

24 juillet 2020

(20-5135)

Page: 1/5

Conseil général

Original: anglais

## CONSEIL GÉNÉRAL – 15, 16 ET 17 JUILLET 2020

### DÉSIGNATION DU NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL – RENCONTRE AVEC LES CANDIDATS

---

#### PRÉSENTATION FAITE DEVANT LE CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE PAR M. MOHAMMAD MAZIAD AL-TUWAIJRI

17 JUILLET 2020

**Votre Excellence Monsieur le Président,  
Excellences et Mesdames et Messieurs les délégués,  
Mesdames et Messieurs,**

Avant de commencer ma déclaration, je voudrais exprimer ma sincère solidarité personnelle à toutes les personnes et à tous les gouvernements affectés par la tragédie due à la pandémie de COVID-19. Je siège au Comité suprême d'Arabie saoudite chargé de combattre et d'éliminer le virus dans notre pays, de sorte que je suis confronté directement et quotidiennement aux difficultés que rencontrent tous nos gouvernements et toutes nos populations. L'effort collectif déployé à l'OMC joue un rôle important pour contrecarrer les effets de la COVID-19 et réparer les ravages qu'elle cause au commerce international.

Je tiens à remercier le Président du Conseil général de l'OMC, les délégations des Membres et le Secrétariat de m'offrir la possibilité d'exposer mon approche d'une réforme continue à l'OMC et de formuler des questions et des idées sur la manière dont l'OMC devrait être armée pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

Avant de poursuivre, je voudrais donner quelques éléments qui illustreront mon approche de la vie et du leadership. Ma famille est issue de plusieurs générations de commerçants. J'ai grandi au milieu des récits de voyage de mon grand-père parcourant le désert en caravane pour faire du commerce dans toute notre région. Lui et les autres commerçants étaient guidés par l'étoile Polaire, exactement comme dans tous vos récits de voyage.

À mon avis, la seule façon de réussir pour l'OMC est que les Membres établissent des objectifs, puis déterminent un itinéraire en suivant leur vrai Nord vers ces objectifs. Dans ce voyage des Membres de l'OMC, le Directeur général est une boussole qui les aide à ne pas s'écarter du chemin, avec l'appui du Secrétariat. Les entreprises et les gouvernements ne peuvent pas fonctionner sans orientation ni leadership. Il n'en va pas autrement à l'OMC.

Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire qu'une situation déjà difficile l'est devenue plus encore avec la pandémie; il est probable qu'elle s'aggravera; et nous savons que la politique commerciale est un élément essentiel de la réponse à la pandémie elle-même et qu'elle jouera un rôle clé dans notre redressement collectif. La crise que nous voyons aujourd'hui souligne encore davantage qu'il est important de travailler collectivement pour faire avancer nos intérêts communs.

Mais, Vos Excellences, quel est notre vrai Nord? Comment l'OMC sera-t-elle guidée jusqu'à sa destination? Je voudrais maintenant vous faire part de mes impressions concernant ce problème et partager avec vous l'approche que je préconise pour maintenir l'OMC sur sa trajectoire.

L'histoire nous a montré à de multiples reprises que les crises pouvaient inspirer à la fois de la coordination et de la coopération. Le GATT et l'OMC sont tous deux issus des bouleversements et des incertitudes de grande ampleur qui ont marqué le siècle dernier.

La COVID-19 représente un défi tout aussi grand et exige de la même façon une vision inspirée et un leadership fort, d'autant qu'elle touche tous les pays et toutes les populations en même temps.

Alors, Vos Excellences, j'attends avec intérêt les questions que vous poserez un peu plus tard mais, pour l'instant, je propose d'examiner trois de mes questions:

**Premièrement**, quelles sont les **possibilités et les solutions** qui émergeront des difficultés actuelles?

**Deuxièmement**, comment les Membres peuvent-ils travailler ensemble pour exploiter de nouvelles idées, de nouvelles règles et de nouvelles technologies en vue de résoudre les problèmes émergents auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui et ceux qui surgiront demain?

Et **troisièmement**, Vos Excellences, **quelle sorte de leadership faut-il** pour que le système commercial multilatéral **concrétise** la vision et les objectifs fixés par les Membres?

Pour chacune de ces questions, je souhaite proposer mes réponses et mon expérience qui, je l'espère, vous aideront à me connaître ainsi qu'à connaître mon approche de la gestion, de la résolution de problèmes et du leadership.

