année à venir, qui verra l'achèvement de la plupart des examens techniques au niveau des comités, sera décisive. Le Conseil sera alors invité à engager des discussions plus politiques. Comme nous y appelait notre Vision d'avenir élaborée en 2011, nous avons également commencé à examiner les candidatures potentielles de nouveaux pays. Tout nouvel élargissement devrait avoir pour

objectif de faire de l'OCDE une organisation encore plus intégratrice, plus pertinente, plus diversifiée et véritablement mondiale.

- ✓ ***Gouvernance mondiale*** – La participation de l'OCDE aux travaux du G8 et du G20 n'a cessé de prendre de l'ampleur, du point de vue de son impact autant que de sa portée, et l'Organisation apporte aujourd'hui sa contribution à la majorité des questions économiques, sociales et environnementales inscrites à l'ordre du jour de ces deux groupes. Nous continuerons de fournir, en temps opportun et en toute efficacité, des analyses à destination de toutes les enceintes internationales concernées, notamment le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, le Programme de développement pour l'après-2015 et les Objectifs de développement durable, ou encore les négociations sur la CCNUCC. Nous continuerons par ailleurs à collaborer étroitement avec d'autres organisations internationales afin de promouvoir la cohérence des conseils sur l'action publique qui sont dispensés.
- ✓ ***Définition de normes à l'échelle mondiale*** – Depuis longtemps, l'OCDE constitue une enceinte où les pays peuvent échanger des expériences et des pratiques exemplaires, mais elle a aussi mis la barre très haut en termes de normes internationales spécifiques, ce qui a beaucoup apporté à nos Membres. Pour améliorer encore notre impact et notre pertinence, nous devons agir de manière volontariste pour actualiser, améliorer et compléter notre arsenal de normes et d'instruments, existant ou à venir. Tout d'abord, il nous faut davantage tenir compte des vues des économies émergentes lors de l'élaboration de nos normes, d'une part en les ouvrant à des pays non Membres, comme nous l'avons déjà fait par exemple pour le Code de la libération des mouvements de capitaux édicté par l'OCDE, la Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale, l'Acceptation mutuelle des données pour l'évaluation des produits chimiques, et les Accords sectoriels sur les crédits à l'exportation d'aéronefs civils, d'autre part en tenant compte de l'expérience spécifique des économies émergentes au moment de la mise à jour de ces normes. Nous devons ensuite considérer d'un œil critique nos instruments existants pour évaluer leur pertinence et leur efficacité dans le contexte actuel de l'action publique, apprécier leur impact et en analyser la portée dans les pays extérieurs à l'Organisation. Nous examinerons également quels sont les mécanismes qui nous permettront de mieux aider les pays qui souhaitent se rapprocher des normes et des pratiques exemplaires préconisées par l'OCDE en mettant sur pied des programmes par pays conçus sur mesure.
- ✓ ***Besoins qui se font jour en matière de définition de normes à l'échelle mondiale.*** L'OCDE doit identifier les lacunes et les besoins qui se font jour en matière de normalisation internationale, et étudier où, et selon quelles modalités, l'OCDE pourrait apporter utilement sa contribution. Parmi les domaines dans lesquels nous pourrions envisager dans le futur de définir des normes, on peut citer les statistiques ou encore le financement des partis politiques. En ce qui concerne l'intégrité et, plus généralement, la lutte contre la corruption, nous avons constitué au fil des années nombre d'outils et d'instruments efficaces et nous nous sommes efforcés récemment d'en donner une présentation cohérente grâce à l'initiative CleanGovBiz. Pour accroître notre impact, nous irons plus loin et passerons régulièrement ces instruments en revue, de manière plus systématique, afin de garantir que nous abordons tous les aspects nécessaires de la manière la plus appropriée et la plus efficace.

