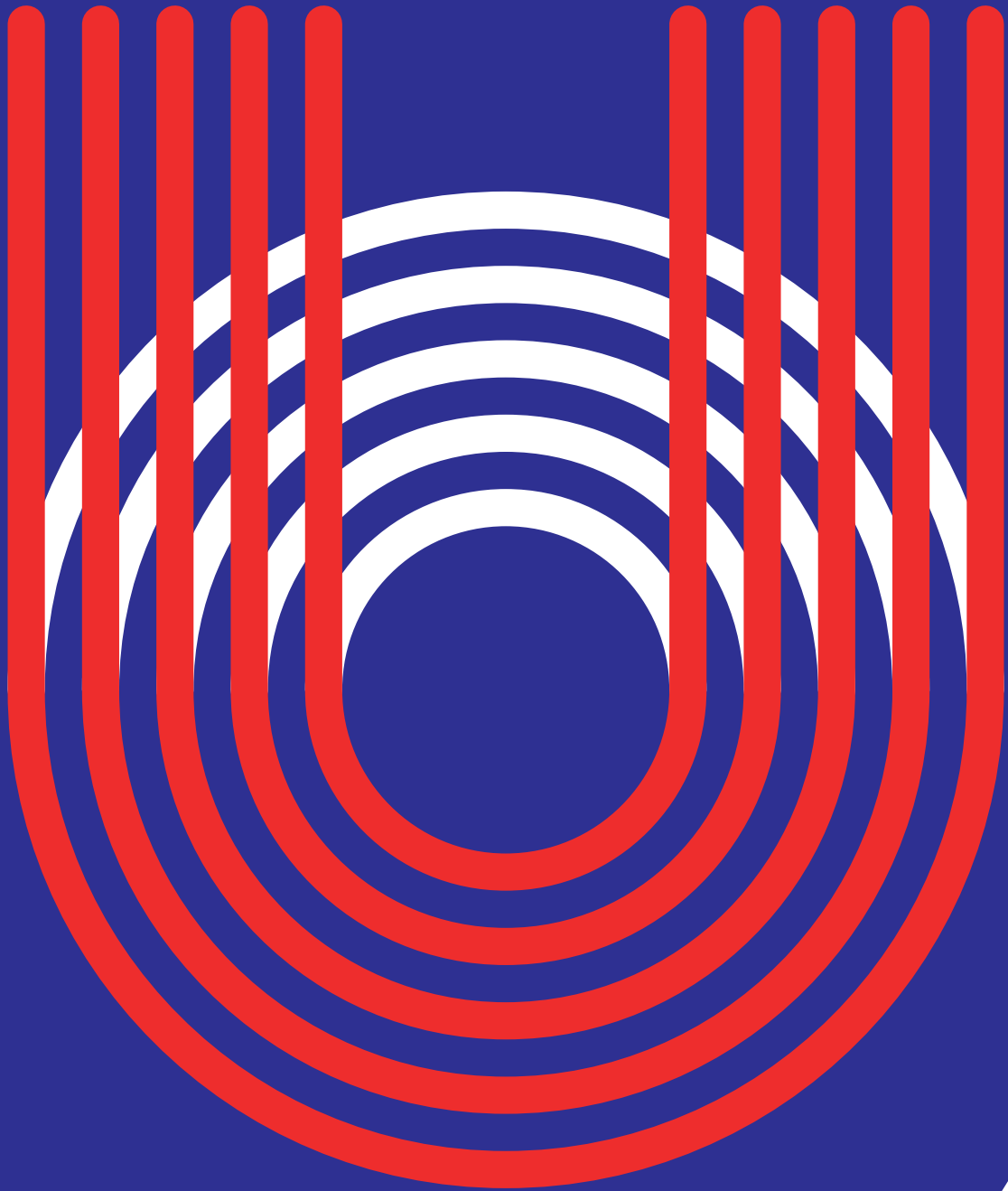


# Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres

Paris, 30-31 mai 2018



## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL



# **Orientations stratégiques du Secrétaire général**

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'OCDE POUR 2018

### « INTERCONNEXIONS, IMPACT, ENGAGEMENT : UNE OCDE QUI DONNE CORPS À UN MULTILATÉRALISME EFFICACE »

1. Les signes de frustration que suscite le multilatéralisme ne devraient pas éclipser les nombreux bienfaits que les pouvoirs publics et les citoyens tirent du système de coopération internationale mis en place depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. C'est grâce à la coopération multilatérale qu'existent des instances permettant un règlement pacifique des différends ; des plateformes permettant une harmonisation des règles du jeu ; des mécanismes permettant une meilleure gestion des flux internationaux de personnes, de capitaux, de biens et de services ; ou encore des canaux permettant l'échange d'idées, de données, d'expériences et de pratiques de sorte que les pays puissent apprendre les uns des autres. La coopération et l'intégration mondiales ont joué un rôle déterminant dans l'amélioration spectaculaire du bien-être et des chances à laquelle nous avons assisté dans les 70 dernières années.

2. Néanmoins, le multilatéralisme est, aujourd'hui, à la croisée des chemins. Son aptitude à produire une action collective efficace qui apporte des solutions aux défis mondiaux est de plus en plus mise à l'épreuve, et il doit répondre à une demande plus exigeante en vue d'obtenir de meilleurs résultats pour les citoyens. Cela fait naître un contexte où certains gouvernements préféreraient servir leurs objectifs par le biais de politiques nationales ou de solutions ponctuelles plutôt que par le biais d'une action multilatérale. Le fait que de nombreuses personnes ou communautés se vivent comme les oubliés de la mondialisation et se sentent exclus des bienfaits nés de l'intensification des interconnexions et de la collaboration par-delà les frontières contribue à cette dynamique, comme nous l'avons évoqué à la Réunion du Conseil au niveau des Ministres de l'année dernière. Les tendances au populisme et au protectionnisme sont une source de préoccupation, de même que la prolifération des fausses informations : les unes et les autres remettent en question le rôle d'organisations comme la nôtre, qui prônent l'ouverture et la coopération internationale et fondent leurs recommandations sur des analyses solides ancrées dans les faits, des données concrètes et des indicateurs rigoureux.

3. En dépit des accomplissements qui peuvent être mis à son actif, il est indéniable que le système multilatéral doit s'adapter à de nouvelles demandes et à un contexte en rapide mutation, caractérisé par de nouvelles configurations géopolitiques et une nouvelle géométrie de l'économie internationale, représentatives notamment de l'importance grandissante des économies émergentes, des interconnexions de plus en plus prononcées entre les pays et entre les individus, et par des réactions d'angoisse devant la rapidité avec laquelle l'économie numérique, les évolutions démographiques et les nouvelles technologies transforment nos économies, nos sociétés et nos vies. Le multilatéralisme devrait aussi contribuer à apporter des réponses à ceux que le processus de mondialisation a laissés de côté. De fait, dans de nombreux secteurs, les solutions apportées par nos politiques publiques ont été tardives : la crise économique et financière qui a débuté en 2008, la montée des inégalités de revenu et de l'inégalité des chances, les distorsions qui faussent la concurrence internationale, une fiscalité perçue comme injuste, le risque lié au changement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles, ou encore la face obscure des interconnexions croissantes (flux illicites, menaces sur la sécurité numérique, financement du terrorisme, etc.) ont fait naître le sentiment que nous ne sommes pas parvenus à évoluer au même rythme que la mondialisation de l'activité économique. D'où

une remise en question du multilatéralisme lui-même. Ne pas réagir face à ce malaise de plus en plus prégnant risquerait de provoquer une régression de la coopération internationale qui aurait de graves conséquences pour la paix, le progrès et le bien-être partout dans le monde.

