

Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres

Paris, 22-23 mai 2019

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL POUR 2019

**Orientations stratégiques
du Secrétaire général pour 2019**

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'OCDE POUR 2019 :

*Il est urgent d'agir, de se doter d'objectifs plus ambitieux et
de renforcer la coopération*

1. Stimuler la coopération internationale pour impulser le progrès et améliorer le bien-être a toujours été au cœur même de la mission de l'OCDE. Depuis ses débuts, l'Organisation tient lieu de forum d'échanges sur l'analyse des politiques, données probantes à l'appui, et de dialogue entre pairs au service de la stabilité à long terme ainsi que d'une croissance et d'un développement durables. Nos efforts ont aidé les pays à dépasser leurs différences, identifier de bonnes pratiques communes, nouer le dialogue sur l'action à mener et apprendre de leurs pairs. Ils ont permis l'élaboration de règles fondamentales, de repères et de normes sur lesquels les décideurs peuvent s'appuyer pour définir des politiques meilleures pour une vie meilleure. Dans toute l'Organisation – y compris dans nos comités de substance spécialisés, nos groupes de travail et nos groupes d'experts –, nous recherchons des solutions consensuelles dans une optique d'ouverture, d'équité, d'inclusivité, de durabilité, de recherche de la paix, pour, conformément aux termes de notre Convention fondatrice, « sauvegarder les libertés individuelles et accroître le bien-être général ».
2. En sa qualité de laboratoire d'idées et d'action, l'OCDE met à la disposition des pouvoirs publics sa palette pluridisciplinaire d'expertise, de données et d'outils, ainsi que ses analyses rigoureuses de l'action publique, afin de les aider à confronter leurs expériences, à rechercher des solutions à des problèmes communs, et à coordonner et mettre en œuvre leurs politiques. Nous sommes particulièrement fiers de nos réalisations, qui ont contribué à forger des économies plus fortes, plus justes et plus vertes, et des sociétés plus inclusives.
3. En 2019 et dans les années à venir, nous continuerons d'élaborer des solutions audacieuses, coordonnées et efficaces aux niveaux local, régional, national et multilatéral, afin d'aider les Membres et les Partenaires de l'OCDE. Notre programme de travail s'appuiera sur les travaux en cours, en privilégiant la réactivité et la recherche d'impact, tout en prenant en compte les ajustements nécessaires pour faire face à un environnement international d'une complexité croissante.
4. Les difficultés auxquelles sont confrontées nos sociétés et nos économies sont exacerbées par une instabilité politique grandissante. Les dissensions entre les pays et en leur sein compliquent la tâche des organisations internationales comme l'OCDE. Or, c'est précisément dans les périodes de mutation rapide et de défis nouveaux et urgents que nous devons nous montrer à la hauteur des enjeux et apprendre de nos expériences respectives. C'est là que la sagesse collective, les valeurs partagées et la collaboration peuvent le mieux nous aider à servir nos citoyens. À l'ère de la désinformation et du désintérêt à l'égard des faits, l'OCDE entend poursuivre sa mission d'orientation à l'appui de politiques fondées sur des données probantes et des pratiques exemplaires.
5. C'est pourquoi nous devons redoubler nos efforts, agir avec détermination et relever nos ambitions afin de tendre vers des économies ouvertes et dynamiques, tout en veillant à concevoir des politiques qui servent les intérêts de tous et soient respectueuses de l'environnement. Le bien-être collectif en dépend.

Contexte actuel

6. Dix ans après la crise économique la plus grave de notre époque, nous restons aux prises avec des problématiques héritées, auxquelles s'ajoutent des défis nouveaux. Ces dernières années ont été le théâtre d'une montée des tensions géopolitiques, du protectionnisme et des différends commerciaux, d'un creusement des fractures sociales et d'un retour du populisme. D'aucuns se demandent si le contrat social reste valable et si les institutions en place, y compris les organisations internationales, sont à même d'affronter les défis actuels et à venir. On remet en question la légitimité et les résultats de l'économie de marché, et jusqu'à la démocratie elle-même. Le rythme de la transformation numérique et les bouleversements qu'elle induit ne font qu'ajouter aux inquiétudes. Sans compter le vieillissement de la population, les pressions migratoires et les catastrophes écologiques, sources de défis supplémentaires et interdépendants.