Servir nos Membres sur la base d'une « stratégie pour l'efficience » et d'une « efficience stratégique »

36. **Nous continuerons à donner corps aux priorités stratégiques qui viennent d'être évoquées en veillant à l'utilisation optimale des ressources de nos Membres tout en agissant avec efficience dans un contexte budgétaire difficile.** Le Programme de travail et budget 2013-2014 a été élaboré en référence à trois mots d'ordre : « impact, pertinence et intégration ». Si cette triple injonction reste notre raison d'être, « l'efficience, la transparence et la responsabilité » restent au cœur de nos méthodes de travail. Nos services internes continueront d'aider l'OCDE à atteindre ses objectifs stratégiques. A cette fin, nous allons mettre en place une grille systématique destinée à promouvoir des pratiques efficaces dans toute l'Organisation, inspirée des meilleures pratiques des administrations nationales (et infranationales), et la totalité des agents sera associée à cet effort. Nous allons également lancer une initiative de gestion des talents destinée à renforcer la motivation, les performances et l'évolution des agents. Nous redoublerons d'efforts pour recruter des ressortissants qualifiés de pays sous-représentés. Nous continuerons d'évaluer les enseignements tirés de la gestion des projets transversaux afin de faire en sorte que les projets donnent lieu à des résultats concrets et à des recommandations applicables par les pays.

37. Par ailleurs, nous progressons rapidement en vue de parvenir à la gratuité des données de l'OCDE d'ici la mi-2015 et à la mise en place de notre propre programme de gestion des connaissances et de l'information (KIM) afin de garantir un partage optimal du savoir et de l'expérience accumulés par l'Organisation. En outre, nous sommes en train de préparer une nouvelle série de publications annuelles intitulée « OECD 360° » (OCDE 360°). Cette publication, qui s'inscrit en complément de nos efforts pour développer une approche par pays, passera en revue les principaux axes des travaux que nous menons avec chaque pays Membre. Publiée dans différentes langues, elle contribuera à améliorer encore le service que nous rendons à nos Membres.

ANNEXE

LES ACTIVITÉS DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN 2012

Vue d'ensemble

En 2012, le Secrétaire général de l'OCDE a continué à mener son programme de travail sur un rythme très intensif, à Paris et à l'étranger, en vue d'accroître la pertinence et la visibilité de l'Organisation. Il s'est avant tout consacré, au cours de cette année, à conseiller les pays Membres et à soutenir leurs efforts dans la lutte contre la crise économique et ses répercussions sociales.

Le Secrétaire général a effectué 49 missions à l'étranger au cours de 2012, dans le but de promouvoir les travaux de l'Organisation dans ses pays Membres et Partenaires. Ces missions ont notamment consisté en la participation aux principaux sommets internationaux qui ont eu lieu au cours de cette année, en particulier le G20, auquel l'OCDE a contribué de manière très active. Le Secrétaire général a rencontré 49 chefs d'État et de gouvernement et 43 dirigeants d'organisations internationales, et participé à 200 réunions avec des ministres, en plus des nombreux contacts informels qu'il a noués à haut niveau en marge des forums internationaux auxquels il a assisté. Il a également rencontré des représentants de haut rang d'autres secteurs de l'administration, des entreprises, des syndicats et de la société civile, ce qui représente un total de près de 1 000 réunions bilatérales au cours de l'année.

Dans le cadre de l'exercice de ses attributions courantes de direction et de sa mission stratégique, le Secrétaire général a augmenté, tout comme l'Organisation dans son ensemble, la quantité et la qualité des activités qu'il a menées à Paris en 2012. Le nombre de visites de dirigeants à l'OCDE a continué d'augmenter, et l'OCDE s'est peu à peu imposée comme une étape incontournable du séjour de ces derniers en France. En plus de l'engagement bilatéral du Secrétaire général, le Secrétariat et les délégations ont pu également profiter de la présence de dirigeants à l'OCDE grâce à un programme de conférences accessibles au public, d'allocutions devant les membres du Conseil de l'OCDE et de séminaires qui font de plus en plus partie intégrante des activités officielles de l'Organisation.

