

CONSEIL

Conseil

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU GROUPE DE TRAVAIL DU CONSEIL SUR LA GOUVERNANCE

Cette version modifie le paragraphe 23 suite aux discussions tenues au sein du Conseil le 15 juillet 2014.

JT03360462

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

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.

Contexte

1. Le 29 mai 2013, le Conseil a décidé « de réexaminer la gouvernance de l'OCDE à la lumière des défis potentiels que pourrait poser une OCDE élargie, avec une pluralité accrue et une diversité croissante de ses membres », et invité le Secrétaire général à faire rapport sur l'avancement des travaux à la Réunion du Conseil au niveau des Ministres de 2014 [voir le document [C\(2013\)58/FINAL](#)]. À cette fin, le Conseil a établi, le 11 juillet, d'un Groupe de travail sur la gouvernance (GTG) [[C/M\(2013\)15](#), point 138].

2. À la suite de la désignation, le 13 septembre, de M. l'Ambassadeur Oliva (Italie) en qualité de Président et de Mme l'Ambassadeur LaRocque (Canada), M. l'Ambassadeur Rozsypal (République tchèque) et M. l'Ambassadeur Tezcan (Turquie) en qualité de Vice-Présidents, le Conseil a approuvé le mandat du Groupe de travail le 19 septembre. Il a déterminé que le Groupe de travail « examinera[it] les dispositifs de gouvernance de l'Organisation, tout en préservant les principes fondamentaux de l'OCDE, afin de continuer à améliorer son efficacité et renforcer la portée, l'impact et la pertinence politiques de ses activités mondiales » [[C\(2013\)125](#) et [C/M\(2013\)16](#), point 161].

3. Une série de consultations tenues entre les Ambassadeurs avant et après la création du Groupe de travail quant aux thèmes à aborder dans le cadre de l'examen de la gouvernance ont permis de recenser cinq grandes catégories thématiques présentant un intérêt particulier pour les Membres : la prise de décision, la fixation des priorités, les relations mondiales, les méthodes de travail des comités de l'OCDE et les projets horizontaux. Pour mieux organiser les discussions autour de ces cinq thèmes, le Groupe de travail a décidé lors de sa première session, en octobre 2013, de créer deux sous-groupes : un Sous-groupe sur la prise de décision présidé par Mme l'Ambassadeur Banks (Nouvelle-Zélande) et un Sous-groupe sur les méthodes de travail chargé des quatre autres thèmes et présidé par M. l'Ambassadeur Dühr (Luxembourg).

4. Les travaux du Groupe de travail ont comme point de départ la large convergence de vues qui existe parmi les Membres sur ce que doivent être le rôle et l'orientation future de l'Organisation pour s'assurer qu'elle reste efficace et influente dans un monde en rapide mutation, ainsi que le renforcement de son efficacité et de son caractère intégrateur en tant que réseau mondial pour l'action publique. Même si leurs positions sur des questions de fond diffèrent parfois, un accord prévaut parmi les Membres sur le sens de la mission de l'Organisation aux termes de la Vision d'avenir pour l'OCDE établie à l'occasion de son 50^e anniversaire [[C/MIN\(2011\)6/FINAL](#)]. Trois principes ont sous-tendu le réexamen de la gouvernance. Tout d'abord, les Membres sont convenus dès le départ de ne pas soumettre à modification la Convention relative à l'OCDE. Ils ont souligné ensuite l'importance de l'adoption des décisions par consensus, principe fondamental pour l'Organisation. Enfin, ils se sont mis d'accord pour s'appuyer sur l'expérience acquise lors des examens antérieurs afin d'identifier les améliorations pouvant être apportées au processus de prise de décision et aux méthodes de travail de l'Organisation en vue de gagner en efficacité.

5. En termes de procédure, il a été convenu qu'un examen plus détaillé des questions interviendrait dans l'enceinte des Sous-groupes, tandis que le Groupe de travail se chargerait de préparer les projets de décision qui seraient ensuite transmis au Conseil. À partir de novembre 2013, les Sous-groupes ont examiné, chacun à leur rythme, les améliorations susceptibles d'être apportées aux dispositifs de gouvernance de l'Organisation. Le Secrétariat a apporté son soutien à ces travaux et préparé les documents de référence et les présentations nécessaires. Entre octobre 2013 et avril 2014, le Groupe de travail s'est réuni à cinq reprises pour réfléchir à l'organisation des travaux et commenter les progrès accomplis par les Sous-groupes dans l'exécution de leur mandat.

6. Conformément au mandat du GTG, son Président a présenté un rapport d'étape au Conseil [[C\(2014\)19/REV1](#)] en janvier 2014, et régulièrement informé les Ambassadeurs de l'avancement des travaux du Groupe de travail. Conformément à la Résolution sur le renforcement du rayonnement mondial

de l'OCDE et aux dispositions du mandat du Groupe de travail, le Secrétaire général a fait rapport sur l'avancement du réexamen des dispositifs de gouvernance lors de la Réunion du Conseil au niveau des Ministres de 2014 [[C/MIN\(2014\)10](#)].

7. Par ailleurs, dans le cadre de leurs discussions, les deux Sous-groupes ont tiré parti des résultats d'une enquête sur la prise de décision et les méthodes de travail menée en 2013 et au début de 2014 auprès des bureaux de 35 comités de niveau I de l'OCDE. Sur les 283 membres d'un bureau auxquels le questionnaire a été envoyé, 162 y ont répondu (57 %). Les résultats de cette enquête ont été analysés par chacun des deux Sous-groupes dans des rapports distincts.

8. Les Présidents des Sous-groupes ont communiqué leurs rapports finaux au GTG le 26 juin, qui reflètent les discussions qui ont eu lieu et incluent une série de conclusions et recommandations soigneusement équilibrée. Les discussions au sein du Groupe de travail se sont fondées sur ces documents, le présent rapport regroupant les recommandations des Sous-groupes auxquelles il est possible de donner suite.

9. Il convient de rappeler qu'aucune des recommandations qui figurent ici ne met en cause les règles concernant les langues officielles de l'Organisation. Par ailleurs, à la suite des discussions qui se sont tenues au GTG, les Membres ont décidé d'évaluer en 2019 les recommandations sur la prise de décision et les méthodes de travail, sur la base d'un rapport du Secrétariat, pour évaluer la nécessité de nouvelles modifications. Le Secrétaire général est invité à informer le Conseil sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations d'ici la mi-2015.

I. Prise de décision

10. Le Sous-groupe sur la prise de décision du Groupe de travail sur la gouvernance (GTG-PD) s'est réuni 11 fois entre novembre 2013 et juin 2014 pour procéder à l'examen du système de prise de décision de l'Organisation [notamment la structure d'ensemble du système, les procédures de prise de décision (consensus, vote à la majorité qualifiée (VMQ)) et les catégories de cas (fondamentaux, spéciaux et ordinaires)].

11. Le rapport du Président du Sous-groupe du GTG sur la prise de décision a été présenté au Groupe de travail par Mme l'Ambassadeur Banks le 26 juin (voir Annexe II). Il fait état d'éléments d'accord mais aussi de quelques questions non réglées. De plus amples discussions au sein du GTG ont permis aux Membres de parvenir à un accord, en particulier sur l'importance du principe du consensus dans les délibérations de l'OCDE, sur la réaffirmation du classement des principes et règles régissant le barème des contributions dans la catégorie des cas fondamentaux, sur la redéfinition comme cas spéciaux des exemples de cas ordinaires o) et p) présentés dans le document de séance n°1 du GTG-PD du 27 mai 2014, et sur la suppression de deux cas spéciaux (alinéas viii et ix du document de séance n°1). En outre, la Direction juridique a fourni une opinion sur la compatibilité de la procédure prévue pour les cas ordinaires avec la Convention relative à l'OCDE (Annexe I).

12. Faisant suite aux discussions du GTG, les paragraphes 13 à 23 ci-dessous reprennent le rapport du Président du Sous-groupe sur la prise de décision, compte tenu des modifications susmentionnées qui sont soumises au Conseil pour approbation. Le Secrétariat présentera au Conseil avant la fin de l'année, pour approbation, le projet de modifications d'ordre juridique du cadre de gouvernance de l'OCDE.

13. Le GTG a réaffirmé l'importance du consensus comme principe général pour l'adoption de décisions par l'OCDE. Les présidents sont invités à continuer de s'efforcer de parvenir à un consensus dans tous les cas. Il a reconnu dans le même temps que les procédures existantes, qui prévoyaient d'autres méthodes de prise de décision, n'étaient pas activement utilisées. Les Membres ont encouragé les

Présidents de comités, avec l'appui du Secrétariat, à faire pleinement usage des procédures de prise de décision à leur disposition.

14. Il existe un accord sur la nécessité d'une formation plus systématique des délégations et des nouveaux Présidents de comité sur la gouvernance de l'Organisation. Le Secrétariat pourrait être chargé d'organiser un séminaire annuel sur la prise de décision, qui pourrait par exemple se tenir chaque mois de septembre.

15. Il existe un accord pour décrire plus clairement les catégories de cas, les règles de prise de décision et les procédures relatives à la présentation des points « a » et « b » au Conseil (voir les paragraphes 22 à 23 ci-après).

16. Pour tous les cas ordinaires seulement, les décisions seront considérées comme adoptées sauf si 15 % des Membres (actuellement cinq pays) ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) active(nt) le mécanisme de sauvegarde tel que défini au paragraphe 42 de la Résolution révisée du Conseil sur une nouvelle structure de gouvernance pour l'Organisation [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)]¹. Cela n'affecte pas la prise de décision pour les cas fondamentaux.

17. Il existe un accord pour limiter la durée pendant laquelle un Président recherche le consensus, qui devrait être atteint en deux sessions (voir les paragraphes 22 à 23 ci-dessous).

18. Il existe un accord (voir la liste dans le document de séance n°1 du GTG-PD du 27 mai 2014) visant à transférer les *cas ordinaires* suivants dans la liste des *cas spéciaux* :

- d) Hébergement d'entités extérieures/MOU et leurs renouvellements² ;
- k) Caisse de prévoyance du personnel/Taux d'intérêt ;
- l) Budget de pré-adhésion des pays candidats à l'adhésion ;
- m) Diminution de budgets (Partie II)³ ;
- o) / p) Modification des décisions portant création du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF) et de la Réserve pour les engagements en matière de couverture santé postérieure à l'emploi (PEHL)⁴.