7. Ces questions sont légitimes, et les inquiétudes, fondées. Les décideurs ne sont pas à la hauteur des grands enjeux nationaux et mondiaux qui angoissent les citoyens. Bien que se faisant le chantre d'une croissance économique robuste, la communauté internationale n'est pas parvenue à asseoir une reprise solide, durable et inclusive. Au contraire, on voit se multiplier des risques, instabilités et déséquilibres nouveaux. La communauté mondiale prône l'inclusion, mais les inégalités de revenus, de patrimoine et de chances restent généralisées et ne cessent de se creuser. Elle appelle à des économies et des sociétés plus vertes, mais les émissions de gaz à effet de serre et les températures mondiales continuent d'augmenter, la perte de biodiversité s'accélère, les océans se réchauffent et se remplissent de plastique, l'utilisation des ressources en matières premières ne fléchit pas et les phénomènes météorologiques extrêmes sont devenus monnaie courante. Partout dans le monde, les manifestations d'enfants exhortant les pouvoirs publics et les entreprises à agir contre le changement climatique témoignent du sentiment d'urgence qui prévaut.

8. Face à ces défis, l'OCDE plaide pour des actions décisives. Dans le domaine fiscal, nous avons su apporter une solution mondiale audacieuse pour lutter contre l'évasion et la fraude fiscales, avec d'une part le Projet BEPS OCDE/G20 sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices, et, d'autre part, nos travaux à l'appui d'une mise en œuvre cohérente, à grande échelle, des normes de transparence fiscale, qui ont débouché sur la mise en place de l'échange automatique de renseignements par 90 pays et territoires entre 2017 et 2018 et qui, selon les dernières estimations, ont permis de générer plus de 95 milliards EUR de recettes non prévues pour les pays concernés, pour la plupart Membres de l'OCDE. Nos travaux sur les défis fiscaux induits par la transformation numérique sont en bonne voie. La mise en place d'une solution consensuelle pérenne évitera la fragmentation de l'architecture fiscale internationale et la double imposition. Nous poursuivrons nos efforts afin de parvenir à un accord en 2019 ; nous examinerons ce faisant les diverses propositions faites par les pays et préparerons une feuille de route détaillée, l'objectif étant d'être fin prêts pour remettre notre rapport final au G20, en 2020. L'OCDE n'aurait pu obtenir des résultats aussi concluants sans l'appui politique vigoureux de ses Membres dans ce domaine.

9. Nous progressons également dans l'harmonisation des règles mondiales dans d'autres domaines importants, comme la lutte contre la corruption, la gouvernance des entreprises publiques et la conduite responsable des entreprises, ainsi que dans les politiques à l'égard des investissements liés à la sécurité nationale. En revanche, malgré tous les efforts déployés en matière de concurrence, de gouvernance des entreprises et de réglementation du secteur financier, un long chemin reste à parcourir. Les approches traditionnelles s'avèrent inadaptées au monde actuel, de plus en plus réticulaire et

interdépendant, ce qui fait peser des risques considérables sur les économies, les individus et la planète.

10. Le moment est venu d'amorcer une transformation systémique. Avec le concours des Membres de l'OCDE, nous avons besoin d'analyses, de données et d'approches nouvelles, calibrées pour un système mondial aussi mouvant qu'incertain. Nous devons tendre vers une compréhension commune et relever notre ambition collective. De notre aptitude à apporter des solutions, à évoluer et à nous adapter aux nouvelles réalités dépendra notre capacité à capitaliser sur les progrès accomplis ; à défaut, nous nous retrouverions face à une dangereuse inflexion du bien-être mondial.

11. Mes orientations stratégiques pour 2019 et au-delà s'inscrivent dans ce contexte. Elles tiennent compte des évolutions technologiques sans précédent – qui constituent le thème central de la Réunion du Conseil au niveau des Ministres (RCM) de 2019 – et sont centrées sur l'extraordinaire transformation à l'œuvre. Elles sont étayées par les résultats de la RCM de 2018 et le dialogue permanent avec les dirigeants, hauts responsables, Ambassadeurs, représentants du BIAC et du TUAC, et autres parties prenantes. Elles puisent également dans les enseignements tirés des intenses négociations auxquelles a donné lieu le Programme de travail et Budget pour 2019-20 et s'inscrivent dans la droite lignée de mon Programme « 21 pour 21 », qui a pour objet de renforcer la pertinence, la réactivité et l'impact de l'OCDE.