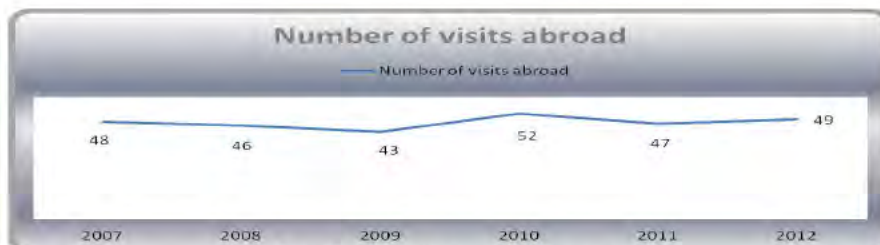
La présence dans les médias et la couverture médiatique sont également restées stables et élevées, suite au niveau record enregistré à l'occasion du 50^e anniversaire en 2011, qui a été une année exceptionnelle pour l'Organisation en termes de visibilité. En 2012, le Secrétaire général a été cité dans plus de 1 100 articles. La diffusion totale du contenu de l'OCDE a progressé de plus de 20 %. Les visites sur le site Internet de l'Organisation ont augmenté de 3 %, et la fréquentation de l'OECD iLibrary s'est améliorée de 40 %. La présence dans les médias sociaux a elle aussi fortement progressé.

Activités à l'étranger

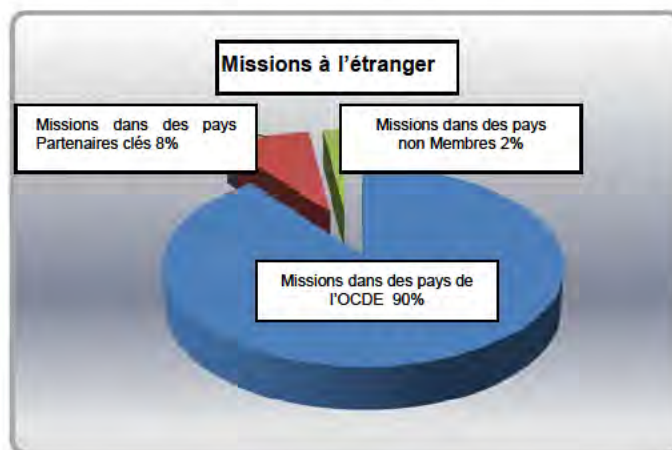
Les 49 missions effectuées à l'étranger se décomposent comme suit : 43 missions dans des pays de l'OCDE, 5 missions dans des pays Partenaires clés et 1 mission dans un autre pays non Membre. Cela signifie que le Secrétaire général a effectué en moyenne près d'un déplacement par semaine. Le nombre de ces missions était légèrement supérieur à celui de 2011. Lors de chacune d'entre elles, le Secrétaire général a présenté les travaux de l'OCDE intéressant particulièrement le pays qui l'accueillait et a été régulièrement reçu par les dirigeants et les membres influents des gouvernements. L'objectif principal de ces missions était de promouvoir le rôle consultatif de l'OCDE dans les pays Membres, de lancer des

travaux menés par l'Organisation, d'accroître la visibilité de l'Organisation dans les principales économies partenaires, et de la représenter au plus haut niveau dans les grands sommets et conférences internationaux.

Graphique 1. Les missions du Secrétaire général à l'étranger



Nombre de missions à l'étranger



Missions dans des pays Membres

En 2012, le Secrétaire général a effectué 43 missions dans des pays Membres, ce qui représente 87 % de l'ensemble de ses déplacements à l'étranger. Au cours de cette année, il s'est rendu dans la moitié des Membres de l'OCDE. Le pays qu'il a le plus visité est le Mexique, en raison de la Présidence mexicaine du G20. L'OCDE était la seule organisation internationale invitée au plus haut niveau aux réunions ministérielles organisées par la Présidence mexicaine du G20, et notamment aux 3 réunions des ministres des Finances et des gouverneurs de banques centrales, à la réunion des ministres du Travail du G20 et à la première réunion des ministres du Commerce du G20, ainsi qu'au Sommet de Los Cabos qui a eu lieu les 18 et 19 juin 2012. Le Secrétaire général s'est également rendu à quatre reprises à Bruxelles au cours de l'année, où il a présenté les études économiques de l'UE et de la zone euro, et a assisté à des réunions à haut niveau avec la Commission et le Parlement européen. Il s'est rendu en Allemagne, en Italie, au Japon, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis à plusieurs reprises, et au Danemark, en Estonie, en Israël, en Corée, en Pologne, en Slovaquie, en République slovaque, en Suisse et en Turquie au moins une fois.