¹ La direction des affaires juridiques de l'OCDE a fourni un avis juridique confirmant que le système de prise de décision pour les cas ordinaires, établi en 2006 et confirmé en 2010 par le Conseil, est compatible et conforme à l'article 6 de la Convention de l'OCDE (voir Annexe I).

² Le GAFI (Groupe d'action financière), le CSAO (Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest), le FPA (Forum pour le Partenariat avec l'Afrique) et le MOPAN (*Multilateral Organisation Performance Assessment Network* ou réseau de mesure des performances des organisations multilatérales) en sont des exemples.

³ Il s'agit des réductions budgétaires qui font souvent suite au retrait d'un Membre d'un programme de Partie II. Il convient de noter que, selon la Résolution révisée sur la gouvernance [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)], les approbations de crédits supplémentaires (c'est-à-dire les augmentations budgétaires) qui n'entraînent pas d'augmentation des contributions obligatoires sont des cas spéciaux délégués au Comité du budget.

19. Le GTG a réaffirmé que « l’approbation des principes et règles régissant le barème des contributions » relevait de la catégorie des cas fondamentaux.

20. Il existe un accord pour retirer les cas ci-dessous de la liste des cas spéciaux (voir le document de séance n°1 du GTG-PD du 27 mai 2014). Par conséquent, les décisions portant sur ces questions seront considérées comme des cas ordinaires :

- viii) Décisions concernant le suivi de la mise en œuvre par les comités de substance des recommandations du Comité d’évaluation ;
- ix) Décisions concernant la suite à donner aux rapports sur la mise en œuvre des Actes.

21. Au cours des discussions du Sous-groupe du GTG, plusieurs délégués ont indiqué préférer que le nombre de niveaux du système actuel soit ramené de trois à deux, par la suppression de la catégorie des cas ordinaires ; néanmoins, une majorité de délégués a souhaité maintenir le statu quo, les cas ordinaires constituant la catégorie par défaut. Les délégués qui auraient préféré un système à deux niveaux sont prêts à adhérer au consensus sur la base des points évoqués plus haut.

22. Compte tenu de ces éléments d’accord, le système de prise de décision de l’OCDE sera clarifié au moyen d’une révision du chapitre de la Résolution révisée sur la gouvernance [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)] concernant la prise de décision (sections III, IV et V du chapitre III), qui intégrera les trois sections suivantes :

- **Première section (Catégories de cas) :** description de chacune des trois catégories de cas, suivie par la liste des cas fondamentales et des cas spéciaux, les cas ordinaires étant définis comme la catégorie par défaut ;
- **Deuxième section (Règles de prise de décision) :** mention claire de la règle de prise de décision pour chacune des trois catégories ;
- **Troisième section (Procédures) :** définition des points « a » et « b » applicable aux trois catégories de cas. Points « a » : points préparés par les comités permanents et devant être adoptés par le Conseil sans discussion ; points « b » : points préparés par les comités permanents et devant être décidés par le Conseil après discussion au Conseil. Cette section spécifiera aussi la procédure de prise de décision pour chacune des trois catégories de cas.

23. Les procédures de prise de décision seront clarifiées comme suit :

- Points « a » et « b » : la décision doit être prise par le Président du comité permanent lorsque le projet de décision est préparé.

⁴ Voir les cas ordinaires o) et p) de la liste qui figure dans le document de séance n°1 du GTG-PD du 27 mai 2014 :

- o) Création d’un budget et fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF) et transfert de fonds associé (s’il ne s’agit pas d’un report)/Autorisation d’utiliser les fonds provenant de réserves existantes ;
- p) Affectations à une réserve pour les engagements en matière de couverture santé postérieure à l’emploi (PEHL).

- Clarification du délai pour atteindre le consensus : le consensus devrait être atteint en deux sessions.
- Procédure pour tous les cas ordinaires :
 - S'il y a consensus ou un appui large et substantiel au niveau du comité permanent, le Président devrait soumettre le sujet en point « a » sauf si il/elle considère qu'il existe une bonne raison pour avoir une discussion au Conseil. Un cas ordinaire soumis en point « a » deviendrait un point « b » à la demande de 15% des Membres ou plus, ou si un ou plusieurs Membre(s) active(nt) le mécanisme de sauvegarde tel que défini au paragraphe 42 de la Résolution révisée sur la gouvernance [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)].
 - S'il n'y a pas de consensus ou d'appui large et substantiel au niveau du comité permanent, le sujet peut être soumis en point « b » au Conseil.
- Procédure pour les cas fondamentaux et spéciaux :
 - S'il y a consensus au niveau du comité permanent, le Président devrait soumettre le sujet en point « a » sauf si il/elle considère qu'il existe une bonne raison pour avoir une discussion au Conseil.
 - S'il n'y a pas consensus au niveau du comité permanent, le sujet peut être soumis en point « b » au Conseil.
- Règle finale de prise de décision :
 - Cas fondamentaux : décision par consensus ou unanimité.
 - Cas spéciaux : décision par vote à la majorité qualifiée (60 % des Membres ou plus sauf opposition de trois Membres ou plus représentant au moins 25 % du barème des contributions à la Partie I).
 - Cas ordinaires : décision considérée comme adoptée sauf si 15 % des Membres ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) active(nt) le mécanisme de sauvegarde tel que défini au paragraphe 42 de la Résolution révisée sur la gouvernance [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)].

II. Méthodes de travail

24. Dans le cadre de 14 sessions tenues entre novembre 2013 et juin 2014, le Sous-groupe sur les méthodes de travail (GTG-MT) du Groupe de travail sur la gouvernance (GTG) a procédé à un examen des méthodes de travail de l'Organisation, autour de quatre thèmes intéressant sa gouvernance : (i) la fixation des priorités, (ii) les relations mondiales, (iii) les méthodes de travail des comités de l'OCDE et (iv) les projets horizontaux. Ces quatre thèmes avaient été identifiés par les Membres sur la base des éléments formulés par les délégations, tant oralement que par écrit, suite aux consultations menées par les doyens successifs avant et après la RCM de 2013, puis par le Président du GTG. À l'occasion des discussions du Sous-groupe, les Membres ont recensé d'autres questions ne relevant pas de ces quatre thèmes, et elles ont été portées à l'attention du GTG dans le cadre d'un cinquième thème « v) autres questions ». Le rapport du président du Sous-groupe est fourni, pour information, en Annexe III.

25. LE GTG-MT a également joué un rôle positif en accélérant l'amélioration des méthodes de travail du Conseil. À la suite de la réunion du 13 décembre du Sous-groupe, le Doyen des Ambassadeurs, M. l'Ambassadeur Pawel Wojciechowski, a engagé des consultations entre Membres et avec le Secrétariat pour définir, conformément aux règles et usages en vigueur, des propositions précises visant à améliorer le déroulement des sessions du Conseil tout en conservant la flexibilité dont celui-ci a besoin pour continuer à s'acquitter dûment de sa mission. Les recommandations du Doyen sont jointes en Appendice à l'Annexe II au présent rapport [voir aussi le document [C\(2014\)19/REV1](#)].

Fixation des priorités

26. Le Sous-groupe du GTG sur les méthodes de travail a noté la solidité des mécanismes de fixation des priorités mis en place à l'OCDE⁵, aussi bien pour les aspects « ascendants » — les procédures au sein des comités — que pour les éléments « descendants » — au niveau des comités permanents et du Conseil.

27. À cet égard, il est recommandé que le Secrétaire général mette en œuvre les mesures nécessaires pour :

- i) avancer la présentation des résultats de l'Enquête PIR, qu'il faudrait communiquer au plus tard au milieu de l'année suivant le biennium sur lequel porte l'Enquête ;
- ii) avancer la présentation des résultats de l'Enquête sur les OMT, de sorte qu'ils soient communiqués au moins un mois avant la réunion des Chefs de délégation ;
- iii) améliorer, quant au contenu et au calendrier, les autres informations fournies aux Chefs de délégation avant la réunion où ils examinent les priorités, au début d'une année budgétaire ;
- iv) veiller à ce que le document de convergence informel des Chefs de délégation continue d'être pris en compte dans ses orientations concernant le PTB, et à ce que les comités soient conscients et comprennent le rôle essentiel de ces contributions descendantes dans le cadre de la préparation de leurs projets de PTB ;
- v) diffuser les orientations à l'intention des Directeurs et des comités concernant le PTB au plus tard à la fin du mois de février de l'année précédant le nouveau biennium ;
- vi) fournir une information sur les ajustements opérés par rapport au biennium précédent dans le cadre de la présentation au Comité du budget des propositions relatives au PTB ;
- vii) continuer de s'employer à renforcer la flexibilité budgétaire au fil du temps en accroissant le montant du Fonds central pour les projets prioritaires (FCP) afin de permettre la prise en compte des priorités nouvelles et émergentes ;
- viii) s'appuyer sur les données pouvant être tirées de l'Enquête PIR et des évaluations en profondeur (IDE) pour mieux mesurer l'impact – le Secrétariat examinera également si certaines données relatives à la communication pourraient permettre de compléter les conclusions de l'Enquête PIR sur le thème de l'impact ;
- ix) continuer d'améliorer la gestion des ajustements apportés au PTB en cours de biennium pour faire face aux priorités émergentes, par les biais suivants : identifier les nouvelles initiatives et en

⁵ Voir le rapport du Groupe de travail sur les priorités [[C\(2009\)111/REV1](#)].

définir le périmètre dans les meilleurs délais, identifier en amont les sources de financement (faute de quoi aucune nouvelle priorité ni aucun nouveau programme ne pourraient être approuvés) et informer les Membres des choix à effectuer et de leur impact sur le Programme de travail approuvé⁶;

- x) intégrer et mettre en évidence l'information pertinente relative aux projets et thèmes horizontaux dans le cadre du processus d'élaboration du PTB et dans la présentation consolidée du PTB ;
 - xi) continuer à fournir des informations complètes sur les contributions de l'OCDE aux travaux du G7 et du G20 et sur l'effet de levier qu'elles exercent sur le Programme de travail de l'OCDE, avec en sus, à intervalles réguliers, un exposé « stratégique » et prospectif devant le Conseil.
28. À cet égard, il est recommandé que le Comité du budget mette en œuvre les mesures suivantes :
- i) veiller à ce que les contributions des Membres aux deux Enquêtes (Enquête PIR et Enquête sur les OMT) parviennent au Secrétariat en temps voulu, pour respecter les échéances susmentionnées ;
 - ii) cibler et associer les responsables et décideurs de haut niveau dans le cadre de la réalisation de l'Enquête PIR et de l'Enquête sur les OMT ;
 - iii) perfectionner l'Enquête sur les OMT, à la lumière de propositions présentées par le Secrétariat, de façon à renforcer le processus d'identification des activités relativement moins prioritaires, en temps utile pour l'enquête 2016 ;
 - iv) évaluer le cadre applicable à l'acceptation des contributions volontaires du secteur privé, y compris s'agissant des dispositifs actuels de remontée de l'information en direction des Membres, et de faire rapport au Conseil.