12. La mission qui nous attend est de taille, mais pas insurmontable. Pour la mener à bien, l'OCDE a conçu une approche qui s'articule autour de dix actions.

Action 1 : Nous poser des questions difficiles et remettre en question nos modèles et hypothèses économiques par le biais de notre initiative sur de Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC).

- La logique NAEC renforce l'assise scientifique des conseils sur les politiques à suivre que nous dispensons aux pays, aidant ainsi l'Organisation à mieux saisir la complexité de l'économie et ses interactions avec la société ou l'environnement, et à préparer la résilience à d'éventuels chocs. Elle imprègne désormais toutes nos activités, notamment par le biais d'un engagement accru avec les Comités. Le Groupe de travail OCDE-IIASA sur la pensée systémique, l'anticipation et la résilience réfléchit actuellement à des approches transsectorielles de l'action publique en s'appuyant sur cette démarche systémique. L'initiative NAEC offre une plateforme qui permet à l'Organisation de tirer profit des dernières innovations en matière d'analyse économique ; de fait, elle constitue un espace où il est possible d'élaborer et d'intégrer systématiquement, dans les travaux de l'OCDE, des techniques et approches telles que la modélisation multi-agents, l'apprentissage automatique, les données massives et l'expérimentation des politiques, afin d'obtenir de nouveaux éclairages sur les questions stratégiques. Le Laboratoire d'innovation NAEC favorise l'expérimentation et l'application de ces techniques et approches. L'initiative NAEC place l'humain et le bien-être des citoyens au cœur de la définition de l'action publique grâce à une prise en compte a priori des conséquences des décisions économiques en termes de redistribution et de durabilité. Elle encourage le débat sur les moyens d'actualiser les définitions et les objectifs de la croissance, et permet d'identifier les questions auxquelles l'OCDE doit s'intéresser pour convaincre les citoyens et les responsables de l'action publique que ces nouvelles approches de la croissance sont tout à la fois nécessaires et possibles.

- La Stratégie de l'OCDE en matière de données intelligentes (*Smart Data Strategy*) a été lancée pour appuyer l'initiative NAEC et, plus généralement, pour étayer la définition d'une action publique fondée sur des éléments factuels en permettant une montée en gamme continue des pratiques, compétences et instruments nécessaires ainsi qu'en ouvrant l'accès à de nouvelles données. Par ailleurs, l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public s'inscrit en complément de l'initiative NAEC en aidant les pays Membres à approfondir et à adopter de nouvelles approches face aux défis dans le secteur public.
- Nous continuons également de mettre à profit les analyses de prospective stratégique pour anticiper les problèmes qui vont se faire jour et utiliser les instruments reposant sur les données massives et l'apprentissage automatique, de manière à offrir à nos pays Membres des conseils sur les politiques à suivre plus judicieux et mieux ciblés.

Action 2 : Continuer de mettre le bien-être des individus au cœur de nos analyses et recommandations en rapport avec l'action des pouvoirs publics, et chercher une solution à des problèmes interdépendants afin de rendre la croissance plus inclusive et le développement plus durable.

13. Mieux cerner les facteurs responsables des inégalités et les moyens de corriger ces dernières, objet de notre grande Initiative pour la croissance inclusive, est pour nous une priorité constante dès lors que nous entendons affiner nos travaux en y développant l'idée d'une croissance centrée sur l'humain. Grâce à des efforts déployés à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, nous avons obtenu des avancées considérables sur le plan de la mesure et de l'analyse des grandes dynamiques économiques qui ont de fortes répercussions sur la société et sur la planète comme, par exemple, l'articulation entre productivité et inclusivité, et les liens entre productivité et croissance verte.

14. Avec le lancement du Cadre d'action de l'OCDE pour les politiques de croissance inclusive, conformément aux débats tenus lors de la RCM de 2018, nous avons donné une forme opérationnelle à notre cadre pour le bien-être afin de répondre aux demandes d'accompagnement des pays. Nous sommes maintenant en train d'étudier les liens qui, au niveau de l'action publique, unissent les dimensions économiques et non économiques du bien-être, notamment les questions sociales et environnementales et celles qui concernent la gouvernance. Nous menons également des travaux sur les politiques à même d'assurer la mise en place de filets de sécurité sociale plus efficaces, l'acquisition d'une instruction et de compétences plus solides, de meilleurs résultats sur le marché du travail et une protection sociale plus complète, l'accès à des soins de santé et à des logements de qualité à un prix abordable, et des infrastructures durables pour tous les groupes de population.