4. L'aptitude à faire progresser et à adapter le multilatéralisme à la réalité d'aujourd'hui dépend de la volonté de pays souverains à le faire. Le multilatéralisme n'est pas une fin en soi, ni le seul outil à la disposition des gouvernements. Mais dans de nombreux domaines, il reste le moyen le plus concret et le plus efficace qu'ont les pays de concevoir, formuler et mettre en place des politiques propres à améliorer la vie des citoyens. L'intensification des flux transfrontaliers de personnes, de biens, de services, d'actifs, de données et de connaissances a considérablement élargi l'éventail des défis de dimension planétaire qu'aucun pays n'est en mesure de relever seul. Du fait de cette interdépendance, il arrive de plus en plus souvent que les gouvernements de différents pays soient confrontés, au même moment, à des défis connexes. Même si les contextes nationaux sont différents, les pays peuvent gagner à partager de bonnes pratiques et à tirer les leçons de l'expérience face à des problématiques semblables. Cela peut déboucher sur un resserrement de la coopération internationale et, à terme, sur des formes d'action collective plus efficaces. Ainsi, la question fondamentale pour une institution comme l'OCDE est de déterminer comment continuer à dégager de bonnes pratiques et à fournir des données concrètes sur les bienfaits et les résultats induits par l'action menée collectivement afin d'assurer que les pays affichent le niveau d'ambition nécessaire et mettent à profit le pouvoir qui est le leur de faire face, ensemble, aux défis auxquels nos concitoyens et notre planète sont confrontés. C'est la meilleure réponse que nous pouvons donner aujourd'hui à tous ceux qui, en proie à un certain désenchantement face au système multilatéral actuel, sont tentés de s'en désengager.

5. L'OCDE est née de la nécessité dans laquelle se sont trouvés des pays animés par une communauté de vues de trouver des réponses communes face à des défis communs. Grâce à ses méthodes de travail, ses statistiques, ses recherches, ses recommandations, ses instruments et ses normes, et à l'échange de bonnes pratiques, notre Organisation a activement contribué au système multilatéral depuis plus d'un demi-siècle, en apportant son impulsion et son concours dans différents domaines de compétence tels que la croissance économique, la productivité, les migrations, l'emploi, le développement, la fiscalité, l'éducation, la santé, le changement climatique, les échanges ou l'investissement, pour n'en citer que quelques-uns. L'OCDE, en tant qu'instance d'établissement de normes et que « laboratoire d'action » de premier plan, peut activement soutenir nos Membres et nos Partenaires dans leurs efforts pour faire face aux enjeux du monde contemporain en aidant à rendre le multilatéralisme plus souple et plus efficace. Notre spécificité est d'allier fiabilité et flexibilité, une combinaison qui peut être particulièrement appropriée au cours de la phase de transition que traverse actuellement le multilatéralisme. Alors que notre Organisation approche de son 60<sup>e</sup> anniversaire, qui aura lieu en 2021, et que nos Membres cherchent à refonder le multilatéralisme de sorte qu'il soit mieux à même de répondre à leurs demandes, les Orientations stratégiques du Secrétaire général pour 2018 s'articulent autour de trois principes qui visent à amplifier la valeur ajoutée que nous sommes en mesure d'apporter :

- **Interconnexions** : Comment l'OCDE peut-elle être le plus utile pour aider les pays à comprendre les effets d'une interconnexion accrue entre les individus, les économies et les systèmes, et à en récolter les fruits par le biais de la coopération multilatérale ?

- **Impact** : Quels sont les domaines d'action particuliers sur lesquels l'OCDE devrait axer ses efforts compte tenu des atouts spécifiques que lui confèrent sa valeur ajoutée et l'éventail de ses compétences ?
- **Engagement** : Quelles sont les transformations que doit opérer l'OCDE pour produire les meilleurs résultats ?

En mettant en relation tous ces éléments, l'OCDE est à même de produire les meilleures analyses de façon à expliquer les mégatendances actuelles et à aider les pays dans la marche à suivre pour y faire face.

## I. Interconnexions : Comment l'OCDE peut-elle être le plus utile pour aider les pays à comprendre les effets d'une interconnexion accrue entre les individus, les économies et les systèmes, et à en récolter les fruits par le biais de la coopération multilatérale ?

6. Dans la Vision d'avenir de l'OCDE de 2011, qui coïncidait avec le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Organisation, les Membres avaient souligné leur détermination à faire de l'OCDE un réseau mondial pour l'action publique plus efficace et plus intégrateur afin de garantir qu'elle conserve son influence de façon à améliorer le bien-être de nos concitoyens dans un monde en rapide mutation. Sept ans plus tard, dans un contexte caractérisé par un rejet grandissant de la mondialisation et une érosion rapide de la confiance dans le système multilatéral et les institutions qui le sous-tendent, l'OCDE a un rôle important à jouer au moment où nos pays s'appliquent à dessiner les contours d'un nouveau multilatéralisme répondant aux besoins du monde d'aujourd'hui.

7. L'interconnexion accrue entre les économies et les sociétés du monde entier n'est pas en elle-même une piste pour l'avenir. Mais plutôt que rompre avec cette connexion ou se retrancher à l'intérieur de ses propres frontières, les pays doivent s'entendre sur la nécessité de remettre en état et d'améliorer un système qui doit produire de meilleurs résultats. Pour l'OCDE, six pistes pourraient être déterminantes dans nos efforts pour accompagner les pays à l'heure où le multilatéralisme est remis en question et où nous devons unir nos forces afin de montrer qu'il demeure le meilleur outil pour faire face aux nombreux enjeux que nous rencontrons. Ces propositions sont le fruit des réflexions du Secrétaire général. Pour leur donner corps, il consultera les Membres pour recueillir leur avis sur leur valeur et leur faisabilité.

<b>6 PROPOSITIONS</b>
1. Une démarche plus cohérente vis-à-vis des priorités de l'action internationale
2. Une connexion entre les comités
3. Une fonction d'incubateur au service de l'établissement de normes et de la mise en œuvre effective de ces normes
4. Une plus grande coordination entre les OI
5. Des réseaux régionaux de l'OCDE
6. Un groupe consultatif de haut niveau auprès du Secrétaire général pour un multilatéralisme souple et efficace

8. **Une démarche plus cohérente vis-à-vis des priorités de l'action internationale :** Aider à étayer et à faire avancer l'agenda relatif à la coopération internationale, telle est l'une des grandes priorités pour l'OCDE. Cela implique parfois d'être le « meilleur second rôle », notamment en ce qui concerne les processus pilotés par les Nations Unies comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris. Nous pouvons accompagner les pays dans la mise en œuvre des ODD, les aider à mesurer le chemin à parcourir pour atteindre les cibles, leur prêter assistance pour leurs stratégies nationales et mobiliser des financements au service du développement. L'OCDE dispose de l'une des bases de données les plus complètes sur l'ensemble des domaines d'élaboration des politiques publiques, ce qui a toute son utilité au moment où les Membres progressent dans la mise en œuvre des ODD. De la même manière, en s'appuyant sur nos éclairages quant aux questions économiques et financières, nous continuerons d'apporter notre concours à la lutte contre le changement climatique et à promouvoir l'alignement des politiques au service de la transition vers une économie bas carbone, en collaboration étroite avec la CCNUCC, et en travaillant avec l'AIE, l'AEN et le FIT, dans leurs domaines d'expertise respectifs. Nous aiderons les pays à mettre en œuvre les contributions déterminées au niveau national (CDN) énoncées dans le cadre de l'Accord de Paris. Nous contribuerons à renforcer la cohérence des politiques d'adaptation et d'atténuation et nous concourrons à la mobilisation de ressources au service du financement vert. Notre contribution aux agendas mondiaux s'étend à d'autres aspects, comme les migrations internationales (forts de nos quarante ans d'expérience de l'analyse des flux et des politiques migratoires) et la réduction des risques de catastrophe. Dans d'autres domaines, comme l'éducation et la lutte internationale contre la fraude et l'évasion fiscales, nous devrions continuer d'être en première ligne en déployant notre expertise et notre avantage comparatif. Nous resterons actifs en apportant notre soutien aux présidences du G20 et du G7, ainsi qu'à d'autres instances internationales, et en faisant part de nos éclairages pour étayer les agendas auxquels nous apportons régulièrement notre contribution. Notre participation à l'ensemble de ces agendas, et les partenariats stratégiques que nous nouons avec plusieurs institutions de premier plan sur la pensée systémique, l'anticipation ou la résilience place l'OCDE dans une position privilégiée pour favoriser davantage d'innovation, une meilleure efficacité, une plus grande cohérence et une plus forte cohésion de l'action des pouvoirs publics face aux défis fondamentaux auxquels est confrontée l'humanité.