Relations mondiales

29. Le Sous-groupe du GTG s'est penché sur les méthodes de travail sous l'angle des Relations mondiales de l'OCDE, en axant ses travaux sur les rapports avec les Partenaires clés. Il a noté que le Comité des relations extérieures (CRE) était déjà en train d'examiner plusieurs des questions soulevées par les Membres.

30. À cet égard, il est recommandé que le Secrétaire général prenne les dispositions nécessaires pour :
- i) organiser régulièrement, dans l'enceinte du Conseil, un examen stratégique des Relations mondiales de l'OCDE ;
 - ii) examiner en quoi les bureaux de l'OCDE dans les pays Partenaires clés pourraient renforcer leurs interactions avec les ambassades locales des Membres et compléter les activités des centres régionaux de l'Organisation en recueillant des informations pertinentes sur les Partenaires clés et en les communiquant aux autres Membres et au Secrétariat ;
 - iii) reprendre la diffusion d'un Calendrier indicatif de l'OCDE ;

⁶ Conformément au Règlement financier de l'Organisation [C(2008) 92/REV1, Article 8].

- iv) informer le CRE des examens qu'il est prévu d'effectuer sur les stratégies de relations mondiales et les plans de participation des comités ;
- v) s'employer à conclure des accords-cadres de coopération avec d'autres Partenaires clés, en tenant les Membres informés de l'action menée en ce sens.

31. À la suite des débats intervenus au sein du GTG, il est demandé au Secrétariat de préparer les discussions suivantes, qui auront lieu dans l'enceinte du CRE :

- i) le réexamen, début 2015, de la Résolution du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE [[C\(2012\)100/FINAL](#)], dans le cadre duquel le CRE est invité à établir, entre autres, si ces règles ont aidé l'Organisation à associer activement à ses travaux les Partenaires présentant la plus grande importance stratégique pour les comités concernés ;
- ii) le réexamen, courant 2014, du cadre applicable aux Forums mondiaux [[C\(2008\)208/FINAL](#)].

32. Il est recommandé que le CRE :

- i) continue de suivre une approche stratégique dans les futures discussions relatives à l'approfondissement des travaux régionaux de l'OCDE, en tenant compte des coûts et des avantages en présence ;
- ii) examine le projet de budget du Secrétariat des relations mondiales avant l'examen par le Comité du Budget, conformément au processus d'élaboration du PTB et au calendrier budgétaire, en tenant le Conseil informé, s'il y a lieu⁷.

Méthodes de travail des comités de l'OCDE

33. À la lumière des résultats de l'Enquête sur les comités de niveau I, le Sous-groupe sur les méthodes de travail a identifié certaines pratiques pouvant permettre d'améliorer encore les méthodes de travail des comités. Certaines d'entre elles ont trait au secrétariat des comités, d'autres sont axées sur les bonnes pratiques que les membres des bureaux et les comités dans leur ensemble pourraient gagner à mettre en œuvre.

34. À cet égard, il est recommandé que le Secrétaire général adresse ces recommandations aux présidents des comités et leur communique la version finale du rapport sur les résultats de l'Enquête. Les recommandations ci-dessous ont pour objet d'encourager les bonnes pratiques tout en tenant compte de la nécessité de préserver la flexibilité dont jouissent les comités :

- i) expliquer aux délégués en quoi des réunions adossées complètent la réunion du comité de tutelle ;
- ii) mieux montrer comment chaque réunion contribue à la réalisation des objectifs du comité, recommander de diffuser un ordre du jour consolidé, simplifier les procédures d'inscription et mettre en place des liaisons électroniques avec les réunions des organes subsidiaires ;
- iii) recourir à des groupes ouverts plus restreints pour éclairer les grands enjeux liés à certaines thématiques, en particulier durant les phases initiales de discussion ;

⁷ Le Comité du budget est chargé de formuler des avis à l'intention du Conseil et de l'aider à préparer le Programme de travail et Budget [voir le document [C\(2006\)78/REV1/FINAL](#), article 31].

- iv) rationaliser le nombre de réunions des comités qui se réunissent fréquemment ;
 - v) axer le temps de réunion des comités sur l'examen des questions de substance, avec un recours plus efficace aux consultations écrites et aux procédures écrites entre les réunions ;
 - vi) envoyer les documents aux comités, en principe, un mois à l'avance ; indiquer clairement leur statut (pour décision, pour examen ou pour information) ; y faire figurer une courte synthèse quand c'est utile ; et suivre le Règlement de procédure s'agissant des documents de séance ;
 - vii) encourager les délégations à préparer les réunions des comités et à intervenir activement durant les sessions ;
 - viii) rappeler la procédure de désignation transparente et équitable des membres des bureaux, y compris les mandats et les qualifications des présidents ;
 - ix) indiquer qu'en principe, les membres d'un bureau ne devraient pas tous y siéger depuis le même nombre d'années, suggérer un échelonnement des mandats et partager avec les autres comités les orientations formulées par certains comités pour la désignation de leur bureau ;
 - x) encourager le recours à des portails communautaires, faire connaître les bonnes pratiques et organiser des sessions d'information à l'intention des nouveaux délégués ;
 - xi) réexaminer la conception des portails afin de faire progresser les travaux entre les réunions des comités ;
 - xii) encourager la participation à distance, en particulier pour les réunions des bureaux ;
 - xiii) inviter les membres des bureaux à tenir plus de réunions conjointes entre bureaux de comités différents afin d'assurer le caractère pluridisciplinaire des projets horizontaux et de collaborer à leur intégration.
35. Il est également recommandé que le Secrétaire général prenne les dispositions nécessaires pour :
- i) mettre OLIS à niveau de façon urgente, notamment en mettant au point une fonction de recherche améliorée, une interface plus intuitive et une meilleure accessibilité, y compris à partir d'un appareil nomade, tout en tenant compte des considérations de sécurité ;
 - ii) examiner les lignes directrices et les besoins en matière d'équipements de télécommunication, y compris eu égard à l'interprétation, afin de mieux favoriser la participation à distance.

Projets horizontaux

36. Une collaboration transversale au sein de l'Organisation présente des avantages clairs (valeur ajoutée), compte tenu de l'étendue du champ couvert par les activités de l'OCDE et de la demande croissante d'instruments d'action et de mesures « multidimensionnels » pour soutenir une croissance forte, inclusive et verte/durable.

37. À cet égard, il est recommandé que le Secrétaire général prenne les dispositions nécessaires pour :

- i) organiser des examens semestriels au Conseil des projets horizontaux en cours;

- ii) fournir à un stade précoce une information sur les travaux horizontaux et leur financement, en particulier pour les nouveaux travaux ;
- iii) désigner un comité ou un groupe ou réseau d'experts chargé d'assurer un pilotage et une surveillance efficaces ;
- iv) veiller à ce que les comités accordent un degré de priorité adéquat aux travaux horizontaux et à ce que des mécanismes soient en place pour une coordination entre les comités, avec les responsables publics des capitales et avec les autres parties prenantes ;
- v) renforcer les capacités d'anticipation stratégique de l'OCDE afin de mieux comprendre les évolutions transversales de plus long terme en cours à l'échelon mondial et régional et leurs articulations éventuelles ;
- vi) favoriser une plus grande collaboration horizontale grâce aux forums mondiaux, aux réseaux de décideurs et aux autres sources de connaissances du même ordre ;
- vii) préciser et faire connaître le partage des responsabilités au sein du Secrétariat (coordonnateur de projet, gestionnaire de projet) afin de favoriser une mise en œuvre efficace et rapide des projets ;
- viii) favoriser une poursuite de l'adoption de procédures et systèmes d'information et de partage des connaissances, notamment en vue d'une meilleure collaboration horizontale entre les directions.

Autres questions

38. En plus des quatre thématiques évoquées plus haut (établissement des priorités, relations mondiales, méthodes de travail et projets horizontaux), le Sous-groupe sur les méthodes de travail a également examiné d'autres questions soulevées par les Membres durant les différentes sessions.

39. À cet égard, il est recommandé que le Secrétaire général prenne les mesures nécessaires pour :

- i) continuer d'appliquer les éléments repris dans le non-document du Doyen relatif à la préparation des sessions du Conseil (voir l'appendice) et d'observer les règles de diffusion des documents énoncées dans le [C\(2009\)112](#) « Refonte des procédures du Conseil : Principes directeurs de 2009 pour les travaux du Conseil et les réunions des chefs de délégation » ;
- ii) prévoir au programme de la réunion du Conseil de septembre l'examen et le suivi de la note diffusée par le Secrétariat concernant les fonctions Relations extérieures et Communication (PAC) (3 juin 2014), et faire le point sur les activités et objectifs de PAC ;
- iii) continuer d'identifier clairement les publications diffusées en son nom par rapport aux documents adoptés par les Membres.

40. Il est par ailleurs recommandé que :

- i) le Comité d'évaluation examine la question du nombre des Ambassadeurs qui participent au Comité et soumette toute éventuelle recommandation pour un changement au Conseil ;
- ii) les Membres continuent de réfléchir, au Conseil et durant la retraite des Ambassadeurs, à la façon d'avoir des réunions ministérielles plus ciblées et qui engagent davantage à la discussion, en particulier à la lumière du document [C\(2014\)83](#) « Semaine de l'OCDE 2014 : Vue d'ensemble des résultats », et dans le contexte de la préparation de la RCM 2015.