15. Le Cadre d'action de l'OCDE pour les politiques de croissance inclusive, le Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves (PISA), le Cadre PISA sur les compétences mondiales, le Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC) et la nouvelle Stratégie de l'OCDE pour l'emploi s'articulent autour d'approches d'avant-garde en matière d'action publique grâce auxquelles nous pourrions aller de l'avant dans ces différents domaines prioritaires et donner à nos concitoyens les moyens de faire face aux maints défis qui les attendent dans le monde d'aujourd'hui et de demain.

16. Il nous faut également intensifier notre engagement stratégique avec les entreprises par le biais de l'initiative « Les entreprises à l'appui de la croissance inclusive » et du

Réseau Marchés émergents. Parallèlement à cela, nous allons nous efforcer d'être plus ouverts aux réalités auxquelles doivent faire face les citoyens, nous attachant aussi à mieux les comprendre, dans le cadre de nouvelles initiatives comme la campagne *Je suis l'avenir du travail*.

17. Pour traiter les facteurs à l'origine de la multiplication des « foyers de mécontentement », il nous faut également aller plus loin dans nos travaux sur les causes de l'exclusion, c'est-à-dire passer de l'observation des faits à l'action. Il s'agira notamment :

- de mettre à profit notre leadership dans nos travaux sur l'éducation – comme l'Enquête PISA, le Programme PISA pour le développement, le Cadre PISA sur les compétences mondiales et d'autres volets innovants du PISA, le PIAAC et les travaux sur l'éducation et l'accueil des jeunes enfants (EAJE) –, de susciter des synergies et une meilleure coordination avec les activités du nouveau Centre de l'OCDE pour les compétences et avec la Stratégie de l'OCDE sur les compétences, et de poursuivre le Projet Éducation 2030 : L'avenir de l'éducation et des compétences ;
- d'aider les pays à traduire les recommandations de la nouvelle Stratégie de l'OCDE pour l'emploi en actions concrètes et adaptées aux particularités nationales, voire locales, de façon à favoriser la quantité, la qualité et l'inclusivité des emplois ;
- de mettre en place un cadre d'action cohérent à l'appui de marchés du logement efficaces, résilients et inclusifs ;
- de définir des stratégies à suivre pour que les systèmes de santé soient davantage centrés sur l'humain – notamment par l'extension de l'enquête PaRIS sur les indicateurs fondés sur les déclarations des patients – et de s'attacher à faire grandir la culture sanitaire de la population ;
- de corriger les disparités régionales et de renforcer le lien entre zones urbaines et zones rurales par des investissements judicieux, en ayant recours à des politiques territorialisées et en tenant compte des particularités locales dans le suivi dans certaines politiques sectorielles (y compris logement, travail, éducation, santé et transports), conformément à la *Déclaration ministérielle de 2019 sur les politiques susceptibles de forger un avenir meilleur pour les régions, les villes et les zones rurales* ;
- de redoubler d'efforts pour résorber les inégalités entre les sexes enracinées et favoriser l'autonomisation des femmes, ce qui suppose notamment de lutter contre les normes et institutions sociales à caractère discriminatoire mises en évidence par notre indice « Institutions sociales et égalité homme-femme » (SIGI) ;
- de lutter contre la transmission des inégalités d'une génération à l'autre en mettant l'accent sur le bien-être des enfants et l'égalité des chances ;
- de mettre en place des mesures pilotes pour faciliter une intégration plus efficace des migrants et des réfugiés ;
- de promouvoir des outils de budgétisation responsable, sur les plans de l'égalité entre les sexes et du respect de l'environnement, propres à garantir une affectation des finances publiques conforme aux impératifs d'un développement durable et inclusif ;

- de renforcer l'éducation financière et les politiques de protection financière des consommateurs, pour le bien de tous ;
- de mieux mettre à profit les données pour éclairer et guider la réforme des politiques sociales, donner la parole aux citoyens dans le cadre du processus d'élaboration des politiques et faire un relevé plus précis des risques auxquels les individus sont confrontés au cours de leur existence grâce à l'enquête intitulée « *Des risques qui comptent* », conformément aux mandats donnés par la Réunion ministérielle sur les politiques sociales de 2018 ;
- de veiller à ce que la justice soit accessible à tous, à commencer par les catégories les plus vulnérables de la population, en s'appliquant à placer l'individu plus au cœur des systèmes judiciaires.