- **Prochaines étapes :** L'un des principaux atouts de l'OCDE est sa pluridisciplinarité. Nous proposons de continuer de mettre à profit cette capacité d'aider à recenser et suivre les interactions entre les différents agendas internationaux sectoriels de sorte qu'ils soient rationalisés et mieux coordonnés, que les effets d'entraînement soient plus spécifiquement pris en compte et que les synergies entre les différents domaines soient plus efficacement exploitées et portées à leur maximum. Nous pouvons contribuer à éviter une approche cloisonnée. La participation active de l'OCDE aux processus, initiatives et instances dont dépendent ces agendas offre une occasion unique de favoriser une approche plus cohérente des défis mondiaux de la part de la communauté internationale. L'initiative relative aux Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC) et l'initiative pour la Croissance inclusive, notre capacité de prospective stratégique et les travaux menés dans toute l'OCDE sur l'environnement seront utiles pour étayer un programme d'action plus cohérent et interconnecté face à des défis de dimension mondiale et pour anticiper des risques qui se profilent.

9. **Une connexion entre les comités** : À terme, l'aptitude de l'OCDE à aider les pays à remodeler le système multilatéral dépendra de sa capacité à continuer de fournir une expertise fiable et fondée sur des bases solides sur laquelle les Membres et les Partenaires peuvent s'appuyer pour élaborer des politiques meilleures pour une vie meilleure. L'une des grandes priorités de notre Organisation devrait être de continuer à fournir les meilleures statistiques, de même que des analyses et des recommandations fondées sur des données concrètes, reposant sur les recherches de pointe menées par le Secrétariat et sur la validation des faits et le contrôle qualité qu'assurent nos comités. Il s'agit là d'une combinaison unique, qui s'articule sur les priorités des gouvernements et renforce l'impact des politiques. Les mécanismes d'évaluation comparative et d'examen par les pairs de l'OCDE permettent la diffusion de bonnes pratiques qui peuvent contribuer à guider les priorités de l'action multilatérale. Pour ce faire, nous devons bâtir des ponts plus nombreux et plus solides entre les différentes sphères d'action, afin de mieux appréhender les complexités et les effets d'entraînement. Il s'agit notamment d'articuler plus et mieux les travaux de nos comités, tout comme nous l'avons fait avec nos directions, en renforçant l'horizontalité et en établissant des liens de corrélation entre les différents secteurs.

- **Prochaines étapes** : Nous proposons d'étudier les moyens par lesquels favoriser des interactions et des échanges réguliers entre les comités et les groupes d'experts de l'OCDE, en cherchant plus particulièrement à créer les espaces, les outils et les mécanismes institutionnels pour ce faire. Concrètement, nous pourrions porter à plus grande échelle l'effort consistant à réunir les Présidents de comités une fois par an dans le contexte de la RCM. Une communauté renforcée regroupant les présidents de comité et les délégués pourrait aider l'OCDE à identifier les domaines où elle pourrait être plus efficace et plus utile à la communauté internationale, à exploiter les synergies et à anticiper les tendances. Nous œuvrerons aux côtés des comités pour organiser des réunions conjointes en vue de faire progresser les approches intersectorielles, particulièrement autour des thématiques qui sont au cœur de l'agenda mondial (développement, climat, avènement du numérique, migrations, etc.).

10. **Une fonction d'incubateur au service de l'établissement de normes et de la mise en œuvre effective de ces normes** : Les recherches de pointe, les analyses et les bonnes pratiques doivent en dernier ressort se traduire par des politiques meilleures qui ont une incidence positive sur la vie de nos concitoyens. Nous avons besoin d'une mondialisation fondée sur des règles clairement définies et acceptées, qui s'appliquent à chacun de manière égale. Nous devons viser l'excellence afin d'établir des normes et standards internationaux adaptés et solides qui uniformisent les règles du jeu. L'OCDE fait figure de référence dans plusieurs domaines allant de la gouvernance d'entreprise, de la lutte contre la corruption et de la promotion de l'intégrité à la conduite responsable des entreprises et à la concurrence, à la fiscalité et aux pratiques environnementales. Cette expertise a aidé les pays à faire avancer les règles du jeu à l'échelle internationale dans ces différents domaines. Alors que nous nous livrons à un réexamen de nos normes pour garantir qu'elles sont adaptées à l'objectif poursuivi et qu'elles conservent leur pertinence et leur impact, l'insatisfaction grandissante des citoyens illustrent la nécessité d'assurer une plus large couverture et une mise en œuvre effective de ces normes parmi les pays Membres et Partenaires, et d'accélérer la définition de normes dans des secteurs essentiels soumis à des mutations technologiques rapides.

- **Prochaines étapes** : Nous proposons d'affiner le périmètre des normes existantes et d'en assurer le respect, ainsi que d'explorer les secteurs où l'OCDE pourrait



jouer un rôle utile en contribuant à renforcer la collaboration multilatérale, en particulier les secteurs concernés par les nouvelles technologies. Nous devons redoubler d'efforts pour faire en sorte que les grandes économies non Membres de l'OCDE adhèrent aux principaux instruments de l'OCDE. Nous mettrons fin aux normes qui seraient devenues caduques. Plus important encore, nous devons étudier les synergies entre les normes et instruments internationaux afin de contribuer à l'élaboration d'un cadre juridique multilatéral plus cohérent et plus efficace, qui puisse aider à harmoniser les règles du jeu et à apaiser les tensions actuelles sur les échanges et les investissements étrangers.

11. **Une plus grande coordination entre les OI** : Les organisations internationales (OI) sont des acteurs essentiels au sein du système multilatéral actuel dont l'expertise enrichit le savoir collectif. Il est donc tout à fait logique que, dans le respect de leur mission et de leurs travaux respectifs, elles se renforcent mutuellement et améliorent leur coordination pour faire du multilatéralisme un instrument efficace qui donne de meilleurs résultats. Pour l'OCDE, forte de son expertise pluridisciplinaire dans de nombreux compartiments de l'élaboration des politiques publiques, il est essentiel d'assurer la complémentarité et la synergie avec les travaux d'autres organisations. En particulier avec les organisations du système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, nous favorisons une coordination régulière, souvent dans le contexte des mandats appelant à une collaboration dans des domaines précis et émanant d'instances internationales comme le G20 et le G7. Plusieurs rapports analytiques et initiatives de dialogue sur les politiques à suivre sont des entreprises conjointes de plusieurs OI, une coopération qui renforce la pertinence et l'impact de nos travaux, et donne une importance démultipliée aux différents angles sous lesquels nous abordons des thématiques isolées. L'OCDE a aussi facilité la mise en place d'un partenariat entre OI relatif à la coopération internationale en matière de réglementation. Toutefois, la coordination entre OI peut encore être améliorée. Un multilatéralisme efficace exige de nous une coordination plus étroite, qui nous donne les moyens de mieux servir nos pays Membres et d'apporter notre contribution à leurs agendas mondiaux.