Action proposée

41. À la lumière de ce qui précède, le Conseil est invité à adopter le projet de conclusions suivant :

LE CONSEIL

- a) prend note du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- b) prend note des commentaires des Membres et du Secrétariat ;
- c) convient des paragraphes 13 à 23 du document [C\(2014\)90/REV2](#) relatifs à la prise de décision ;
- d) invite le Secrétaire général à établir un projet de document de portée juridique pour approbation par le Conseil avant la fin de 2014, conformément aux paragraphes 13 à 23 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- e) invite le Secrétaire général à prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les dispositions détaillées aux paragraphes 27, 30, 31, 34, 35, 37 et 39 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- f) invite le Comité du budget à suivre la mise en œuvre par le Secrétariat des dispositions détaillées au paragraphe 28 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- g) invite le Comité des relations extérieures à suivre la mise en œuvre par le Secrétariat des dispositions détaillées au paragraphe 32 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- h) invite le Comité d'évaluation à examiner le nombre des Ambassadeurs qui participent au Comité et à soumettre une éventuelle recommandation pour un changement au Conseil, comme mentionné au paragraphe 40 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- i) convient de réfléchir plus avant à la façon d'avoir des discussions plus ciblées et qui engagent davantage à la discussion lors des réunions du Conseil au niveau des ministres, comme mentionné au paragraphe 40 du document [C\(2014\)90/REV2](#) ;
- j) convient d'évaluer en 2019 les recommandations sur la prise de décision et les méthodes de travail, sur la base d'un rapport du Secrétariat, pour évaluer la nécessité de nouvelles modifications ;

- k) invite le Secrétaire général à informer le Conseil sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations sur la prise de décision et les méthodes de travail d'ici la mi-2015.

ANNEXE I

Direction des affaires juridiques de l'OCDE¹

Avis juridique sur la compatibilité du système de prise de décision pour les « cas ordinaires » et l'article 6 de la Convention relative à l'OCDE

1. Cet avis juridique a été préparé à la demande du Groupe de travail sur la gouvernance (GTG), à la suite des discussions sur le projet de Rapport du Président du GTG [[C\(2014\)90](#)].
2. Comme indiqué à la section IV de ce document, l'avis de la Direction des affaires juridiques de l'OCDE est que le système de prise de décision pour les *cas ordinaires*, tel qu'établi en 2006 et confirmé en 2010 par le Conseil, et tel que reflété dans le texte du paragraphe 16 du rapport du Président du GTG est compatible et conforme à l'article 6 de la Convention relative à l'OCDE.

I. Portée et objectif de l'article 6 de la Convention

3. L'article 6 de la Convention établissant l'OCDE stipule qu'« *à moins que l'Organisation n'en décide autrement à l'unanimité pour des cas spéciaux, les décisions sont prises et les recommandations sont faites par accord mutuel de tous les Membres* ».
4. Le terme « accord mutuel » a été interprété de façon constante depuis la création de l'Organisation comme signifiant le consensus.
5. Bien qu'il n'existe pas de définition internationalement acceptée du mot « consensus », la pratique de l'OCDE, conforme à la pratique d'autres organisations internationales, a toujours été d'interpréter le terme « consensus » comme l'absence d'objection formelle d'un ou plusieurs Membres.
6. Le consensus est donc différent de l'unanimité qui requiert l'accord formel de tous les Membres. Dans le scénario du consensus, un pays peut avoir des réserves ou des préoccupations concernant une décision proposée ou même être en désaccord avec la décision, mais en l'absence d'objection formelle, la décision est prise valablement.

II. L'introduction de la catégorie des cas ordinaires en 2006

7. En 2006², dans le contexte d'une réforme majeure de la prise de décision à l'OCDE, deux décisions importantes ont été prises par le Conseil de l'OCDE³ :

i) l'introduction d'un certain nombre de cas spéciaux en vertu de l'article 6 de la Convention⁴,

et ;

¹ Soumis par le Directeur des affaires juridiques lors de la réunion du Groupe de travail sur la gouvernance du 9 juillet 2014.

² Résolution du Conseil sur une nouvelle structure de gouvernance pour l'Organisation [[C\(2006\)78/FINAL](#)].

³ Le texte approuvé par les Membres en 2006 sur la catégorie des cas ordinaires [[C\(2006\)78/FINAL](#), paragraphes 37 à 42] a été maintenu en 2010 [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#), Résolution révisée du Conseil sur une nouvelle structure de gouvernance pour l'Organisation, paragraphes 37 à 42].

⁴ Cette décision s'appuie sur une précédente décision de 2004 créant les deux premiers cas spéciaux [[C/M\(2014\)10/PROV](#), point 143].

ii) la création d'une nouvelle catégorie de cas qui ne sont ni fondamentaux ni spéciaux, connue comme la catégorie des cas ordinaires.

8. Les principales caractéristiques de cette catégorie sont que les cas ne sont pas prédéterminés (il s'agit donc d'une catégorie par défaut) et qu'elle prévoit une prise de décision *sui generis*. En effet, le texte approuvé en 2006 prévoit que :

i) une décision relative à un cas ordinaire peut être soumise au Conseil en point « a » en cas d'appui « large et substantiel » des Membres, et ;

ii) un point « a » est considéré comme adopté par accord mutuel sauf si au moins 15% des pays Membres demandent que la question soit rouverte ou sauf si un intérêt très important d'un pays Membre est mis en danger et le pays demande une réunion spéciale du Conseil (le « mécanisme de sauvegarde » prévu par le paragraphe 42 du document [C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)). Si le pays à l'origine de l'objection maintient sa position, la décision ne peut pas être adoptée.

9. Il convient de noter que la signification ordinaire des termes « appui large et substantiel » indique un niveau de soutien qui n'équivaut pas au soutien de tous les Membres. Il convient également de noter qu'un cas ordinaire présenté comme point « a » peut être adopté même si un ou plusieurs Membres (représentant moins de 15% des Membres) sont en clair désaccord avec la décision soumise, à condition qu'aucun d'entre eux ne déclenche le mécanisme de sauvegarde.⁵

10. En créant cette troisième catégorie de cas et en mettant en place la prise de décision spécifique décrite ci-dessus, les Membres de l'OCDE ont pris une décision très consciente et délibérée de prévoir un type de prise de décision différent à la fois du vote à la majorité qualifiée et du consensus. En effet, si l'intention avait été d'étendre le vote à la majorité qualifiée à cette nouvelle catégorie, ils auraient simplement créé une catégorie indéfinie de cas spéciaux ; si l'intention avait été d'appliquer la prise de décision par consensus complet à la catégorie par défaut, la catégorie des cas fondamentaux aurait été définie comme « tout cas qui n'est pas considéré comme un cas spécial ».

11. Le système mis en place en 2006, auquel on a parfois fait référence en tant que « consensus aidé », était considéré comme conforme à la Convention pour les raisons indiquées à la section IV, i), ii), et iii) de cet avis juridique et de fait, la Résolution du Conseil [C\(2006\)78/FINAL](#) a été adoptée avec le plein accord de tous les Membres de l'OCDE.

III. La prise de décision décrite dans le rapport 2014 du Président du GTG

12. Le paragraphe 16 du Rapport du Président du GTG prévoit que : « *Pour les cas ordinaires, les décisions seront considérées comme adoptées sauf si 15 % des Membres (actuellement cinq pays) ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) invoque(nt) un intérêt national très important pour activer le mécanisme de sauvegarde* ».

13. En termes de prise de décision pour les cas ordinaires, ce texte proposé est substantiellement le même que celui adopté en 2006. La seule différence sensible est que, si le texte était adopté, cette règle de prise de décision s'appliquerait pour tous les cas ordinaires et pas seulement pour les cas présentés en points « a ».

⁵ [C\(2006\)78/REV1/FINAL](#), paragraphe 42.

14. Cependant, cela ne modifie pas la nature juridique de la prise de décision qui a fait l'objet d'un accord de tous les Membres en 2006 et qui a été en place depuis à travers l'adoption d'un certain nombre de décisions relatives aux cas ordinaires.

15. Le texte proposé n'altère donc pas ni ne s'éloigne du principe de la décision originale de 2006, qui consistait à prévoir trois catégories de cas et un système de prise de décision spécifique pour les cas ordinaires, tel que présenté dans la Section II ci-dessus.

IV. Conclusion

16. A la lumière de tous les éléments présentés dans les Sections I, II et III ci-dessus, il est convenu que le système de prise de décision pour les cas ordinaires, tel qu'établi en 2006 et reflété dans le texte du paragraphe 16 du rapport du Président du GTG, est compatible et conforme à l'article 6 de la Convention relative à l'OCDE pour les raisons suivantes :

- i) le principe du consensus est préservé, puisque n'importe quel Membre est en mesure d'empêcher l'adoption d'une décision relative à un cas ordinaire en formulant une objection formelle ;
- ii) la procédure spécifique adoptée en 2006 pour formuler une objection formelle contre une décision relative à un cas ordinaire (à savoir le « mécanisme de sauvegarde ») résulte d'un accord de tous les Membres de l'OCDE ;
- iii) à titre de comparaison, un seul pays n'est pas en position de bloquer une décision relative à un cas spécial, même s'il considère qu'un intérêt national important est en jeu, alors que pour un cas ordinaire un seul pays dans la même situation sera en mesure de bloquer l'adoption de la décision ;
- iv) depuis 2006, en aucune occasion la légalité d'une décision relative à un cas ordinaire ou du système de prise de décision en place pour les cas ordinaires n'a été remise en question. De plus, la Résolution du Conseil sur la gouvernance a été revisitée et reconfirmée en 2010. En conséquence, une pratique établie au sens de l'article 17 du Règlement de procédure de l'OCDE a été mise en place par les Membres.