Ces missions lui ont permis de renforcer le rôle de conseiller que joue l'OCDE auprès des gouvernements des pays Membres pour les aider à faire face aux effets de la crise. Dans certains cas, ces missions ont eu lieu à la demande des gouvernements qui souhaitaient bénéficier d'une aide pour faire avancer leurs

programmes de réforme structurelle. Dans d'autres cas, elles ont été l'occasion de présenter des études économiques et d'autres examens thématiques. Le Secrétaire général a notamment présenté en 2012 dans le cadre de ses missions et de ses réunions avec des dirigeants 8 brochures de la série « Politiques meilleures ».

SÉRIE « POLITIQUES MEILLEURES » : PUBLICATIONS EN 2012

Mexique : « Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio », janvier 2012

Japon : « Policies for a revitalisation of Japan », avril 2012

France : « Promouvoir la croissance et la cohésion sociale »

Mexique : « Mejores Políticas para un Desarrollo Incluyente », juillet 2012

Italie : « Reviving Growth and Productivity », septembre 2012

France : « Redresser la compétitivité », octobre 2012

Allemagne : « Addressing the Competitiveness Challenges in Germany and the Euro Area », octobre 2012

Inde : « Sustaining High and Inclusive Growth », octobre 2012

Le Secrétaire général a également représenté l'OCDE et présenté les derniers travaux de l'Organisation à l'occasion de manifestations internationales importantes organisées par des pays Membres, dont le Forum économique mondial qui a lieu chaque année à Davos, le Forum mondial de l'eau à Marseille, les réunions FMI/Banque mondiale de Washington et de Tokyo, la conférence annuelle de l'INET à Berlin, le Forum stratégique de Bled et le Sommet ibéroaméricain de Cadix.

Au cours de ses missions, le Secrétaire général a rencontré les principaux ministres de l'ensemble des pays, ainsi que des dirigeants tels que : les Présidents français, MM. François Hollande et Nicolas Sarkozy ; le Président américain, M. Barack Obama ; le Premier ministre japonais, M. Yoshihiko Noda ; la Chancelière allemande, Mme Angela Merkel ; le Premier ministre britannique, M. David Cameron ; le Président et le Premier ministre italiens, MM. Giorgio Napolitano et Mario Monti ; le Président espagnol, M. Mariano Rajoy ; les Présidents mexicains, MM. Enrique Peña Nieto et Felipe Calderón ; le Président turc, M. Abdullah Gül ; le Président et le Premier ministre israéliens, MM. Simon Peres et Benjamin Netanyahu ; le Président et le Premier ministre polonais, MM. Bronislaw Komorowski et Donald Tusk ; le Président et le Premier ministre coréens, MM. Lee Myung-Bak et Kim Hwang-Sik ; le Président croate, M. Ivo Josipovic ; le Président et le Premier ministre slovènes, MM. Danilo Türk et Janez Janša ; la Présidente de la Confédération suisse, Mme Eveline Widmer-Schlumpf ; le Prince Willem-Alexander des Pays-Bas ; le Premier ministre danois, Mme Helle Thorning-Schmidt ; le Premier ministre estonien, M. Andrus Ansip ; le Premier ministre portugais, M. Pedro Passos Coelho ; et le Premier ministre slovaque, M. Robert Fico.

Le Secrétaire général s'est réuni régulièrement avec les membres du Parlement des pays dans lesquels il s'est rendu, et a assisté au débat annuel de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe à Strasbourg. Il a également rencontré des représentants du secteur privé, des syndicats et de la société civile au cours de ses déplacements à l'étranger. Lors de la plupart de ses missions, il a participé à des manifestations accessibles au public qui lui ont donné l'opportunité de s'adresser à des audiences plus vastes et de diffuser les messages clés de l'OCDE auprès du grand public. Il a notamment prononcé des discours dans des universités, ce qui lui a permis d'entrer en contact avec le monde étudiant. Il a été fait Docteur honoris Causa par l'Université d'économie de Bratislava, a reçu la Médaille de distinction de l'Institut national de l'administration publique du Mexique, et a été admis en tant que membre de l'Académie royale espagnole de sciences économiques et financières.