- **Prochaines étapes** : Nous proposons de travailler avec d'autres OI en vue de mettre en place une réunion annuelle de bilan à laquelle assisteraient les responsables des OI les plus pertinentes afin d'examiner comment nos institutions peuvent mieux se coordonner, exploiter les synergies, éviter le recoupement des activités et améliorer l'alignement et la synchronisation de nos stratégies institutionnelles respectives, dans l'intérêt de nos Membres, de leurs priorités et de la communauté internationale dans son ensemble. Dans le plein respect des activités centrales et des programmes de travail respectifs de chaque organisation, ce bilan pourrait permettre d'améliorer la coordination de façon plus régulière et plus structurée.

12. **Des réseaux régionaux de l'OCDE** : L'adhésion à l'OCDE est l'un des plus puissants mécanismes par lesquels l'Organisation aide à renforcer l'efficacité du multilatéralisme, car les pays qui entament un processus d'adhésion améliorent leurs politiques pour les rendre conformes aux normes de l'OCDE et s'engagent à respecter un ensemble de règles internationales. La stratégie de relations mondiales de l'Organisation tient compte du fait que l'OCDE n'a pas vocation à prendre une dimension universelle. Les programmes mis en place avec les Partenaires clés, les Programmes par pays et les Programmes régionaux constituent des canaux fort utiles pour rapprocher les non-Membres des instruments, politiques et pratiques prônés par l'OCDE, ce qui se traduit par une plus large acceptation de nos normes. Le nombre élevé de pays non-Membres de

l'OCDE membres du Centre de développement et la participation de non-Membres à différents comités et groupes de travail ont également contribué à approfondir l'action et à renforcer la pertinence de l'Organisation à l'échelle mondiale. Cependant, les discussions d'adhésion qui ont lieu actuellement sont l'illustration de l'attrait particulier que suscite l'adhésion à l'Organisation. Le risque d'un désengagement, à terme, et d'une prise de distance de la part de pays auxquels les Membres ne pourront proposer une telle option dans un avenir prévisible n'est pas à écarter.

- **Prochaines étapes** : Nous proposons de renforcer la stratégie de relations mondiales de l'OCDE dans l'optique de consolider peu à peu les réseaux de l'OCDE dans des régions prêtes à se rapprocher des pratiques et normes préconisées par l'Organisation. Ce pourrait être une réponse face à l'aspiration qui est celle de l'Organisation de faire en sorte que les normes et les politiques qu'elle prône comptent sur la scène mondiale, sans pour autant que l'Organisation n'acquière une dimension universelle. S'appuyant sur les travaux et programmes déjà en place, il s'agirait de mécanismes bien établis, plus ambitieux, permettant un dialogue, une collaboration et un échange d'expériences réguliers, et la mise en évidence de nouveaux domaines d'intérêt autour desquels les comités et directions bâtiraient une collaboration accrue avec les Partenaires. L'Asie du Sud-Est, l'Eurasie, l'Europe du Sud-Est, la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, l'Afrique et l'Amérique latine constitueraient le socle de cette coopération renforcée. Certains Partenaires clés, les bénéficiaires des Programmes par pays, les membres du Centre de développement de l'OCDE et des pays spécifiques très désireux de rejoindre les rangs de l'Organisation, mais dont les aspirations à devenir un jour Membres de l'OCDE ne peuvent, pour l'heure, être satisfaites, pourraient jouer un rôle de premier plan à cet égard.

13. **Un groupe consultatif de haut niveau auprès du Secrétaire général pour un multilatéralisme souple et efficace** : L'OCDE peut contribuer à la réflexion menée pour déterminer quels sont les moyens d'améliorer le fonctionnement du système multilatéral existant. Sa valeur ajoutée et son expérience distinctives dans l'élaboration de solutions qui ont prouvé leur efficacité face à des défis de dimension mondiale peuvent apporter des éclairages précieux au moment où les Membres envisagent de quelle manière le multilatéralisme doit s'adapter à un nouveau contexte et gagner en efficacité et en souplesse. Notre expertise des questions de gouvernance peut être particulièrement utile. Nous devons analyser les processus qui se sont révélés efficaces face à des défis mondiaux, et en tirer des enseignements. L'OCDE peut aider à faciliter la réflexion et le dialogue sur les caractéristiques que devrait revêtir le nouveau système multilatéral dont nos pays ont besoin, en fonction des expériences passées, qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs.

- **Prochaines étapes** : Le Secrétaire général appellera à la création d'un Groupe consultatif de haut niveau, qui nous aidera à réfléchir à l'avenir du multilatéralisme. Ce groupe s'appuiera sur les discussions dont fait actuellement l'objet le multilatéralisme, tant à l'OCDE qu'au sein d'autres enceintes internationales. Il pourrait établir un rapport juridiquement non contraignant pour la RCM de 2019 sur les moyens de rendre le multilatéralisme plus efficace et plus souple, qui sera soumis à l'examen des pays Membres.

## II. Impact : Quels sont les domaines d'action particuliers sur lesquels l'OCDE devrait axer ses efforts compte tenu des atouts spécifiques que lui confèrent sa valeur ajoutée et l'éventail de ses compétences ?

14. Nous proposons cinq priorités qui devraient guider nos activités dans différents domaines d'action afin de maintenir la pertinence de notre Organisation. Ces priorités de fond découlent de deux types d'interactions : d'une part, les relations entre la sphère des politiques nationales et celle des politiques internationales, qui sont de plus en plus étroitement liées et qui s'influencent mutuellement ; d'autre part, l'interaction du triptyque individu (la population)-système socio-économique (la prospérité)-écosystème global (la planète) (les trois « P »). Ces cinq priorités de fond s'inscrivent dans le prolongement de mes dernières Orientations stratégiques et du *Programme 21 pour 21*. Elles intègrent également les priorités exprimées par les Membres dans le cadre des échanges récents liés à la préparation du Programme de travail et Budget 2019-20, et notamment du Document de convergence informel des Ambassadeurs.

5 PRIORITÉS DE FOND
1. Mesurer et promouvoir le bien-être, la durabilité et l'inclusivité
2. Renouveler le contrat social
3. Miser sur la productivité et la compétitivité
4. Préparer la transformation numérique
5. Harmoniser les règles

15. **Mesurer et promouvoir le bien-être, la durabilité et l'inclusivité** : Pour mener à bien la mission de l'OCDE – promouvoir des politiques meilleures pour une vie meilleure –, nous devons continuer de consolider la transformation visant à faire de l'OCDE, qui s'est jusqu'ici employée essentiellement à mesurer et à soutenir la croissance économique conventionnelle, une organisation qui concentre aussi son action sur l'amélioration du bien-être des citoyens et sur la qualité, l'équité et les effets environnementaux de la croissance. La participation de l'OCDE à ce changement de paradigme est indispensable. Elle doit faire fond sur le rapport *Towards a New Narrative* établi dans le cadre des Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC), et sur les initiatives sur la Croissance inclusive, le Vivre mieux et la Croissance verte, ainsi que sur la nouvelle Stratégie pour l'emploi, pour élaborer en définitive un nouveau discours autour de la croissance, propre à contribuer à guider l'élaboration des politiques. Le Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement constitue à cet égard une plateforme unique en son genre d'examen mutuel par les pays de leurs progrès vers une croissance résiliente, inclusive et durable. Nous continuerons à réexaminer et à perfectionner en permanence nos modèles, nos recherches et notre analyse des politiques en recourant à une approche plus globale et pluridisciplinaire, notamment en utilisant davantage les microdonnées, les données massives et de nouvelles sources d'information. Nous nous appuierons sur notre leadership mondial pour la mesure de l'accès aux services publics et de leur qualité, tout spécialement dans les domaines de la santé et de l'éducation, pour nous focaliser

d'avantage sur la satisfaction des citoyens vis-à-vis de ces services et des résultats obtenus, notamment via l'initiative PaRIS. Nous accorderons également plus d'attention au logement et à d'autres aspects liés au bien-être. L'alignement des politiques sociales sur les préoccupations des citoyens déterminera les travaux à venir de l'Organisation dans ce domaine. Il est très important pour nous de continuer les allers-retours entre recherche et analyse et aide à la mise en œuvre, entre paroles et actes, entre réflexion et action. Cela implique que, dans notre communication, nous accordions une attention plus uniforme aux aspects qualitatifs de la croissance et du bien-être, ainsi qu'à leurs aspects quantitatifs. C'est l'impact final de l'action publique qui compte.