ANNEXE II

**RAPPORT DE LA PRESIDENTE DU SOUS-GROUPE DU GTG SUR LA PRISE DE
DECISION AU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE**

ELEMENTS D'ACCORD ET QUESTIONS POUR PLUS AMPLE DISCUSSION

1. Le Sous-groupe sur la prise de décision du Groupe de travail sur la gouvernance (GTG-PD) s'est réuni onze fois entre novembre 2013 et juin 2014 pour procéder à l'examen du système de prise de décision de l'Organisation. Les discussions ont porté sur les différentes questions liées à la prise de décision dans les Comités permanents et de substance [notamment la structure d'ensemble du système, le processus de prise de décision – consensus, vote à la majorité qualifiée (VMQ) -, et les types de cas – fondamental, spécial et ordinaire]. Pour étayer les discussions du Sous-groupe, le Secrétariat a lancé en janvier 2014 une Enquête sollicitant les commentaires des membres des Bureaux des 35 comités de niveau I sur des questions relatives à leurs méthodes de travail et processus de prise de décision.
2. Les délégués ont réaffirmé l'importance du consensus, mais ont reconnu dans le même temps que les procédures existantes, qui prévoient d'autres méthodes de prise de décision, ne sont pas activement utilisées. Les délégués ont encouragé les Présidents de comités, avec l'appui du Secrétariat, à faire pleinement usage des différentes procédures de prise de décision à leur disposition.
3. Il existe un accord sur la nécessité d'une formation plus systématique des délégations et des nouveaux Présidents de comités sur la gouvernance de l'Organisation. Le Secrétariat pourrait être chargé d'organiser un séminaire annuel sur la prise de décision, qui pourrait par exemple se tenir chaque mois de septembre.
4. Il existe un accord pour décrire plus clairement les catégories de cas, les règles de prise de décision et les procédures relatives à la présentation des points « a » et « b » au Conseil. Voir l'Appendice décrivant les clarifications proposées.
5. Pour les cas ordinaires les décisions seront considérées comme adoptées sauf si 15% des Membres (actuellement 5 pays) ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) invoque(nt) un intérêt national très important pour activer le mécanisme de sauvegarde¹.
6. Il existe un accord pour limiter la durée pendant laquelle un Président recherche le consensus, qui devrait être atteint en deux sessions (voir Appendice).
7. Il existe un soutien majoritaire pour procéder à des changements (voir la liste dans le document de séance GTG-PD n° 1 du 27 mai 2014) visant à transférer les cas *ordinaires* suivants dans la liste des *cas spéciaux* :
 - d) Hébergement d'entités extérieures / MOUs et leurs renouvellements² ;

¹ Le texte actuel relatif au mécanisme de sauvegarde se trouve dans le document [C\(2006\)78/REV1/FINAL](#), paragraphe 42.

- k) Caisse de prévoyance du personnel / Taux d'intérêt ;
- l) Budget de pré-adhésion des pays candidats à l'adhésion ;
- m) Diminution de budgets (Partie II)³ ;
- o) Création d'un budget et fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF) et transfert de fonds associé (s'il ne s'agit pas d'un report) / Autorisation d'utiliser les fonds provenant de réserves existantes ;
- p) Affectations à une réserve pour les engagements en matière de couverture santé postérieure à l'emploi (PEHL).

8. Quelques délégués ont suggéré des transferts de la liste des cas spéciaux à la catégorie par défaut (les cas ordinaires). Si elles répondent à un souhait général, ces suggestions pourraient être reprises dans la discussion au GTG.

9. Tout au long des discussions, plusieurs délégués ont indiqué leur préférence pour une réduction du système actuel de trois à deux niveaux, éliminant les cas ordinaires, mais une majorité de délégués ont souhaité maintenir le statu quo, avec les cas ordinaires comme catégorie par défaut. Les délégués qui auraient préféré un système à deux niveaux étaient prêts à rejoindre le consensus sur la base des points ci-dessus.

² Le GAFI (Groupe d'Action Financière), le CSAO (Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest), le FPA (Forum pour le Partenariat avec l'Afrique) et le MOPAN (« Multilateral Organisation Performance Assessment Network » ou réseau de mesure des performances des organisations multilatérales) en sont des exemples.

³ Il s'agit des réductions de budgets qui font souvent suite au retrait d'un Membre d'un programme de Partie II. Il convient de noter que selon la Résolution révisée sur la gouvernance [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)], les approbations de budgets supplémentaires (c'est-à-dire les augmentations de budgets) qui n'entraînent pas une augmentation des contributions obligatoires sont des cas spéciaux délégués au Comité du budget.

APPENDICE (À L'ANNEXE II)

Cette Appendice fournit des éléments supplémentaires sur les points 4 et 6 du rapport de la Présidente du Groupe de travail sur la prise de décision.

La clarification du système de prise de décision s'effectuera de la façon suivante :

i) Clarification du chapitre de la Résolution sur la gouvernance concernant la prise de décision (à savoir, chapitre III, sections III, IV et V). Le nouveau format pourrait être le suivant :

- **Première section – Catégories de cas** : description de chacune des trois catégories de cas, suivie à chaque fois par la liste correspondante des cas (les « cas ordinaires » étant définis comme la catégorie par défaut).
- **Deuxième section – Règles de prise de décision** : mention claire de la règle de prise de décision pour chacune des trois catégories.
- **Troisième section – Procédures** : définition des points « a » et « b » applicable aux trois catégories de cas. Points « a » : points préparés par les Comités permanents et devant être adoptés par le Conseil sans discussion, points « b » : points préparés par les Comités permanents et devant être décidés par le Conseil après discussion au Conseil. Cette section spécifiera aussi la procédure de prise de décision pour chacune des trois catégories de cas.

ii) Clarification de la règle de prise de décision pour les cas ordinaires : une décision concernant un cas ordinaire sera considérée comme adoptée sauf si 15% des Membres ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) invoque(nt) un intérêt national très important pour activer le mécanisme de sauvegarde.

iii) Clarification des procédures :

- **Points « a » et « b »** : la décision doit être prise par le Président du Comité permanent lorsque le projet de décision est préparé.
- **Clarification du délai pour atteindre le consensus** : le consensus devrait être atteint en deux sessions.
- **Procédure pour les cas ordinaires** :
 - S'il y a consensus ou un appui large et substantiel au niveau du Comité permanent, le Président devrait soumettre le sujet en point « a » sauf si il/elle considère qu'il existe une bonne raison pour avoir une discussion au Conseil. Un cas ordinaire soumis en point « a » deviendrait un point « b » à la demande de 15% des Membres ou plus, ou d'un ou plusieurs Membre(s) invoqua(nt) un intérêt national très important pour activer le mécanisme de sauvegarde.
 - S'il n'y a pas consensus ou d'appui large et substantiel au niveau du Comité permanent, le sujet peut être soumis en point « b » au Conseil.

○ **Procédure pour les cas fondamentaux et spéciaux :**

- S'il y a consensus au niveau du Comité permanent, le Président devrait soumettre le sujet en point « a » sauf si il/elle considère qu'il existe une bonne raison pour avoir une discussion au Conseil.
- S'il n'y a pas consensus au niveau du Comité permanent, le sujet peut être soumis en point « b » au Conseil.

○ **Règle finale de prise de décision :**

- Cas fondamentaux : décision par consensus ou unanimité.
- Cas spéciaux : décision par vote à la majorité qualifiée (60% des Membres ou plus sauf opposition de 3 Membres ou plus représentant au moins 25% du barème des contributions de la Partie I).
- Cas ordinaires : décision considérée comme adoptée sauf si 15% des Membres ou plus s'y opposent, ou si un ou plusieurs Membre(s) invoque(nt) un intérêt national très important pour activer le mécanisme de sauvegarde.

ANNEXE III

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU SOUS-GROUPE DU GTG SUR LES MÉTHODES DE TRAVAIL¹ AU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE

1. Dans le cadre de 14 sessions tenues entre novembre 2013 et juin 2014, le Sous-groupe sur les méthodes de travail (GTG-MT) du Groupe de travail sur la gouvernance (GTG) a procédé à un examen des méthodes de travail de l'Organisation, autour de quatre thèmes intéressant sa gouvernance : i) la fixation des priorités ; ii) les relations mondiales ; iii) les méthodes de travail des comités de l'OCDE ; et iv) les projets horizontaux. Ces quatre thèmes avaient été identifiés par les Membres sur la base des éléments formulés par les délégations, tant oralement que par écrit, suite aux consultations menées par les doyens successifs avant et après la RCM de 2013, puis par le Président du GTG. À l'occasion des discussions du Sous-groupe, les Membres ont recensé d'autres questions ne relevant pas de ces quatre thèmes, et ces questions sont portées à l'attention du GTG dans le cadre d'un cinquième thème : v) Autres questions.

2. Le Président du Sous-groupe s'est employé à mener un examen exhaustif de l'ensemble des questions soulevées, conformément à la décision du Conseil de procéder à un examen des dispositifs de gouvernance de l'Organisation compte tenu des défis potentiels que pourrait poser une OCDE élargie, avec une pluralité accrue et une diversité croissante de ses Membres, pour continuer d'améliorer son efficacité et de renforcer son rayonnement, son impact et sa pertinence. Les débats ont généralement revêtu la forme d'un exposé du Secrétariat suivi de réactions initiales des délégations puis de propositions de recommandations formulées dans le cadre de sessions de suivi. Le présent document couvre les cinq thèmes et constitue le rapport final du Président du Sous-groupe à l'intention du GTG.

I. Fixation des priorités

3. La solidité des mécanismes de fixation des priorités mis en place à l'OCDE² est largement reconnue, et cela vaut aussi bien pour les aspects « ascendants » — les procédures au sein des comités — que pour les éléments « descendants » — au niveau des comités permanents et du Conseil —, ce dernier aspect étant celui sur lequel le Sous-groupe a axé ses suggestions. Toutefois, à la suite des discussions des délégués, la liste ci-après de propositions d'amélioration couvrant dix aspects du processus de fixation des priorités du Programme de travail et Budget (PTB) de l'OCDE est recommandée au GTG :

Propositions d'amélioration

4. Dix propositions d'amélioration ont été formulées par les délégués.

- i) Examen des priorités par les Chefs de délégation - Il faudrait faciliter les délibérations des Chefs de délégation en leur communiquant plus tôt les informations pertinentes, et notamment les résultats de l'Enquête sur les OMT. Le Comité du budget est invité à se pencher sur les points suivants :

¹ Présidé par l'Ambassadeur Paul Dühr (Luxembourg).

² Voir le rapport du Groupe de travail du Conseil sur les priorités [[C\(2009\)111/REV1](#)], dans lequel sont présentés le calendrier proposé pour l'établissement des priorités et les discussions sur le Programme de travail et Budget (PTB), le processus d'établissement des priorités stratégiques à l'OCDE, les règles d'élaboration des projets de PTB, et les améliorations à apporter à l'Enquête sur les orientations à moyen terme (OMT).