Missions dans des pays Partenaires

Au cours de 2012, le Secrétaire général a effectué 6 déplacements dans des pays Partenaires, dont 5 dans des Partenaires clés : la République populaire de Chine (à deux reprises), le Brésil, l'Inde et l'Indonésie. Afin de soutenir les activités du Secrétaire général, les Secrétaires généraux adjoints se sont également rendus en Russie et dans les pays Partenaires clés à plusieurs occasions. Au cours de ses visites, le Secrétaire général a présenté des travaux spécifiques menés par l'OCDE sur ces économies, dont des examens économiques, des examens de la réglementation et des brochures de la série « Politiques meilleures ». Dans le cas de l'Indonésie, le Secrétaire général a conclu un Cadre de coopération avec les autorités du pays. L'Inde a organisé avec succès le 4^e Forum mondial de l'OCDE sur les Statistiques, connaissances et politiques, dont le thème était « Mesurer le bien-être pour les politiques de développement ». Comme chaque année, le Secrétaire général a participé au Forum annuel sur le développement de la Chine, et s'est rendu une nouvelle fois dans le pays en septembre pour inaugurer une conférence à haut niveau sur les chaînes de valeur mondiales au 21^e siècle, organisée conjointement par l'OCDE, la CNUCED, l'OMC et le ministère chinois du Commerce. Au Brésil, le Secrétaire général a rejoint les dirigeants au Sommet Rio+20, auquel l'OCDE a contribué activement par le biais de ses travaux sur la croissance verte.

2012 a également été l'année de la première visite effectuée par un Secrétaire général de l'OCDE en Tunisie, à la demande du nouveau gouvernement du pays. Le Secrétaire général a participé à une conférence sur la promotion de l'emploi des jeunes dans la région MENA, organisée conjointement avec la Banque africaine de développement, et s'est réuni avec le Premier ministre et 6 ministres. Cette visite témoigne clairement de l'engagement croissant de l'OCDE dans la région MENA, en particulier dans le cadre de la participation de l'Organisation au Partenariat de Deauville lancé par le G8.

Activités à Paris

Rencontres avec des dirigeants et des visiteurs de haut niveau à l'OCDE

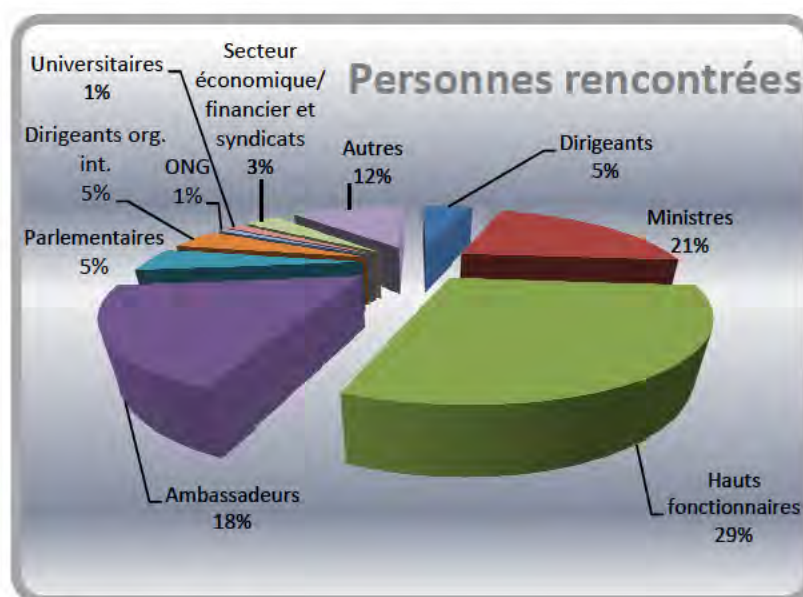
En tirant parti de la dynamique extraordinaire créée par la célébration du 50^e anniversaire de l'OCDE en 2011, le Secrétaire général a continué en 2012 à faire de l'OCDE une étape incontournable du séjour à Paris des dirigeants et des parties prenantes concernées. Les dirigeants ont été encore plus nombreux à se rendre à l'OCDE, et ces visites se sont réparties sur toute l'année, sans se limiter à la Semaine de l'OCDE, qui a attiré à elle seule six Vice-Premiers ministres et 59 ministres, Secrétaires d'État ou Vice-ministres de pays Membres et Partenaires ; parmi les personnalités accueillies figuraient entre autres Sa Majesté la Reine Rania al Abdullah de Jordanie, Mme Laura Chinchilla, Présidente du Costa Rica et M. Ali Babacan, Vice-Premier ministre de Turquie.