- **Prochaines étapes :** Nous devons articuler encore plus étroitement les programmes sur la croissance inclusive et durable. Le creusement continu des inégalités de revenu et de l'inégalité des chances dans de nombreux pays Membres rend cette démarche nécessaire. L'achèvement du Cadre d'action pour une croissance inclusive, qui intègre la mesure multidimensionnelle des niveaux de vie, contribue à faire avancer les solutions. De même, nous continuerons à élargir la portée de nos instruments de mesure, au-delà du PIB, et à en affiner la précision. La sixième édition du Forum mondial de l'OCDE intitulé « Statistiques, connaissances et politiques », qui se tiendra en novembre à Incheon (Corée), contribuera à ajouter une dynamique politique en ce sens. Les travaux que nous menons au titre du Programme 2030 pour mesurer, analyser et comprendre les retombées transfrontières des politiques nationales, notamment par le biais des données sur le développement, ainsi que les microdonnées que nous avons recueillies sur la contribution des EMN et leur comportement dans les chaînes de valeur mondiales, peuvent aussi grandement améliorer nos dispositifs. Dix ans après le début de la crise financière, le projet NAEC sur la résilience intergouvernementale, qui est élaboré par plusieurs Membres, aidera les pouvoirs publics, par la gestion et la coordination, à mieux faire face aux menaces à caractère international, de la contagion financière et des catastrophes écologiques aux menaces sur la sécurité numérique ou les épidémies. La création d'un groupe consultatif de haut niveau travaillant à l'élaboration d'un nouveau discours sur la croissance dans le cadre du NAEC nous aidera à proposer de meilleures solutions en vue d'instaurer une économie circulaire plus équitable et plus résiliente, en se fondant sur des bases théoriques solides. Nos partenariats avec l'université d'Oxford, la London School of Economics, l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués (IASSA) et le Centre commun de recherche de la Commission européenne seront précieux à cet égard.

16. **Renouveler le contrat social :** L'OCDE a un rôle déterminant à jouer dans la mesure où nombre de nos pays Membres mènent une réflexion sur les fondements d'un contrat social renouvelé propre à redonner aux citoyens confiance dans leurs gouvernements, leurs institutions, le secteur des entreprises et les institutions internationales. Des tendances de plus en plus complexes au plan mondial – crises financières, monétaires ou de la dette souveraine, crise des réfugiés ou menaces sur la planète telles que le terrorisme ou le changement climatique – amènent les citoyens à se demander si ces défis peuvent être surmontés et si la prospérité et le bien-être peuvent être préservés. La mondialisation et la transformation numérique, ainsi que les évolutions démographiques, remettent en cause les approches conventionnelles de la politique sociale. Les inégalités de revenu et de patrimoine, qui s'amplifient dans de nombreux pays, risquent de défaire le tissu social et de faire douter les citoyens de leur capacité et de celle de leurs enfants à monter dans l'échelle sociale. L'inclusion de groupes

traditionnellement désavantagés – minorités ethniques ou raciales, migrants, handicapés, LGBT – doit faire l’objet d’une attention constante. Une action volontariste, qui s’adresse aux citoyens dès le plus jeune âge et tout au long de leur existence, s’impose pour prévenir les inégalités au moment de la vieillesse. Par ailleurs, si des progrès ont été accomplis pour remédier aux inégalités entre hommes et femmes, d’amples disparités subsistent. Aussi longtemps qu’une moitié de la population n’aura pas accès aux mêmes possibilités que l’autre, nous ne réussirons pas en tant que sociétés. Les politiques mises en œuvre doivent garantir la sécurité sans nuire au dynamisme des entreprises du fait des coûts induits ou de la pesanteur de la bureaucratie. S’appuyant sur son vaste corpus de travaux, l’OCDE peut donner des orientations et soutenir des politiques qui prennent en compte ces tendances et correspondent aux besoins de l’ensemble des groupes : les personnes âgées, les enfants et les jeunes, les pauvres, les marginalisés ou la classe moyenne. Forte de ses compétences en matière de gouvernance et des bonnes pratiques relatives à la transparence, à l’intégrité et à l’efficacité dans le secteur public, notre Organisation peut aider les gouvernements à répondre aux attentes des citoyens. L’OCDE peut aussi contribuer à donner la priorité aux travaux sur le bien-être des enfants, qu’il s’agisse de l’accueil des jeunes enfants et de l’éducation préscolaire ou de l’élimination du travail des enfants sous toutes ses formes, en particulier le trafic d’enfants, et l’abolition de l’esclavage moderne. Le renouvellement du contrat social suppose aussi un pacte de solidarité intergénérationnelle, qui préserve la biodiversité et empêche l’épuisement des ressources de notre planète. Il importera au plus haut point de procéder à une analyse des fondements sociaux et comportementaux de la coopération, à court ou à moyen terme (s’affranchissant des cycles politiques) pour parvenir à mieux comprendre quelles mesures seraient susceptibles d’aider à restaurer la confiance au sein de la société.

- **Prochaines étapes :** L’OCDE peut contribuer à une réflexion sur un contrat social renouvelé dans le cadre duquel les citoyens se sentent partie intégrante et active de la société. Un discours expliquant comment l’État peut agir comme facilitateur, tant pour donner les moyens à chaque citoyen de réaliser pleinement son potentiel que pour contribuer à l’instauration d’un environnement favorable aux entreprises, s’avère de plus en plus nécessaire. Un constat qui est particulièrement vrai pour ce qui est des possibilités offertes aux quatre déciles du bas de l’échelle en termes d’éducation, de compétences, d’emploi, de logement et autres aspects essentiels au bien-être. En tenant compte du fait que tous les pays sont confrontés à une réalité différente, nous pouvons apporter un soutien déterminant aux pouvoirs publics pour redessiner des sociétés adaptées au XXI<sup>e</sup> siècle, où les frontières entre les politiques nationales et internationales sont de plus en plus floues et où le rôle facilitateur de l’État doit être repensé pour prendre en considération les défis qui se font jour. Certes, ce sont les préférences de la société et l’histoire qui détermineront le périmètre et le rôle de l’État, dans la mesure où les Membres ont des positions très différentes à cet égard, mais la réflexion devrait être intéressante et utile pour eux, et ne pas donner lieu à une solution « standard ». S’appuyant sur l’Initiative de l’OCDE pour la croissance inclusive, les recommandations et la mise en œuvre des nouveaux projets concernant la Stratégie pour l’emploi, l’avenir du travail, Vers le numérique, les travaux relatifs à l’autonomisation économique des femmes et à l’accès des femmes aux postes de direction, ainsi que d’autres initiatives internationales dans lesquelles l’OCDE joue un rôle clé, comme le Global Deal, la Coalition internationale sur la rémunération égale ou encore la Global Coalition to End Child Poverty, l’Organisation peut mettre à profit son expérience plurisectorielle et contribuer à concevoir un contrat social repensé et plus inclusif. La Réunion

ministérielle sur la politique sociale qui s'est tenue récemment à Montréal et le mandat confié par les Ministres en cette occasion offre une excellente plateforme à l'Organisation et à nos pays pour repenser les systèmes de protection sociale, les actualiser et les adapter à un monde en évolution. De même, les travaux menés actuellement sur l'innovation dans le secteur public, l'ouverture et la transparence, et la participation civique, sont essentiels dans ce processus, tout comme le sera la mise en œuvre d'une Approche stratégique de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