- avancer la présentation des résultats de l'Enquête PIR, qu'il faudrait communiquer au plus tard au milieu de l'année suivant le biennium sur lequel porte l'Enquête ;
 - avancer la présentation des résultats de l'Enquête sur les OMT, de sorte qu'ils soient communiqués au moins un mois avant la réunion des Chefs de délégation ;
 - veiller à ce que les contributions des Membres aux deux Enquêtes parviennent au Secrétariat en temps voulu dans un souci de respect des échéances susmentionnées ;
 - cibler et associer les responsables et décideurs de haut niveau dans le cadre de la réalisation de l'Enquête sur les OMT et de l'Enquête PIR ;
 - améliorer dans la mesure du possible, le contenu et le calendrier de diffusion des autres informations fournies aux Chefs de délégation avant la réunion où ils examinent les priorités, au début d'une année budgétaire.
- ii) **Identification des activités relativement moins prioritaires** — Le Secrétariat est invité à présenter au Comité du budget des propositions visant à perfectionner l'Enquête sur les OMT de façon à renforcer le processus d'identification des activités relativement moins prioritaires, en temps utile pour l'enquête 2016.
- iii) **Orientations à l'intention des Directeurs et des Présidents de comité concernant le PTB** — Les délégués ont souligné l'importance qu'ils accordent au document de convergence informel des Chefs de délégation et au fait qu'il soit reflété dans les orientations du Secrétaire général concernant le PTB, et ils ont discuté de l'articulation de ces contributions. Ils ont demandé que les comités continuent d'être informés du rôle essentiel que jouent ces contributions descendantes dans la préparation de leurs projets de PTB, et de comprendre ce rôle. En termes de calendrier, ces orientations relatives au PTB doivent être diffusées au plus tard à la fin du mois de février de l'année précédant le nouveau biennium.
- iv) **Propositions préliminaires concernant le PTB** — Les délégués souhaitaient mieux comprendre en quoi les changements de priorités font évoluer la teneur du Programme de travail, aussi bien au sein de chaque domaine d'action qu'entre les différents domaines. Ils sont convenus que, dans le cadre de ses exposés sur les propositions préliminaires concernant le PTB, le Secrétariat fournirait au Comité du budget des précisions sur les ajustements opérés par rapport au biennium précédent.
- v) **Priorités émergentes** — Les délégués ont évoqué le traitement à réserver aux priorités qui apparaissent au cours de chaque biennium. Les délégués ont pris note du fait que le Conseil avait établi des règles et des procédures en la matière. Dans ces conditions, on améliorerait le processus de gestion des ajustements en recourant aux moyens suivants :
- identifier les nouvelles initiatives et en définir le périmètre dans les meilleurs délais ;
 - identifier en amont les sources de financement (faute de quoi aucune nouvelle priorité ni aucun nouveau programme ne pourraient être approuvés) ; et
 - fournir aux Membres des informations sur les choix pertinents et leur impact sur le Programme de travail approuvé.

- vi) **Flexibilité budgétaire** — Les délégués ont reconnu que le Fonds central pour les projets prioritaires (FCP) offrait à l'OCDE une source importante — sinon unique — de flexibilité budgétaire lui permettant de faire face aux priorités nouvelles et émergentes. Ils ont encouragé le Secrétaire général à continuer de s'employer à accroître la flexibilité budgétaire au fil du temps.
- vii) **Mesure de l'impact** — Les délégués ont émis l'idée que l'OCDE gagnerait à mesurer l'impact à partir des données disponibles. À cet égard, l'Enquête PIR et les évaluations en profondeur (IDE) pourraient éclairer ces processus. En outre, certaines données relatives à l'impact des activités de communication pourraient venir compléter les conclusions du PIR en matière d'impact. Le Secrétariat étudiera cette possibilité plus avant.
- viii) **Contributions volontaires du secteur privé** — Les délégués ont cherché à obtenir des indications plus précises sur la façon dont l'OCDE gère les contributions volontaires versées par le secteur privé à l'appui du PTB approuvé. Conscients de la nécessité de préserver l'indépendance de l'OCDE, les délégués ont demandé au Comité du budget de procéder à une évaluation du cadre existant, y compris les rapports adressés aux Membres. Le Comité du budget fera rapport sur ses conclusions au Conseil.
- ix) **Projets horizontaux** — Au vu de l'importance et du poids croissant des projets horizontaux, les délégués se sont demandé s'il convenait de modifier la présentation et la structure du Programme de travail et Budget afin de mettre en relief ces problématiques. Le « Cadre de gestion stratégique » reflète les nombreux domaines d'action couverts par l'OCDE et leur articulation au sein d'un PTB unique. S'agissant des projets horizontaux, il permet d'identifier précisément les domaines dont relèvent les divers travaux produits. Étant donné que l'Organisation accordera une place encore plus importante aux projets horizontaux dans le PTB à l'avenir, les délégués ont demandé que les renseignements pertinents sur ces projets et thèmes horizontaux soient mis en évidence à la fois dans le cadre du processus d'élaboration du PTB et dans la présentation consolidée du PTB.
- x) **G20/G7** — Le Sous-groupe a reconnu que la participation de l'OCDE aux activités du G20 et du G7 permettait d'accroître significativement l'impact des travaux de l'Organisation, de contribuer à de grandes initiatives mondiales et de renforcer les relations mondiales avec les Partenaires clés et d'autres Partenaires importants. Par conséquent, il faut continuer à offrir aux Membres la possibilité de concourir pleinement, en temps utile, à la contribution de l'OCDE aux travaux du G7/G20. Le Sous-groupe a souligné la nécessité pour le Secrétariat de continuer à fournir des informations sur ces activités et l'effet de levier qu'elles exercent sur le Programme de travail de l'OCDE, avec en sus, à intervalles réguliers, un exposé « stratégique » et prospectif devant le Conseil.

5. Les délégués ont discuté du financement des résultats de l'OCDE et ont confirmé qu'il était essentiel d'en donner une ventilation claire pour chaque résultat. Il a été souligné que, en règle générale, la part des ressources de Partie I devrait être plus importante dans le cas des résultats hautement prioritaires. Ils ont étudié la possibilité d'exploiter l'Enquête sur les OMT pour déterminer si, selon les Membres, certains domaines d'activité relevant du PTB de Partie I seraient mieux gérés en tant que programmes de Partie II.

II. Relations mondiales

6. Le Sous-Groupe s'est penché sur les méthodes de travail sous l'angle des Relations mondiales de l'OCDE, en axant ses travaux sur les questions suivantes, tout en notant que le Comité des relations extérieures (CRE) examinait déjà plusieurs d'entre elles :

- i) **Évaluation de la Résolution du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE** — La Résolution sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE [[C\(2012\)100/FINAL](#)] sera réexaminée début 2015, dans le prolongement de l'examen, en 2014, des stratégies de relations mondiales. Les délégués ont indiqué que, parmi les questions à aborder, il faudrait se demander si les nouvelles règles ont aidé l'Organisation à associer activement à ses travaux les Partenaires présentant la plus grande importance stratégique pour les comités concernés. Sur la base du réexamen auquel procédera le Secrétariat, les Membres verront s'il convient d'apporter des modifications à la Résolution afin de renforcer encore le rayonnement mondial de l'OCDE.
- ii) **Forums mondiaux** — Des délégués se sont demandé s'il était nécessaire d'ajuster le cadre actuel des Forums mondiaux [[C\(2008\)208/FINAL](#)] afin de le renforcer encore. Ils ont noté qu'un réexamen de ce cadre serait entrepris dans l'année.
- iii) **Approfondissement de l'approche régionale dans le cadre des relations mondiales de l'OCDE** — Les délégués ont examiné les approches régionales et noté qu'elles se sont révélées constituer un outil polyvalent et efficace permettant de faire participer un grand nombre de pays, puisque les activités peuvent être organisées dans les régions, avec une appropriation au niveau local, et ancrées dans les structures régionales existantes. Ils ont souligné la nécessité d'adopter une approche stratégique dans les futures discussions relatives à l'approfondissement des travaux régionaux de l'OCDE et d'assurer des synergies au niveau des travaux avec les Partenaires clés et des Programmes par pays, en tenant compte des coûts et des avantages en présence.
- iv) **Utilisation plus systématique de la présence locale** — Les délégués ont examiné comment faire un meilleur usage des Groupes informels de réflexion (GIR) du CRE ainsi que du réseau diplomatique des Membres à l'étranger pour recueillir des informations utiles sur les éléments nouveaux concernant les Partenaires clés, et en faire part aux autres Membres et au Secrétariat. Ils ont suggéré que les bureaux de pays de l'OCDE situés dans les pays Partenaires clés pourraient jouer un rôle, notamment en interagissant avec les ambassades locales du pays hôte. Les délégués se sont félicités de la reprise de la circulation du Calendrier indicatif de l'OCDE [pour référence, voir CES (2012)7].
- v) **Dialogue sur les stratégies de relations mondiales des comités** — Les délégués ont été informés que le CRE avait entrepris en 2013 et au début de 2014 un examen des stratégies de tous les comités, en vue de l'approbation de leurs premiers plans de participation par le Conseil, et ils ont noté que de nouveaux examens seraient entrepris à chaque biennium. Le Secrétariat a rappelé que, pendant l'examen de 2014, le CRE avait adressé aux comités des directives [[ERC\(2013\)15](#)] leur demandant d'axer leurs présentations sur leurs nouvelles initiatives éventuelles en matière de relations mondiales, sur les éventuelles modifications apportées à leur stratégie et à leur plan de participation et sur la possibilité d'inviter certains Partenaires en qualité d'Associés. Les délégués ont aussi noté qu'à côté de ces examens formels, le CRE procédait régulièrement à un examen ad hoc de la stratégie de certains comités. Globalement, ces dispositifs ont été jugés satisfaisants, et le Secrétariat a été prié de communiquer à l'avance le calendrier de ces réunions aux Membres.
- vi) **GRS préparation du PTB** — Les délégués ont souligné l'importance d'avoir une discussion au CRE sur le budget du Secrétariat des relations mondiales avant le Comité du budget.
- vii) **Session du Conseil consacrée aux relations mondiales** — Les délégués ont évoqué la possibilité de tenir des discussions stratégiques régulières, à intervalles définis par le Conseil, sur les relations mondiales de l'OCDE.

- viii) **Partenaires clés** — Les délégués ont examiné l'état actuel de la coopération avec les Partenaires clés. Ils ont souligné l'importance de l'adhésion et de l'engagement des Partenaires clés vis-à-vis des objectifs, instruments et méthodes de travail de l'OCDE, y compris, dans une certaine mesure, sous une forme financière dans le contexte de leur participation en qualité d'Associés aux organes de l'OCDE. Globalement, les délégués se sont déclarés très favorables à la poursuite d'une coopération étroite avec les Partenaires clés et à leur participation accrue aux travaux de l'OCDE. Dans ce contexte, les délégués se sont félicités des cadres existants permettant aux partenaires clés de participer aux travaux des comités sur un pied d'égalité, en termes de droits et d'obligations.³
- ix) **Mécanismes communs de définition des priorités et d'examen stratégique** — Dans le contexte des efforts en cours visant à favoriser la participation des Partenaires aux travaux de l'OCDE, les délégués se sont demandé si l'Organisation offrait à ces derniers les bonnes incitations s'agissant des domaines de travail identifiés comme présentant un intérêt mutuel. Les délégués ont noté que la signature d'accords-cadres de coopération offrait un mécanisme utile de définition conjointe des priorités, et ils ont suggéré de conclure de tels accords avec d'autres Partenaires clés. Ils ont invité le Secrétariat à dialoguer avec les Membres et à les tenir informés des initiatives correspondantes.