L'exemple le plus évident de cette présence croissante des dirigeants à l'OCDE a été la réunion entre le Président français, M. François Hollande, et les dirigeants des grandes organisations internationales économiques et financières (Fonds monétaire international, Groupe de la Banque mondiale, Organisation mondiale du commerce, Organisation internationale du travail et OCDE), accueillie à l'OCDE à la demande du Président. La visite en octobre de M. Enrique Peña Nieto, Président élu du Mexique, a été elle aussi très utile, car il est venu accompagné de son équipe de transition et, après son discours, a pris part à un séminaire d'une demi-journée avec les experts de l'OCDE sur les principales réformes à envisager avant la mise en place du nouveau gouvernement. D'autres dirigeants ont prononcé des discours devant le Conseil de l'OCDE : M. Ollanta Humala, Président du Pérou, M. Ekmeleddin İhsanoğlu, Secrétaire général de l'Organisation de coopération islamique, Mme María Ángela Holguín, ministre des Affaires étrangères de la Colombie et Mme Lourdes Aranda, Vice-ministre des Affaires étrangères du Mexique et sherpa de la Présidence mexicaine du G20. Le Secrétaire général a également rencontré au niveau bilatéral M. Elio Di Rupo, Premier ministre de Belgique, M. Karim Massimov, Premier ministre du Kazakhstan,

ainsi que M. Arthème Sélégodji Ahoomey-Zumu, Premier ministre du Togo. Nous développons actuellement un « Programme spécial consacré aux personnalités de haut rang et à leur vision du monde » pour optimiser ces réunions de haut-niveau.

Durant l'année 2012, le Secrétaire général a aussi reçu à Paris 278 hauts fonctionnaires des administrations nationales (soit deux par jour en moyenne, si l'on exclut les week-ends, les congés et les missions à l'étranger), a rencontré 48 parlementaires dans un cadre bilatéral et s'est entretenu à titre individuel avec 33 représentants de haut niveau de la communauté des affaires, des syndicats et de la société civile et 14 universitaires de renom. Il a également reçu des responsables des administrations infranationales, en particulier des maires et des gouverneurs.

Graphique 2. Rencontres bilatérales du Secrétaire général par secteur (2012)



Réunions ordinaires à l'OCDE

Le Secrétaire général a consacré une grande partie de ses activités en 2012 à ses attributions courantes de direction et à sa mission stratégique au Secrétariat, ainsi qu'à la présidence du Conseil de l'OCDE et aux échanges avec les délégations, en particulier dans le cadre du processus budgétaire 2013-2014. Il a tenu dans l'année 91 réunions bilatérales avec les ambassadeurs auprès de l'OCDE et continué d'accueillir régulièrement des déjeuners avec de petits groupes d'ambassadeurs pour débattre des travaux et des priorités en cours dans un cadre plus personnel et plus détendu. Il a présidé 16 séances du Conseil de l'OCDE, trois réunions des Chefs de délégation de l'OCDE et 13 réunions avec les ambassadeurs assurant la présidence de comités permanents. Le Secrétaire général a également prononcé des allocutions et participé aux événements les plus importants accueillis à l'OCDE, notamment à plusieurs conférences, forums mondiaux et réunions de comités à haut niveau.

Communication et visibilité

L'un des principaux objectifs de communication de l'OCDE en 2012 était de maintenir le niveau de couverture médiatique atteint en 2011, alors que l'Organisation célébrait son 50^e anniversaire. L'intérêt porté aux données, aux analyses et aux conseils de l'OCDE n'a pas fléchi, et s'est même renforcé dans beaucoup de domaines clés grâce à la mise en place de techniques de communication novatrices comme

l'insertion de vidéos et de graphiques dans les communiqués de presse ou l'organisation de séminaires en ligne. De plus en plus, le calendrier et la nature des échanges avec la presse sont désormais conçus de façon à s'adapter à l'actualité internationale comme au fonctionnement interne de l'Organisation. Le Secrétaire général a joué un rôle de premier plan dans cette ouverture aux médias.