17. **Miser sur la productivité et la compétitivité** : Certains pays ont dit craindre que notre programme d'action sur l'inclusivité et la durabilité ne soit mené aux dépens de nos activités traditionnellement vouées à promouvoir la croissance économique. Nous tenons à réaffirmer une fois encore que tel n'est pas le cas. Nos travaux montrent que les inégalités, aussi bien que la dégradation de l'environnement, peuvent être préjudiciables à une croissance durable. Dans le même temps, une croissance et une création de richesse durables et responsables sont des facteurs déterminants pour parvenir à une vie meilleure, en ouvrant davantage de perspectives. C'est pourquoi l'une de nos priorités stratégiques demeurera de mettre à profit les gains de productivité et de compétitivité pour soutenir une croissance vigoureuse et la création d'emplois et de richesse. Le Forum mondial sur la productivité permet un dialogue fertile autour des politiques à même de stimuler la croissance de la productivité. Nous continuerons de centrer notre action sur l'articulation productivité/inclusivité, et d'appuyer nos Membres dans leurs efforts pour stimuler la concurrence et la compétitivité, et pour mobiliser les ressources existantes en vue de promouvoir la croissance et le bien-être dans le contexte de l'économie numérique, notamment en puisant dans la vaste réserve d'épargne pour investir dans l'éducation et les compétences. Nous nous attacherons à promouvoir l'investissement dans des infrastructures durables et de qualité, moyen d'améliorer la productivité et de soutenir une prospérité pérenne tout en réduisant autant que possible les retombées sociales et environnementales négatives. En plus de mieux cibler et adapter notre assistance aux pays en matière de réformes structurelles, nous devons être plus en phase avec la réalité de communautés données, pour lesquelles les mesures génériques ne donneront peut-être pas les résultats escomptés, et déterminer comment ces communautés pourraient mieux s'approprier les possibilités offertes par l'économie mondiale et la transformation numérique. Nous continuerons à renforcer les liens entre les agendas relatifs à la compétitivité et à la croissance inclusive, ainsi qu'avec les priorités de la croissance verte, et ferons progresser nos recherches sur la façon dont le système financier peut le mieux soutenir le reste de l'économie et sur les moyens par lesquels il sera possible d'éviter les crises dans l'avenir. Nous devons également collaborer avec d'autres acteurs compétents pour assurer que le régime de protection de la propriété intellectuelle parvient à un juste équilibre entre la nécessité de stimuler l'innovation et celle de veiller à ce que les retombées profitent à l'ensemble de la société.

- **Prochaines étapes** : L'avancement d'un programme consolidé pour fournir une aide plus ciblée aux pays dans la mise en œuvre de réformes structurelles est un élément clé de notre programme d'action sur la productivité et la compétitivité ; cela devrait aider à faire le lien entre les différentes recommandations et encourager la concrétisation des réformes. Les travaux issus de la récente Conférence ministérielle sur les PME nous donneront une base solide pour faire progresser un agenda constructif dans cet important domaine, en particulier les réformes, les conditions-cadre et les mesures ciblées sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des PME ; nous devrions continuer

d'approfondir nos travaux en utilisant les données au niveau de l'entreprise. Nous devrions également affiner nos outils et nos analyses pour aider à favoriser la création d'entreprises et veiller à ce que les entreprises les plus innovantes trouvent les ressources requises pour se développer, notamment par le biais de réglementations du marché efficaces qui permettent la concurrence, les échanges et la réaffectation de ressources. Une plus étroite proximité avec la réalité des pays rehaussera aussi l'impact de nos travaux à l'échelon local, et nous sera surtout utile pour approfondir notre réflexion sur les moteurs de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois. Il est de première importance de se pencher aussi sur la géographie du mécontentement. Comme de nombreux Membres l'ont exprimé, il existe certaines activités économiques, comme le tourisme, dont l'OCDE devrait s'attacher à maximiser le potentiel en tant que moteurs de la croissance et du développement local. À travers notre nouveau projet horizontal sur les politiques stratégiques au service d'infrastructures durables, nous devrions aussi affiner la capacité de l'OCDE à mobiliser des investissements à long terme et à favoriser une allocation plus efficiente du capital au service de projets d'infrastructures durables et de qualité, de manière à améliorer le bien-être et à réduire la dégradation de l'environnement.

18. **Préparer la transformation numérique** : L'achèvement de notre projet « Vers le numérique » est de la plus haute importance. Cependant, il ne marque que le début d'une dynamique enclenchée à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, qui doit déboucher sur l'élaboration de politiques meilleures pour un monde qui sera radicalement différent de celui que nous avons connu jusqu'à présent, et qui aura pris forme sur une période d'une brièveté sans précédent. Appréhender les retombées positives, mais aussi négatives, de la transformation numérique sur l'économie, la société et la vie de chacun devrait donner aux pouvoirs publics l'assise nécessaire pour mener une vaste initiative d'anticipation et de préparation. Étendre notre mandat à des travaux dans ce domaine est une priorité qui devrait permettre à la fois de préserver l'élan acquis grâce à une coordination sans faille et de mettre au point de nouveaux produits horizontaux, tels que des « boîtes à outils ». Des problématiques comme l'impact de l'automatisation sur les emplois, les enjeux fiscaux de la transformation numérique, le respect de la vie privée et la sécurité à l'ère du numérique, l'effet du virage numérique sur la concurrence, ou l'utilisation et la réglementation de l'intelligence artificielle et de la technologie du chaînage par blocs soulignent que des évolutions rapides peuvent, en peu de temps, s'imposer parmi les priorités de l'action publique. L'intelligence artificielle, l'édition génique et plusieurs autres technologies portées par la révolution numérique sont les prochains enjeux sur la liste. L'OCDE, comme les responsables de l'action publique et d'autres organisations internationales, doivent aider à rationaliser les processus décisionnels et la coordination internationale pour faire évoluer la transformation numérique vers la croissance et le bien-être, et permettre une communauté de vues sur la façon de faire face à certaines problématiques ayant des incidences sur notre présent et notre futur. Notre Organisation ne saurait rester en marge de ces débats et devrait continuer de prendre en compte cette transformation dans les différents domaines d'action et offrir aux responsables de l'action publique de nouveaux outils pour en tirer profit. Nous devons également veiller à ce que l'économie numérique profite à tous les citoyens et à toutes les entreprises. Pour ce faire, nous devons affiner notre capacité de traiter les nouveaux risques, notamment ceux qui sont induits par les clivages numériques et les questions de sécurité liées à l'internet des objets, et mieux comprendre comment maximiser la puissance transformatrice de la nouvelle économie. Nos travaux doivent libérer le potentiel d'innovation de nos économies et de nos sociétés, et en même temps

prendre en compte ce que la transformation numérique pourrait produire de « maux mondiaux », comme les cyber-attaques ou les nouveaux espaces qui s'offriraient à la criminalité et à la corruption.