III. Méthodes de travail des comités de l'OCDE

7. Pour éclairer les discussions du GTG et de ses Sous-groupes sur la prise de décision et les méthodes de travail, le Secrétariat a mené une Enquête électronique auprès des membres des bureaux de tous les comités de niveau 1, autrement dit les organes subsidiaires du Conseil, pour solliciter leur avis sur leurs méthodes de travail et leurs processus de prise de décision. Si les membres des bureaux sont, pour l'essentiel, satisfaits de l'efficacité et de l'efficience des réunions de leurs comités, le rapport sur l'Enquête relative aux méthodes de travail des comités de l'OCDE comportait certaines suggestions et pratiques optimales visant à améliorer encore les méthodes de travail des comités. Certaines d'entre elles ont trait au secrétariat des comités, mais d'autres sont axées sur les pratiques meilleures que les membres des bureaux et leurs comités pourraient mettre en œuvre. Ces pratiques devraient être rassemblées au sein d'un document que le Secrétaire général adresserait ensuite aux Présidents des comités pour les remercier d'avoir participé à l'Enquête et pour leur communiquer la version finale du rapport sur les résultats de l'Enquête⁴.

- i) Réunions des comités
- Mieux expliquer aux délégués comment des réunions adossées complètent la réunion du comité de tutelle, notamment en identifiant les cas où une expertise spécifique est nécessaire.
 - Recommander de diffuser un ordre du jour consolidé pour mieux montrer comment chaque réunion contribue à la réalisation des objectifs du comité. Améliorer le système EMS pour

³ Certains délégués ont cité l'exemple du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (FMTER), en faisant remarquer que l'un des principaux moteurs de la participation réussie des Partenaires clés à ce Forum résidait précisément dans le fait d'y participer sur un pied d'égalité. Il pourrait s'agir d'un exemple à suivre et/ou à reproduire pour mieux intéresser les Partenaires aux travaux de l'OCDE.

⁴ Le Rapport présente un récapitulatif des réponses et ne précise pas de quel comité ni de quel membre de bureau elles émanent.

faciliter les liaisons électroniques entre les réunions des organes subsidiaires et la session du Comité de tutelle, et simplifier l'inscription aux réunions adossées.

- Recommander de recourir à des groupes plus restreints ouverts à tous les Membres au niveau des comités et des organes subsidiaires, en s'appuyant sur le travail déjà accompli par le bureau, pour éclairer les grands enjeux liés à certaines thématiques, en particulier durant les phases initiales de discussion.
- Encourager la poursuite de la rationalisation du nombre de réunions des comités qui se réunissent fréquemment en ciblant mieux leurs discussions et en recourant à des réunions adossées pour leurs organes d'experts.

ii) Ordre du jour, documents et participation

- Axer le temps de réunion des comités sur l'examen des questions de substance, en encourageant un recours plus large et plus efficace aux consultations écrites et aux procédures écrites entre les réunions. Par exemple, les questions d'ordre administratif et à caractère informatif, en particulier lorsqu'il s'agit de la déclassification de rapports et de publications, peuvent être traitées dans le cadre d'une procédure écrite. En outre, il faudrait aussi recourir à des consultations écrites pour mieux préparer les discussions dans les cas où il est nécessaire d'identifier à un stade précoce les priorités des Membres ou de recueillir leur avis avant d'inscrire une question à l'ordre du jour en vue de son examen par le comité⁵ (par exemple, discussions liées au Programme de travail et Budget).
- Rappeler que, pour les comités ayant des sessions moins rapprochées que le Conseil et ses comités permanents, le délai de diffusion des documents est en principe d'un mois (interprétation de l'article 12 du Règlement de procédure). Pour faciliter la discussion, les documents devraient être accompagnés d'un court résumé.
- Rappeler que chaque document présenté à un comité doit mentionner explicitement s'il est soumis pour décision, pour discussion ou pour information.
- Rappeler que « les documents de séance [pour les réunions des comités] sont normalement utilisés pour fournir de nouvelles informations, pour faire connaître des projets préliminaires ou pour diffuser des commentaires des délégations, des modifications proposées ou des textes de compromis se rapportant aux documents diffusés, dans la mesure du possible dans les deux langues officielles »⁶.
- Encourager les délégations à préparer les réunions des comités et à intervenir activement durant les sessions. Le Président et les membres du bureau devraient être chargés de jouer un rôle actif dans la promotion d'une participation adéquate au Comité. Dans l'exercice de leur rôle, les Présidents de comités devraient s'employer à maîtriser le temps et le nombre d'interventions (par exemple, en décourageant les déclarations de soutien répétitives) afin de favoriser des délibérations productives.

⁵ À noter que, pour le Conseil, l'ordre du jour annoté indique l'action proposée pour chaque point de l'ordre du jour. Voir le document [C\(2009\)112](#), « Refonte des procédures du Conseil : Principes directeurs de 2009 pour les travaux du Conseil et les réunions des Chefs de délégation ».

⁶ Manuel à l'intention des présidents des organes subsidiaires de l'Organisation, section III b.

iii) Bureaux

- Rappeler que la procédure de désignation transparente et équitable des membres des bureaux, ainsi que les compétences et la durée des mandats des présidents, sont régies par les articles 15, 16 et 17 du Règlement de procédure et énoncées dans le Manuel à l'intention des Présidents des organes subsidiaires de l'Organisation (Section I).
- Indiquer qu'en principe, la composition d'un bureau devrait être diversifiée, y compris quant au nombre d'années de service au sein du Bureau. Mentionner que cet objectif pourrait être atteint grâce à un échelonnement des mandats dans le temps.
- Partager avec les comités la procédure de désignation du bureau mise au point par certains comités et considérée comme une bonne pratique. Par exemple, le Comité de la politique scientifique et technologique [[DSTI/STP\(2011\)3/REV2](#), Annexe B], le Comité des statistiques et de la politique statistique [[STD/CSTAT/RD\(2011\)8](#), Annexe, paragraphes 6 à 8] et le Groupe de travail sur la corruption [[DAF/WGB\(2012\)16/REV5](#)] ont élaboré des lignes directrices que ces comités et leur sous-structure suivent pour désigner les membres de leurs bureaux.

iv) Portails communautaires

- Encourager les comités à mettre en place un portail communautaire en vue de faciliter la communication et l'échange d'information entre les délégués, d'assurer la continuité des travaux entre les sessions et d'axer les réunions des comités sur les questions de fond.
- Encourager les comités à examiner la façon dont un portail communautaire peut leur permettre d'améliorer leurs méthodes de travail, y compris en adaptant leurs pratiques de manière à tirer parti d'une plateforme électronique nouvelle ou plus performante. Un partage des bonnes pratiques en matière d'utilisation et de conception de portails communautaires permettrait aux comités de mieux mesurer les avantages potentiels de ces portails. Des sessions d'information à l'intention des nouveaux délégués devraient être organisées.
- Réexaminer la conception des portails pour s'assurer qu'ils remplissent les fonctions et les finalités requises pour faire progresser les travaux entre les réunions des comités, et s'assurer que les secrétariats des comités ont les capacités et les ressources nécessaires pour déployer les portails communautaires et favoriser l'utilisation plus large de ces portails.

v) Mise à niveau d'OLIS

- Si OLIS répond à son objectif de diffusion des documents, le système repose largement sur des cotes de documents et commence à montrer ses limites en termes de facilité d'utilisation et de fonctionnalité. La mise à niveau d'OLIS est urgente et devrait englober, en particulier, une fonction de recherche améliorée et une interface plus intuitive. On améliorera l'accès à OLIS, y compris depuis un appareil nomade, en tenant dûment compte des considérations de sécurité.

vi) Participation à distance

- La participation à distance est efficace pour permettre les discussions dans le cadre de réunions en petits effectifs et informelles, en particulier pour les réunions des bureaux, et il faudrait l'encourager chaque fois que cela peut être utile.

- Pour la coordination sur les dates de réunion du bureau ou les téléconférences, il faudrait mettre à profit des instruments tels que les sites de planning en ligne, afin de réduire au minimum les allers et retours qui, souvent, sont nécessaires pour s’entendre sur les dates possibles.
- La participation à distance via une téléconférence devrait être utilisée pour les réunions du bureau entre deux sessions.
- Le Secrétariat examinera les besoins en équipements de télécommunication et les lignes directrices, y compris à l’égard de l’interprétation, afin de mieux favoriser la participation à distance, notamment des délégués dans les capitales.

vii) Projets horizontaux

- Inviter les membres des bureaux à tenir plus de réunions conjointes entre bureaux de comités différents afin de mieux coordonner la conduite des projets horizontaux et collaborer à leur intégration.

8. S’agissant des processus liés au PIR et aux IDE, certains délégués ont fait observer que les conclusions du PIR avaient été utiles lors de l’examen du PTB, et que les évaluations en profondeur (IDE) avaient apporté des éclairages précieux pour le renouvellement du mandat des comités et les changements à apporter aux sous-structures. Les deux processus ont abouti à l’amélioration des méthodes de travail des comités. Cela étant, leur capacité à fournir des orientations pourrait être renforcée.

9. Au vu de la diversité et de l’ampleur des résultats obtenus, les délégués sont favorables à ce que d’autres enquêtes sur les méthodes de travail et la prise de décision soient réalisées à l’avenir, selon une périodicité adéquate (tous les 4 à 5 ans, éventuellement), pour continuer d’obtenir un retour d’information et de moderniser et améliorer les méthodes de travail des comités.