En 2012, le Secrétaire général a prononcé 220 discours, signé six articles ou tribunes libres, et présenté 29 publications phares, notamment dans les séries de Perspectives. Il a été cité dans plus de 1100 articles et a accordé 165 entretiens au cours de l'année : 91 entretiens audiovisuels (radio, télévision, fil satellite, programmes Internet, diffusion directe) réalisés dans les studios de l'OCDE, 40 interviews à des journaux et des agences de presse de Paris, et 34 interviews à des médias nationaux à l'occasion de missions.

Graphique 3. Présence dans les médias traditionnels

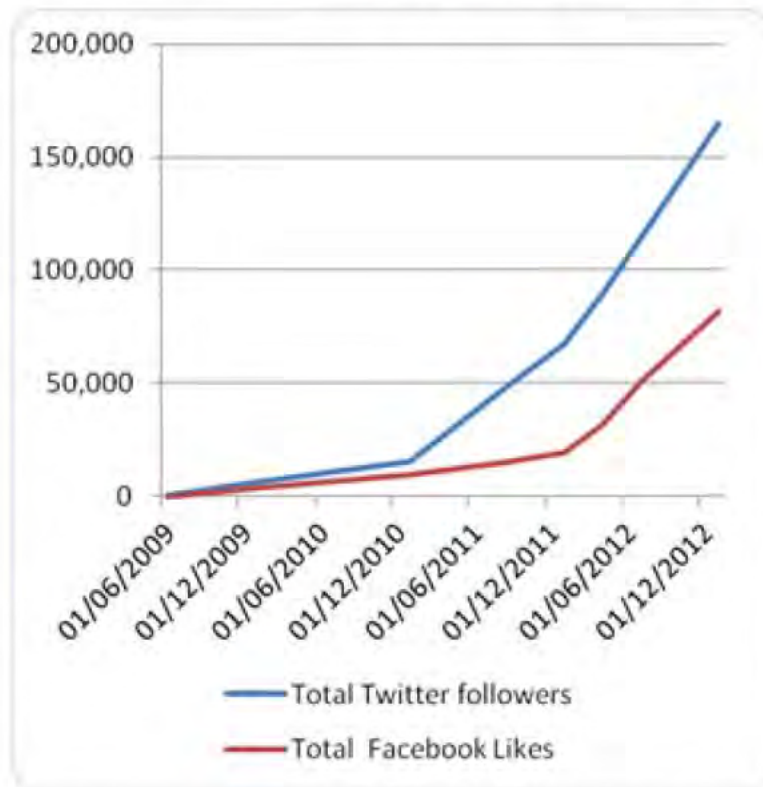


L'Organisation a publié au total 314 titres en 2012, dont 236 rapports et 78 recueils statistiques. À l'occasion de leur parution, 208 communiqués de presse et 67 avis aux médias ont été émis, contre 165 communiqués de presse et 61 avis aux médias en 2011. Une hausse du nombre de notes distribuées aux journalistes a aussi été enregistrée en 2012. Le Secrétaire général a pris part à plus de 30 des 40 conférences de presse environ organisées au cours de l'année, principalement pour le lancement de publications et de rapports de l'OCDE. Le nombre d'articles consacrés par les médias aux principales publications présentées par le Secrétaire général de l'OCDE a beaucoup augmenté en 2012 : de 44 % pour l'édition du printemps des Perspectives économiques, de 15 % pour l'édition de l'automne, de 91 % pour Regards sur l'éducation et de 52 % pour les Perspectives de l'emploi. En dehors des principales « Perspectives » et des rapports des séries « Regards » et « Panorama », le Secrétaire général a aussi présenté les études économiques de nombreux pays Membres dans leurs capitales respectives, notamment celles de la Suisse, de l'Allemagne, de l'Union européenne et de la zone euro (Bruxelles), de la Pologne, de la Corée, de l'Estonie, de l'Espagne, du Royaume-Uni et de la République slovaque, ainsi que l'étude économique de l'Indonésie, à l'occasion de sa visite à Djakarta.