Action 3 : Affronter les défis particuliers induits par la transformation numérique.

18. La transformation numérique modifie rapidement nos modes de vie et de travail, redéfinit les interactions entre les acteurs économiques, sociaux et publics, et crée de nouvelles opportunités de croissance et d'amélioration du bien-être. Comme il ressort des rapports phares de l'OCDE *Vers le numérique : forger des politiques au service de vies meilleures* et *How's Life in the Digital Age (Comment va la vie à l'ère du numérique)*, les technologies ont ouvert la voie à des progrès remarquables en matière d'éducation, de santé, de transports, de protection sociale et de systèmes de communication et d'énergie, et offrent des possibilités sans précédent de donner corps à des objectifs ambitieux (sociétés inclusives, emplois et modes de travail nouveaux, économies bas carbone et résilientes au changement climatique, ou systèmes de santé centrés sur le patient et efficaces, pour n'en citer que quelques exemples). Une analyse récente de l'OCDE révèle par ailleurs que l'adoption des technologies numériques par les entreprises représente, pour nos économies, un important levier d'accroissement et de diffusion de la productivité, si nécessaires aujourd'hui.

19. Pour autant, les innovations numériques s'accompagnent également de défis, de risques et de coûts masqués. De fait, elles font naître des problématiques en lien avec la gouvernance des données ; la concurrence et l'entrée sur les marchés ; la fiscalité ; la protection sociale ; les risques de pertes d'emplois sous l'effet de l'automatisation ; les incidences potentielles des technologies numériques sur les inégalités existantes et le risque de voir apparaître de nouvelles formes d'exclusion du fait des contraintes d'accès, de budget et d'utilisation ; le respect de la vie privée ; la sécurité des consommateurs et des produits ; la protection des enfants ; ou encore la sécurité. Les cadres d'action nationaux devront être adaptés pour tenir compte des incidences de la transformation numérique sur de nombreux aspects de la vie des individus. Le caractère transfrontière de ces effets appelle à un renforcement de la coopération internationale et de la cohérence des politiques entre les pays. La crise financière de 2008 a mis en lumière les conséquences d'une situation où les technologies et les innovations évoluent plus rapidement que les politiques, les réglementations et les législations. Nous devons tirer les enseignements de cette douloureuse expérience.

20. C'est pourquoi l'OCDE a placé la transformation numérique au cœur de ses priorités d'action. De fait, il est impératif d'en exploiter le potentiel. Nos travaux horizontaux ont d'ores et déjà donné lieu à l'élaboration d'une stratégie intégrée sur la transformation numérique et à l'établissement d'un ensemble d'indicateurs fondamentaux,

exposés dans le *Rapport sur la Mesure de la Transformation Numérique*. Mais beaucoup reste à faire : de nombreuses connaissances font encore défaut, il nous faut pouvoir disposer de données et d'indicateurs nouveaux, des défis inédits liés aux technologies émergentes exigent de mener une réflexion et une analyse approfondies, et il est urgent de formuler des orientations fondées sur les meilleures pratiques, de définir des normes sur la transformation numérique, et de proposer des lignes d'action pour en optimiser l'efficacité. D'où la nécessité d'enrichir la *Boîte à outils de l'OCDE sur la transformation numérique*.

21. Nous devons par ailleurs mettre à profit le pouvoir de transformation des technologies pour donner corps à l'ambition exprimée par les Objectifs de développement durable (ODD) et affronter les défis mondiaux complexes, tels que le changement climatique. Nous exploiterons le potentiel du numérique pour faciliter la transition vers une économie plus circulaire, et combiner les données environnementales, socio-économiques et administratives afin de mesurer les avancées réalisées collectivement au regard des objectifs environnementaux.