10. S’agissant de la fréquence des examens par les pairs, il a été observé que certains comités s’étaient dotés d’orientations en la matière. Ainsi, le Comité d’examen des situations économiques et des problèmes de développement a élaboré des Principes et pratiques concertés qui fixent la fréquence des examens par les pairs (« l’intervalle maximal entre deux examens ne doit pas, normalement, dépasser 24 mois ») [[ECO/EDR/DIV\(2013\)3](#), point 2.1, page 6]. La question n’a pas été examinée de façon approfondie par le Sous-groupe ni évoquée dans l’Enquête. Les discussions antérieures ont montré qu’il était difficile de parvenir à un consensus. Au vu des spécificités en jeu, il semble préférable de laisser les Membres aborder cette question, s’ils le souhaitent, dans l’enceinte de chaque comité.

IV. Projets horizontaux

11. L’organisation des travaux horizontaux à l’OCDE suscite un grand intérêt et revêt une grande importance aux yeux des Membres. Une collaboration transversale au sein de l’Organisation présente des avantages clairs (valeur ajoutée), compte tenu de l’étendue du champ couvert par les activités de l’OCDE et de la demande croissante d’instruments d’action et de mesures « multidimensionnels » pour soutenir une croissance forte, inclusive et verte/durable. Les délégués ont examiné plusieurs aspects des travaux horizontaux de l’OCDE, et ils en sont arrivés aux suggestions suivantes :

- i) Il faudrait des examens plus réguliers/fréquents de l’avancement des projets horizontaux : l’actuel examen annuel des projets horizontaux devrait être complété par un autre examen (en d’autres termes, il faudrait passer à des examens semestriels).

- ii) Lors de la présentation des projets horizontaux, l'accent devrait être mis sur la fourniture à un stade précoce d'une information claire sur les travaux produits et leur financement, notamment pour les nouveaux travaux.
- iii) Désigner clairement un comité de pilotage ou un groupe ou réseau d'experts chargé de s'occuper du projet horizontal afin d'assurer une supervision efficace.
- iv) Les comités devraient accorder un degré de priorité adéquat aux travaux horizontaux dans le cadre de leur processus de fixation des priorités, faciliter les contributions émanant de divers comités, veiller à ce que des mécanismes soient en place pour que les discussions sur les questions horizontales aboutissent aux réalisations escomptées et encourager et renforcer les liens avec les responsables publics des capitales ainsi qu'avec les autres parties prenantes essentielles.
- v) Il faudrait renforcer les capacités d'anticipation stratégique de l'OCDE afin de mieux comprendre les évolutions transversales de long terme en cours à l'échelon mondial et régional et leurs articulations éventuelles.
- vi) Il faudrait s'appuyer davantage sur des mécanismes de consultation préexistants mais aussi nouveaux pour favoriser la collaboration horizontale, et notamment les forums mondiaux, les réseaux de décideurs et d'autres sources de connaissances du même ordre.
- vii) Les délégués ont souligné l'importance d'une communication autour du partage des responsabilités au sein du Secrétariat (coordonnateur de projet, gestionnaire de projet) et du soutien qui permet une mise en œuvre efficace et rapide des projets.
- viii) Les délégués sont favorables à ce que le Secrétariat continue d'adopter des procédures et des systèmes favorisant une plus large information et un plus large partage des connaissances, notamment en vue de la collaboration entre Directions sur des questions spécifiques, afin de favoriser l'horizontalité à l'OCDE.

V. Autres questions

12. Les points suivants ont été dégagés par les Membres dans le cadre du Sous-groupe, sans toutefois se rattacher aux quatre premiers thèmes.

Préparation des sessions du Conseil

13. Les délégués ont demandé que le non-document « Préparation des sessions du Conseil », établi par le Doyen, l'Ambassadeur Pawel Wojciechowski (Pologne), et le Secrétariat en vue de proposer des mesures visant à optimiser les sessions du Conseil, soit joint au présent rapport (voir l'annexe). Ces mesures ont été mises en œuvre avec succès.

14. Les délégués ont également rappelé plusieurs aspects de la préparation des sessions du Conseil, présenté en détail dans le document [C\(2009\)112](#), y compris en ce qui concerne la diffusion des documents [section A.1], l'importance d'une bonne compréhension des décisions prises lors des délibérations du Conseil [section B.4.a], et l'utilité des réunions des chefs de délégation afin d'échanger et de faciliter la convergence des points de vues et pour la préparation des décisions sur des questions politiquement sensibles [section C 1.a].

Relations extérieures et communication

15. Les délégués ont évoqué comment le Conseil pourrait faire davantage le bilan des activités et des objectifs annuels de la Direction des relations extérieures et de la communication (PAC). Donnant suite à la discussion du Sous-groupe, le Secrétariat a publié le 3 juin 2014 une note à l'intention du Conseil sur les fonctions de PAC. En conséquence, ma suggestion est que le Conseil fasse le suivi de ce point lors de l'une de ses prochaines sessions ⁷.

16. En ce qui concerne les publications de l'OCDE, les délégués ont noté que les documents diffusés par le Secrétaire général en son nom devraient continuer à être clairement identifiés en tant que tels et à être bien distingués des documents adoptés par les Membres.

Optimiser les ressources

17. Les délégués ont réaffirmé leur intérêt pour les résultats du projet d'optimisation des ressources de l'OCDE (V4M), dans le cadre duquel on est en train de procéder à un examen exhaustif des procédures et des pratiques de l'OCDE et de la façon dont ses travaux sont produits à travers l'ensemble de ses composantes.

Comité d'évaluation

18. Les délégués ont également évoqué la question du nombre d'Ambassadeurs participant au Comité d'évaluation (EVC) et sont convenus qu'elle devait être examinée par l'EVC. Toute recommandation en faveur d'un changement serait soumise par celui-ci au Conseil.

Préparation de la RCM

19. Les délégués se sont exprimés sur la préparation de la Réunion ministérielle, son déroulement et l'organisation générale de ses sessions. Ils ont souligné l'importance que les Ministres aient des sessions plus ciblées et stimulantes. Trois sources d'améliorations ont été identifiées: i) les dates de la RCM et le traitement des documents ; ii) le projet de notes pour les discussions de la RCM et les formes d'appui aux débats entre les Ministres ; iii) le cadre des débats de la RCM. Le Secrétariat a diffusé le document intitulé « Semaine de l'OCDE 2014 : vue d'ensemble des résultats » [[C\(2014\)83](#)], qui donne un aperçu des possibilités d'amélioration auxquelles réfléchira le Conseil à sa prochaine session. En conséquence, et à la suite de la discussion du Conseil du 18 juin, ma suggestion est que le Conseil assure le suivi des discussions sur cette question dans le cadre des préparatifs de RCM 2015, ainsi que lors du séminaire des Ambassadeurs.

⁷ La Résolution révisée du Conseil sur une nouvelle structure de gouvernance pour l'Organisation [[C\(2006\)78/REV1/FINAL](#)] stipule que « le Conseil est l'organe suprême de l'OCDE. [...] [II] est le forum approprié pour définir les orientations futures de l'Organisation, examiner et trancher les problèmes fondamentaux qui se posent aux pouvoirs publics [...]. Le Conseil est l'instance appropriée pour des échanges sur les politiques avec le Secrétaire général en sa qualité de Président ».

APPENDICE (À L'ANNEXE III)

Préparation des sessions du Conseil¹ Non-document du Doyen

Le Conseil de l'OCDE, pour l'essentiel, fonctionne de manière efficiente, même si quelques améliorations au niveau de la gestion du temps restent possibles dans le cadre des règles et des procédures actuelles. L'ordre du jour des sessions du Conseil étant toujours plus chargé, il est de la plus haute importance de laisser aux Membres et au Secrétariat suffisamment de temps pour débattre des questions de fond, et notamment de celles qui conduisent à des décisions du Conseil. À cette fin, certaines améliorations sont ici proposées dans les trois domaines suivants : la durée des interventions, l'ordre des points de l'ordre du jour et le processus de consultation sur l'établissement de l'ordre du jour.

Durée des interventions. Sachant que la durée des interventions est limitée à 3 minutes pour tous les intervenants, à l'exception du président :

- a) les présentations ou remarques introductives des directions suivront l'horaire indiqué dans les annotations, et les interventions des Membres seront limitées à 3 minutes ;
- b) cette limitation du temps de parole s'appliquera à tous, sauf au président, aux invités extérieurs et aux orateurs dont les présentations ou les interventions auront été prévues dans les Annotations (voir point a ci-dessus).

Ordre des points de l'ordre du jour. Les points pour décision seront programmés en premier, suivis des points pour discussion et des points pour information. Les points de l'ordre du jour seront programmés avec la plus grande efficacité possible, en tenant compte, en particulier, de la disponibilité des orateurs, des complémentarités entre les questions à l'ordre du jour et du temps nécessaire à leur examen. Le cadre général exposé ci-après peut aider à prévoir l'enchaînement des points² :

1. Adoption du projet d'ordre du jour, approbation des comptes rendus succincts et points « a » (7 jours) ;
2. Points pour décision impliquant un examen : points « b » (7 jours) ;
3. Points pour discussion, y compris l'examen du programme de travail indicatif pour les trois prochains mois et du projet indicatif d'ordre du jour pour la session suivante du Conseil (2 jours) ;
4. Points pour information et questions-réponses, à savoir notamment :
 - i) Rapport d'activité, contribution de l'OCDE aux travaux du G20 ;
 - ii) Réunion avec les présidents des comités de substance ;
 - iii) La situation économique, financière et sociale – derniers développements (2 jours).
5. Questions diverses – pour information uniquement.

Processus de consultation sur l'établissement de l'ordre du jour : Les Membres devraient utiliser tous les outils et canaux disponibles pour faire part de leur réaction au projet d'ordre du jour du Conseil, notamment donner leur avis sur :

¹ Le présent document vise à refléter l'opinion des Membres, et il a été préparé en concertation avec le Secrétariat et entériné par le bureau du Groupe de travail du Conseil sur la gouvernance.

² Entre parenthèses, le délai de diffusion des documents. Le Conseil conserve la possibilité de décider d'un enchaînement différent des points de l'ordre du jour, si nécessaire.

- A. le programme de travail indicatif pour les trois prochains mois et un projet indicatif d'ordre du jour pour la session suivante du Conseil – au cours de la session du Conseil ;
- B. le projet d'ordre du jour lors de la réunion du Secrétaire général avec les présidents des comités permanents – cette réunion pourrait être programmée plusieurs jours avant la session du Conseil ;
- C. les Annotations -- lors de la réunion informelle préparatoire du Conseil organisée la veille de la session du Conseil, les Annotations étant diffusées le jour précédent (avant la fin de la journée).