- **Prochaines étapes :** Il importe que l'Organisation reste en pointe dans ses mesures, études et analyses sur l'innovation et sur les mécanismes par lesquels le numérique est en train de transformer notre monde, mais il est également essentiel, pour qu'elle apporte la meilleure contribution possible, qu'elle veille à la coordination appropriée et à l'enrichissement mutuel de sa Stratégie pour l'emploi et de sa Stratégie numérique. Les prochaines étapes consisteront à mettre en œuvre ces stratégies au niveau des pays, de la même manière que nous l'avons fait avec la Stratégie sur les compétences. Dans cet esprit, nous devons demeurer la principale référence sur les moyens de doter les citoyens et les entreprises de la formation et des compétences dont ils auront besoin pour s'adapter et prospérer dans un monde du travail en évolution rapide, par l'apprentissage tout au long de la vie et l'acquisition des compétences globales, sociales et émotionnelles nécessaires pour mener une vie épanouissante. L'élaboration d'un cadre de compétences globales, et l'accent sur l'éducation préscolaire demeureront essentiels. Au-delà de l'amélioration et de la diversification des compétences, la transformation technologique nous obligera à nous interroger pour déterminer si les réglementations du marché du travail et nos régimes de protection sociale peuvent encore fonctionner correctement ou s'ils doivent être restructurés. La création d'un laboratoire d'innovation et d'un Observatoire des nouvelles technologies numériques (dont l'intelligence artificielle et le chaînage par blocs) contribuera à une meilleure compréhension de la complexité et des interactions de nos systèmes économiques, financiers, sociaux et environnementaux. Il sera déterminant de mettre davantage l'accent sur la protection de la vie privée et des données pour bâtir la confiance à l'égard du numérique ; de même, nous continuerons de centrer l'attention sur les moyens dont nous disposons pour mettre en place des infrastructures numériques en s'appuyant sur le secteur public et sur des financements publics. L'approfondissement de notre capacité de prospective stratégique et son intégration systématique à tous nos axes de travail demeurent une priorité pour faire de l'OCDE une organisation encore plus utile et pertinente à l'ère du numérique.

19. **Harmoniser les règles :** Une mondialisation équitable et inclusive est une mondialisation dans laquelle les acteurs obéissent aux mêmes règles sur un terrain régi par des principes. Nous devons entendre la frustration des pays et des entreprises qui estiment que la concurrence n'est pas équitable, ainsi que celle des citoyens, qui jugent que le système ne bénéficie parfois qu'à certains groupes. Dans le contexte actuel, le rôle de l'OCDE pour soutenir les efforts en faveur de l'harmonisation des règles du jeu est plus important que jamais. Des normes multilatérales, aussi rigoureuses et universelles que possible, constituent la meilleure solution, et l'OCDE reste une enceinte privilégiée pour contribuer à les promouvoir, grâce à son expertise, à son pouvoir fédérateur et aux instruments qu'elle a mis en place, afin de parvenir à un consensus. Mieux comprendre quelle est l'incidence sur les entreprises, et en particulier les PME, de l'environnement dans lequel elles opèrent et des politiques suivies à leur égard peut aider les pouvoirs publics à faire en sorte que toutes les entreprises fonctionnent sur un pied d'égalité dans une économie mondialisée. Mais l'harmonisation des règles ne se limite pas à une concurrence loyale entre les pays et entre les entreprises ; elle concerne aussi les devoirs qui incombent aux entreprises, au même titre qu'aux citoyens, à l'égard de la société :



comme contribuables, comme acteurs responsables et comme modèles de conduite. En consolidant et en complétant ses travaux et instruments existants sur la lutte contre la corruption, la concurrence, les entreprises publiques, la gouvernance des entreprises, le devoir de diligence dans les chaînes d'approvisionnement et la conduite responsable des entreprises, ainsi que sur la « face obscure » de l'économie (commerce illicite, atteintes à la cybersécurité, délinquance économique et financière ou autres flux financiers illicites), l'OCDE peut aider à redéfinir le rôle de l'entreprise dans l'économie mondiale, ainsi que sa responsabilité à l'égard de la société en général.

- **Prochaines étapes :** Au cours des prochaines années, il sera capital de s'assurer que les différentes approches des échanges et des investissements transfrontières puissent être traitées dans un contexte multilatéral, afin d'éviter la perte de richesse et de possibilités de progrès. C'est la raison pour laquelle nos efforts devraient porter sur le renforcement des mécanismes existants en vue de résoudre les différends et de corriger les déséquilibres résultant d'une concurrence déloyale, notamment les subventions ou l'ingérence de l'État. Le traitement de la question des surcapacités sidérurgiques dans le cadre du Forum mondial et l'extension de ce mécanisme et des enseignements dégagés à d'autres secteurs d'activité confrontés au même défi devraient demeurer prioritaires. L'adoption et la mise en œuvre des Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques par un plus grand nombre de pays, ainsi que de nos orientations et recommandations sur les moyens de veiller à la neutralité concurrentielle entre entreprises publiques et privées, sont de la plus haute importance. Nous devrions renforcer les Points de contact nationaux prévus par les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Il nous faut redoubler d'efforts pour améliorer les règles du jeu dans le domaine du commerce et des investissements internationaux, et leur équité, en mettant en évidence le rôle des subventions qui faussent les échanges dans un certain nombre de secteurs et en travaillant avec les pouvoirs publics à la recherche de solutions, dans le droit fil des travaux que nous menons autour du Forum sur les surcapacités sidérurgiques. Un système international fondé sur des règles et plus ouvert, plus juste et plus libre, couplé à des politiques nationales qui promeuvent la concurrence, l'innovation, les chances, et surtout, une croissance plus inclusive, est essentiel pour rallier le soutien du public en faveur du multilatéralisme. La promotion de la transparence sur la propriété effective entre les juridictions complétera la contribution que notre Organisation apporte, par le biais de l'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers en matière fiscale (AEIO) et du projet sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéficiaires (BEPS), à l'harmonisation des règles du jeu entre les contribuables, particuliers comme entreprises. Le Forum mondial de l'OCDE sur la sécurité numérique et la prospérité, récemment créé, et les travaux futurs sur la Convention sur la lutte contre la corruption, sur le commerce illicite et sur les flux financiers illicites auront également une grande importance. L'avancement du programme d'action sur les PME offrira aux pouvoirs publics une plateforme pour une action cohérente à l'égard des PME et un ensemble d'instruments de nature à uniformiser les règles du jeu entre les entreprises.

### III. Engagement : Quelles sont les transformations que doit opérer l'OCDE pour produire les meilleurs résultats ?

20. L'OCDE peut contribuer à améliorer le multilatéralisme grâce à ses travaux de substance et au soutien qu'elle apporte aux mécanismes et processus institutionnels déployés pour faire en sorte que la coopération internationale soit plus souple et plus efficace. Mais en définitive, c'est la transformation de l'Organisation proprement dite, engagée pour s'adapter à de nouveaux besoins, qui déterminera sa capacité à obtenir des résultats pour ses pays Membres. Le maître-mot doit être l'engagement, et quatre principes doivent guider, pour l'avenir, cette transformation de l'OCDE :

4 PRINCIPES
1. Plus d'engagement avec nos Membres
2. Plus d'engagement avec nos Partenaires
3. Plus d'engagement avec nos parties prenantes
4. Plus d'engagement au sein de l'Organisation

21. **Plus d'engagement avec nos Membres** : L'OCDE est au service de ses Membres, et nous devons faire en sorte que nos travaux présentent pour eux la plus grande pertinence et leur procure la plus grande utilité possible. Travailler pour les Membres et avec les Membres, et être à l'écoute de leurs besoins et de leurs prescriptions, continuera d'être notre priorité. Plus de 80 % des déplacements et missions du Secrétaire général se font dans les pays Membres. Nous nous emploierons à renforcer les échanges réguliers avec les délégations, et nous nous appuierons davantage sur leur rôle non seulement de représentant de leurs gouvernements auprès de l'OCDE, mais aussi de porte-parole de l'Organisation dans leurs pays respectifs. Nos Membres ont donné des orientations quant à la nécessité pour l'Organisation d'être plus efficace, et nous poursuivrons nos efforts en vue d'optimiser l'utilisation de nos ressources tout en préservant notre capacité financière à répondre à des demandes croissantes grâce à la qualité et à la crédibilité qui caractérisent nos travaux. Il est vital pour l'avenir de l'Organisation qu'elle poursuive l'ambitieuse évaluation externe indépendante qui a été engagée, en réexaminant en détail l'efficacité et l'efficacités de son système de gouvernance, de ses mécanismes de définition des priorités, de ses dispositifs de supervision et de ses méthodes de travail. Nous accompagnerons nos Membres dans cet effort et mettrons en œuvre les recommandations qui contribueront à faire de l'OCDE une organisation plus performante.