La présence de l'Organisation sur le web, l'utilisation des nouvelles technologies et la visibilité dans les médias sociaux ont continué de progresser en 2012. La popularité des vidéos de l'OCDE sur Youtube et leur insertion sur d'importants sites d'organes de presse en témoignent tout particulièrement, de même que le renforcement de la présence de l'OCDE sur Twitter et Facebook, qui a triplé en moins de deux ans.

L'OCDE a enregistré le trafic le plus élevé sur Twitter à cinq reprises en 2012, à l'occasion du lancement par le Secrétaire général de publications importantes comme les études économiques.

Graphique 4. Réseaux sociaux : « Followers » sur Twitter et « j'aime » sur Facebook, 2009-2012



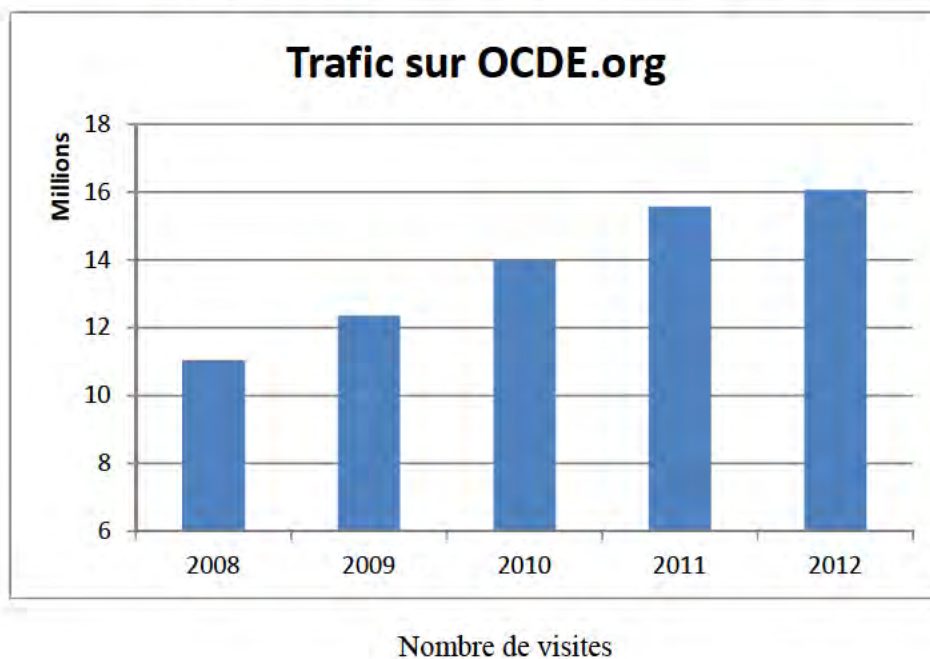
Ce graphique correspond à tous les comptes Facebook et Twitter de l'OCDE. Le nombre de « J'aime » sur Facebook entre 2009 et la mi-2012 a été calculé par extrapolation pour tenir compte de la diversité des dates de création et de la variabilité de la présence sur ces réseaux sociaux.

Légende

Total « followers » sur Twitter Total « j'aime » sur Facebook

Du fait de cette présence continue dans les médias, la diffusion totale des contenus de l'OCDE a progressé d'au moins 20 % en 2012 pour atteindre plus de 12 millions de téléchargements, consultations en ligne et exemplaires imprimés (10 millions en 2011). Les exemplaires imprimés sont au nombre de 250 000, le reste correspond à des publications en ligne. La consultation de la plateforme OECD iLibrary a atteint 4.2 millions de sessions ouvertes par 2.7 millions de visiteurs individuels (en hausse de 38 % et 40 % respectivement). Les institutions abonnées à OECD iLibrary sont maintenant plus de 2 500, réparties dans 104 pays.

Graphique 5. Trafic du site web de l'OCDE, 2008-2012



En 2012, l'OCDE a lancé sous la direction du Secrétaire général son programme « Ouverture, accessibilité et gratuité » afin d'appliquer la décision du Conseil de 2011 de mettre à disposition gratuitement toutes les données de Partie I en 2015.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