S'agissant de savoir quelle sorte de leadership il faut pour l'OMC, je pense que le dirigeant d'une organisation conduite par ses membres doit faire en sorte que des progrès réguliers soient accomplis dans la **concrétisation** des buts et objectifs qu'ils ont fixés. Certains buts et objectifs importants sont énoncés dans le préambule de l'Accord de Marrakech instituant l'OMC. Je pense que nous sommes tous d'accord sur le fait que les buts et objectifs fixés à l'origine par les Membres restent d'actualité et méritent toujours d'être poursuivis.

Toutefois, d'après mon point de vue, nous pouvons aussi probablement nous accorder sur le fait que l'obtention de résultats au titre des principaux piliers du système de l'OMC a dérivé et qu'une réforme est désormais plus urgente que jamais, sans quoi l'OMC risque de s'égarer.

À mon avis, nous devrions nous demander de quelle manière et dans quelle mesure le système ne produit pas de résultats – et, surtout, **POURQUOI il ne produit pas de résultats**. J'ai de nombreuses observations spécifiques sur ces questions, mais je voudrais me concentrer ici sur l'approche de la réforme continue que j'appliquerais en tant que Directeur général de l'OMC si cet honneur m'est accordé.

Tout au long de ma carrière, j'ai vu que, pour qu'un système produise les résultats souhaités, il faut un système qui maintienne en permanence le vrai Nord: pour le suivi des progrès, l'établissement de rapports à leur sujet et leur mesure, pour la résolution des problèmes et pour l'adaptation des opérations aux changements inévitables. Comme vous le savez tous, l'OMC a trois fonctions principales: le **suivi** des questions commerciales, le **règlement des différends** et la **négociation**, qui incluent des améliorations à apporter aux règles existantes, de nouvelles règles et l'accès aux marchés. Nous connaissons tous la "théorie de la bicyclette" selon l'OMC: il faut continuer à avancer, sinon c'est la chute. Si je suis choisi comme Directeur général, je réfléchirai à de nouvelles approches et à de nouvelles théories. Je proposerai par exemple une "théorie du tricycle", sachant que l'OMC a été conçue avec trois roues: le traitement des différends, la négociation et le suivi. Si toutes les roues ne tournent pas comme prévu, le tricycle ne peut faire avancer les Membres vers leur but.

Mais avant de réparer les pièces cassées, nous devons comprendre **POURQUOI** les roues ne tournent pas et, pour cela, nous avons besoin d'un système d'évaluation des résultats. Nous devons aussi reconnaître les conséquences sur l'OMC d'un excès de résultats dans le domaine des procédures contentieuses, alors que les fonctions de négociation et de suivi sont négligées. Un système déséquilibré ne peut pas avancer.

Les **entreprises** ont des indicateurs de rentabilité et de retour sur investissement. Et les **gouvernements** ont des indicateurs de développement économique et social pour suivre la réussite des programmes et les résultats obtenus dans l'intérêt public.

En tant que Ministre de l'économie, j'ai personnellement établi et je continue à présider une "Unité de l'exécution" composée de 50 personnes uniquement chargées de suivre, d'évaluer et de résoudre les problèmes pour faire en sorte que le système atteigne les objectifs de transformation fixés par le gouvernement. Pour tout système, les buts et objectifs n'ont de sens que s'ils sont effectivement atteints.

**Là encore, l'OMC n'est pas différente.** Si je suis investi du mandat de leadership qui est celui de Directeur général, je déterminerai des **facteurs de réussite critiques** à partir des **buts et objectifs** des Membres. Puis, j'établirai des **indicateurs clés de résultats** afin de permettre une mesure objective des résultats des fonctions essentielles de règlement des différends, de suivi et de négociation.

Enfin, en tant que Directeur général et avec l'aide du Secrétariat, nous **recueillerons des éléments de preuve et des données** et nous **calculerons des indicateurs** pour vous aider tous à comprendre là où les objectifs ont été atteints et là où les résultats ont été insuffisants par rapport aux objectifs. Cette **analyse structurée** aidera les Membres à comprendre quels sont les changements d'orientation à opérer ou les priorités à revoir pour atteindre leurs objectifs.