22. **Plus d'engagement avec nos Partenaires** : L'actualisation et l'amélioration constantes des relations mondiales de l'OCDE sont toujours des moyens essentiels d'accroître notre pertinence, dans un monde de plus en plus interconnecté. Au-delà de ma proposition de mettre davantage à profit le pouvoir de transformation de l'OCDE en consolidant les plateformes régionales, notre priorité à court terme demeure de porter à leur terme les processus d'adhésion de la Colombie, du Costa Rica et de la Lituanie, et de donner une réponse claire aux six pays qui souhaitent adhérer à l'OCDE. Des évolutions récentes ouvrent également une possibilité nouvelle d'aller de l'avant avec les quatre Partenaires clés restants – l'Afrique du Sud, la Chine, l'Inde et l'Indonésie – en élaborant des programmes de travail plus ambitieux « en vue de leur possible adhésion ». Eu égard

à la réussite de la mise en œuvre de la première vague de programmes par pays, de nouveaux programmes de ce type devraient être envisagés, lorsque c'est possible, dans l'optique d'accroître la diffusion et l'impact de nos normes. Il importera également de mettre à profit la capacité du Centre de développement d'étendre notre action de fond auprès des économies émergentes et en développement.

23. **Plus d'engagement avec nos parties prenantes :** Renforcer notre ouverture et notre dialogue avec les principales parties prenantes au-delà des gouvernements nationaux est l'un des domaines dans lesquels il nous faut intensifier notre action en nous appuyant sur nos travaux avec les communautés régionales et locales. Nous devons redoubler d'efforts pour dialoguer davantage avec d'autres composantes et échelons de l'administration, les acteurs sociaux (entreprises, syndicats, ONG, fondations, organisations philanthropiques et autres) et, plus important encore, les citoyens au sens large, surtout ceux qui se sentent oubliés. Dans notre communication avec les parties prenantes et les citoyens, nous devons faire moins usage de la prescription et faire plus de place à l'écoute, utiliser un langage plus simple et moins technique, et intégrer dans nos travaux l'expérience personnelle de nos interlocuteurs. Nous devons réexaminer l'efficacité des canaux institutionnels existants afin que des voix plurielles se fassent entendre, et miser davantage sur la technologie et sur les nouvelles plateformes et formats pour nouer un dialogue mutuellement fructueux. Sur la base de l'expérience de certains comités de substance, nous devrions étudier les possibilités de créer, à terme, un comité consultatif de la société civile auprès de l'OCDE. Au-delà de l'identité de nos interlocuteurs, nous devons repenser fondamentalement le contenu et la forme de notre message, et consentir un effort considérable pour rationaliser, et réduire, ce que nous produisons et pour renforcer notre capacité à tisser le fil de notre discours en menant des campagnes cohérentes et de vaste portée. Nous devons aussi nous intéresser aux lieux où nous nous exprimons, en prenant acte du fait qu'en devenant plus présent et en améliorant l'écho donné à nos messages, au-delà des audiences habituelles, il nous faudra peut-être nous déplacer ailleurs que dans les capitales, pour répondre à la « géographie du mécontentement ». De même, alors que l'OCDE est engagée depuis dix ans dans une transformation profonde, la perception que le grand public a de l'Organisation reste ancrée dans de vieilles idées préconçues. Par conséquent, nous employer activement à actualiser l'image de l'OCDE afin qu'elle reflète mieux la réalité présente de l'Organisation – axée sur le bien-être des individus et ouverte à de nouvelles mesures du progrès – devrait être l'une de nos priorités. Nous continuerons de moderniser nos outils et supports de communication, notamment numériques, tout en donnant la priorité à la mesure de leur impact réel.

24. **Plus d'engagement au sein de l'Organisation :** L'appel en faveur d'un surcroît d'engagement vaut aussi au sein-même du Secrétariat de l'OCDE, où le renforcement de l'horizontalité, l'union autour d'objectifs communs et le décloisonnement des domaines d'action nous aideront à optimiser les retombées de notre expertise pluridisciplinaire, à améliorer notre capacité à trouver des solutions face à des problématiques interdépendantes et, en fin de compte, à produire un impact au niveau de l'action publique. C'est à cette seule condition que nous pourrions aider les États à ne plus agir en vase clos, et à mieux prendre en compte la complexité et l'interdépendance croissantes de leurs économies et de leurs sociétés. Encourager davantage les activités transversales, favoriser la pratique des postes partagés entre directions, et mettre la technologie au service de la gestion de projets et du partage de données entre plusieurs Directions, sont autant d'approches qui revêtiront une grande importance. Nous continuerons également de mettre à profit la flexibilité que la création de centres thématiques peut procurer à

l'appui du développement de nouveaux axes de travail qui tirent parti de notre expertise multidimensionnelle. Il sera extrêmement important que nous nous appliquions à parachever notre stratégie numérique interne et à mener à bonne fin plusieurs initiatives destinées à améliorer encore la sécurité, la qualité et la durabilité de nos actifs matériels et immatériels. Nous veillerons également à ce que l'OCDE reste une organisation de référence en termes de gestion ouverte, transparente et équitable, en modernisant sans cesse nos systèmes administratifs et financiers, nos régimes et politiques de gestion des ressources humaines et notre cadre de supervision. Dans le souci premier d'un fonctionnement efficace et efficient de l'Organisation, notre capacité à attirer et à conserver les talents et à favoriser la diversité et l'inclusion est le meilleur moyen de continuer de produire des résultats au service de nos Membres.

\*\*\*\*\*

25. Cette désaffection grandissante à l'égard du multilatéralisme a pour corollaire la désaffection vis-à-vis des résultats de la mondialisation dont nous avons débattu à la RCM de l'année dernière. Dans les deux cas, il ne suffira pas de rejeter les critiques et de rappeler les nombreux avantages procurés par la mondialisation et le multilatéralisme. Nous devons au contraire prendre ces défis au sérieux et y répondre. En cette période charnière, l'OCDE doit prendre part à un mouvement de plus vaste portée pour redynamiser le système multilatéral. Nous avons un rôle important à jouer pour rétablir la confiance dans les organisations et les processus multilatéraux, en faisant en sorte que les retombées de leurs activités soient manifestes et largement partagées. Peu d'institutions sont mieux placées que l'OCDE pour porter des propositions de nature à mettre la mondialisation au service de tous. La faible croissance du revenu des ménages, le nombre insuffisant d'emplois de qualité, la persistance des inégalités hommes-femmes, la transmission de la pauvreté relative d'une génération à l'autre, les effets délétères des crises financières, la détérioration de l'environnement, les difficultés d'intégration des migrants – tous ces enjeux (et bien d'autres) peuvent être traités en partie grâce aux progrès de la coopération multilatérale, et tous relèvent de la compétence de l'OCDE. L'OCDE est prête à travailler main dans la main avec ses Membres, ses Partenaires et la communauté internationale au sens large pour montrer qu'un multilatéralisme renouvelé et revitalisé peut faire naître des politiques meilleures pour une vie meilleure.

Ce document, ainsi que les données et cartes 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.

# SEMMAINE OCDE 2018

[www.ocde.org](http://www.ocde.org)

OCDE Paris  
2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16  
Tél : +33 (0) 1 45 24 82 00