Si je suis choisi, je peux promettre que les évaluations des résultats et les ajustements devront se poursuivre tant que l'OMC existera, car les besoins du commerce international, des entreprises et de la société évolueront autant au cours des 4, 8 et 25 prochaines années qu'ils ont évolué depuis 1995. Dans le cadre de cet effort, des boucles de suggestions constructives en retour seront encouragées pour apporter des améliorations continues.

Si nous ne comblons pas les lacunes, le système ne fonctionnera pas de façon harmonieuse, les parties prenantes seront insatisfaites et des moyens seront trouvés à l'extérieur de l'OMC pour atteindre vos buts et objectifs.

L'OMC a besoin d'un Directeur général qui aide les Membres à guider le système **en évaluant les résultats** de façon constante et en trouvant les moyens de réaliser des transitions progressives vers un meilleur fonctionnement et, en cas de nécessité, de soutenir des réformes pour maintenir le cap vers l'avenir. Et l'un de mes principaux objectifs sera d'établir un système qui fonctionne bien et qui continue de faire progresser les Membres longtemps après mon mandat.

Depuis 1995, l'OMC a, pour une large part, maintenu l'ouverture des marchés ainsi qu'une approche du commerce international transparente et fondée sur des règles, et elle s'est opposée au protectionnisme, notamment lors des périodes de grande crise économique et financière.

Mais ce "résultat" pourrait s'appeler "maintenir le statu quo". Ce n'est pas assez bon. En fait, comme nous le voyons aujourd'hui, rester sur place alors que le monde avance signifie que l'OMC recule.

En ce qui concerne ma deuxième question, celle de savoir comment nous pouvons travailler ensemble pour résoudre les problèmes actuels et futurs, je suis un optimiste pragmatique qui pense que, tant que les Membres seront convaincus qu'ils demeurent tous attachés au vrai Nord et au projet de l'OMC, nous trouverons toujours un moyen de travailler ensemble.

Pour travailler ensemble à la résolution des problèmes, nous devons identifier ces problèmes et leurs causes fondamentales. Là encore, si tous les éléments d'un système ne fonctionnent pas, le système finit par tomber en panne.

En travaillant ensemble à la résolution des problèmes, nous devons être inclusifs. Pour que les résultats correspondent aux intérêts élargis de l'ensemble des Membres, il faut que tous aient voix au chapitre, qu'il s'agisse des Membres ou de la parité hommes-femmes. En ce qui concerne l'autonomisation des femmes, le Secrétariat de l'OMC doit passer de la parole aux actes, y compris à tous les niveaux de la direction et du personnel.

S'agissant de travailler ensemble par la négociation, je pense que les Membres participent aux négociations lorsqu'ils sont convaincus que le programme comporte des éléments qui les incitent à

participer. Par conséquent, pour qu'une négociation multilatérale réussisse, il faut que le programme soit équilibré, c'est-à-dire qu'il offre quelque chose à chacun. Je suis favorable aux négociations plurilatérales tant qu'elles sont ouvertes à tous les Membres, que leur résultat est appliqué à tous sur la base de la nation la plus favorisée et qu'elles ne créent pas de règles qui nuisent aux intérêts des non-participants. Je sais que des préoccupations subsistent sur la question de savoir si l'approche plurilatérale actuelle remplit ces critères, et je pense qu'il faut travailler davantage dans ce domaine.

Tout en respectant pleinement la nature de l'OMC, organisation conduite par les Membres et souveraine, je suis convaincu que les problèmes peuvent être résolus grâce à la contribution apportée par les recherches, les analyses et l'intensification des activités d'assistance technique du Secrétariat de l'OMC ainsi que grâce à une interaction accrue avec les entreprises de diverses tailles de tous les Membres.

Enfin, la transparence est essentielle à mon approche de l'évaluation des résultats et de la résolution des problèmes, de sorte que je recommanderais la publication périodique d'informations sur les indicateurs de résultats de l'OMC par rapport à ses buts et objectifs.

Pour finir, en ce qui concerne la première question sur les possibilités et les solutions qui émergeront des difficultés actuelles, le retard apporté à la convocation de la douzième Conférence ministérielle est peut-être un bien pour un mal. Si nous agissons rapidement en profitant de l'année supplémentaire qui nous est offerte pour nous préparer, nous pourrions trouver et mettre en place des solutions à la Conférence, notamment en ce qui concerne les subventions à la pêche et le commerce électronique et numérique, ce qui montrerait que l'OMC peut résoudre des problèmes dans l'intérêt public – concrétisant ainsi son objectif d'"utilisation optimale des ressources mondiales conformément à l'Objectif de développement durable" – tout en reconnaissant la contribution du commerce électronique à la croissance économique sur tous les marchés, qui s'est affirmée avec force pendant la pandémie de COVID-19.

Même si la conclusion des négociations sur les subventions à la pêche est un signe bienvenu qui montrera que les Membres peuvent s'entendre sur ***quelque chose***, il ne faudrait pas exagérer l'impression que ce petit pas en avant aura sur nos mandants. Il faut viser plus haut, et le Directeur général ne doit pas ménager son temps pour soutenir un programme plus complet pour l'avenir de l'OMC d'ici à la douzième Conférence ministérielle.

Ayant assisté aux réunions annuelles du FMI et de la Banque mondiale, je suggère que les Conférences ministérielles de l'OMC se tiennent tous les ans pour réunir les Ministres, fortifier les relations personnelles et explorer les intérêts communs, sans toujours attendre un résultat négocié à chaque rencontre.

En ce qui concerne le traitement spécial et différencié, le point essentiel est que, faute de négociations comportant des éléments qui incitent tout un chacun à y prendre une part active, je ne pense pas que les Membres réussiront à résoudre la question. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles la fonction de négociation doit être remise en route. Les Membres ont divers moyens de mettre en œuvre de nouvelles règles et de nouveaux engagements et d'en tirer parti, donc il est clair que chacun doit décider pour lui-même ce qui est dans son intérêt.

\* \* \*

Vos Excellences, nul ne détient toutes les réponses. Mais, en ma qualité de Directeur général de l'OMC, j'aiderai à trouver des solutions et à guider les Membres vers vos objectifs – les objectifs fixés pour le système commercial multilatéral.

Si je suis choisi, j'établirai dès le premier jour une "Unité d'exécution" qui évaluera immédiatement les résultats par rapport à vos objectifs existants, sur la base de données et d'éléments de preuve économiques, et qui contribuera à faire en sorte que tous les Membres comprennent comment l'OMC fonctionne, là où elle n'obtient pas les résultats souhaités et quelles fonctions exigent votre attention.

Cette évaluation initiale comportera un examen interne approfondi – une sorte d'IRM – afin que nous puissions évaluer chaque aspect de l'Organisation, y compris le Bureau du Directeur général, et les questions qui n'apparaissent pas directement à la surface.

Après que les Membres auront examiné la nature des problèmes, ce sera à eux – à vous – de définir ou de réviser les buts et objectifs, et nous nous efforcerons ensuite d'évaluer et de mesurer en permanence les réussites conformément à votre vision du futur de l'OMC.

Vos Excellences, je vous remercie pour votre attention. Cela a été un honneur de vous présenter mes idées, et je serai heureux de répondre à vos questions.

### **DÉCLARATION FINALE**

Vos Excellences, il est clair pour chacun que le chemin qui attend l'OMC sera très difficile. Quand nous sortirons des épreuves actuelles liées à la COVID-19 et aux tensions commerciales, il nous faudra réformer et reconstruire pour aller de l'avant. Je pense que cet effort doit débiter d'urgence.

J'ai confiance dans l'OMC. Je crois en ses principes et en sa capacité d'atteindre les objectifs fixés par les Membres. Et surtout, je crois en vous, en la capacité des Membres de travailler collectivement dans l'intérêt commun, de demeurer forts et unis pour notre bénéfice à tous.

Comme nous le disons, [arabe] –

C'est-à-dire: "Il est impossible de briser un tas de bâtons liés ensemble. Mais, une fois qu'ils sont séparés, ils sont faciles à briser."

Si vous placez votre confiance en moi comme Directeur général, j'aiderai à conduire l'OMC vers son but et à maintenir le cap sur le vrai Nord. Pendant toute ma carrière dans le secteur privé et à des postes de direction au gouvernement, j'ai évalué des problèmes, élaboré des stratégies et mis en œuvre des plans pour atteindre des objectifs. Je sais que la situation à l'OMC m'occupera beaucoup et je me réjouis de ce défi.

Je serais honoré d'appliquer ma passion et mes compétences pour remplir la noble mission de l'OMC et aider à guider tous les Membres au bénéfice du commerce multilatéral.

Merci, Vos Excellences, cela a été un plaisir pour moi de m'entretenir avec vous aujourd'hui.

---