22. Nous progressons à grands pas sur des sujets complexes comme la fiscalité du numérique – preuve s'il en est de la capacité de l'OCDE de parvenir à des résultats tangibles sur des questions internationales de premier plan, lorsque les Membres lui en confient le mandat. Reste à rassembler davantage de données probantes, à mener de nouvelles analyses, voire à établir de nouvelles normes, afin de trouver des solutions face aux défis que le numérique pose aux pouvoirs publics, que ce soit en termes de concurrence, de gouvernance des données, de protection de la vie privée et de sécurité numérique, d'échanges numériques, de sécurité des consommateurs et des produits, de protection des enfants sur l'internet, de protection sociale, d'administration numérique et de réglementation, et de se pencher sur les questions propres à certaines technologies comme l'IA et les chaînes de blocs. Il est également essentiel de parer aux menaces grandissantes, notamment à l'utilisation des plateformes numériques pour diffuser et promouvoir des idéologies extrémistes – la diffusion en direct de la terrible attaque terroriste perpétrée à Christchurch, en Nouvelle-Zélande, le 15 mars, témoigne de l'urgence d'agir. La transformation numérique ne connaissant pas de frontières, la communauté internationale doit impérativement aborder ces sujets de manière concertée.

- Concurrence. Nous nous efforcerons d'analyser les facteurs qui sous-tendent la croissance observée de la concentration des marchés et la réduction de la concurrence dans certains secteurs, notamment dans le contexte de la transformation numérique. En 2019, nous examinerons de près les postulats fondamentaux en matière de concurrence et vérifierons si nos analyses, nos normes et nos outils connexes sont adaptés à l'ère du numérique. Faisant suite aux appels lancés par les ministres du G20 chargés du numérique, nous avons par exemple entrepris de réviser le *Manuel OCDE pour l'évaluation de la concurrence* afin d'aider les États à repérer les obstacles réglementaires à la concurrence et à instaurer des mesures qui soient plus favorables à celle-ci. Par ailleurs, il est impératif de resserrer la coopération internationale entre les autorités nationales de la concurrence et de promouvoir la collaboration avec d'autres organes de réglementation compétents (à l'instar des organismes chargés de la protection des consommateurs ou des données). Les travaux actuels sur la coopération avec les autorités de concurrence pourraient étayer une révision de la *Recommandation du Conseil de l'OCDE concernant la coopération internationale dans le cadre des enquêtes et procédures portant sur des affaires de concurrence*. À cela s'ajoute le lancement de la nouvelle édition des indicateurs de réglementation des marchés de

produits (RMP), qui intègre plusieurs éléments liés à la réglementation de l'économie numérique.

- Gouvernance des données. Il convient de renforcer d'urgence la collaboration internationale afin de mieux appréhender et mesurer les flux de données, d'analyser la valeur de ces données, de comprendre les questions de partage et de propriété, de trouver un équilibre entre la liberté de circulation et les impératifs de protection de la vie privée, de sécurité et de respect des droits de propriété intellectuelle, et d'étudier les effets potentiels de la propriété des données sur la concurrence, la productivité et les inégalités. La mesure des données, y compris par-delà les frontières, aidera à formuler des orientations en tenant compte des différents types de données, en encourageant leur libre circulation, et en capitalisant sur leur potentiel de promotion des gains de productivité et de l'inclusivité. L'OCDE entend devenir une institution incontournable pour les « données sur les données », et un centre mondial pour les politiques y afférentes. Nous prêterons par ailleurs notre concours à la définition de modèles de gouvernance et de stratégies nationales sur les données qui favoriseront la confiance et énonceront des orientations claires pour tirer parti des avantages économiques et sociaux découlant de l'utilisation, de la réutilisation et du partage des données, tout en tenant compte des problématiques de qualité, de protection de la vie privée, de sécurité et de respect des droits de propriété intellectuelle.
- Protection de la vie privée et sécurité numérique. La sécurité et le respect de la vie privée sont indispensables pour que l'économie numérique demeure propice à l'innovation, à l'émergence de nouvelles sources de croissance et au développement social. La protection de la vie privée, dans une économie de plus en plus irriguée par les données, exige une stratégie polyvalente, reflet d'une vision englobant l'ensemble de la société et soutenue aux plus hauts niveaux de l'État. En 2019, nous allons réexaminer, consolider et promouvoir nos instruments juridiques applicables à la protection de la vie privée des consommateurs et à leur sécurité. Les travaux porteront en particulier sur la *Recommandation du Conseil concernant les Lignes directrices régissant la protection de la vie privée et les flux transfrontières de données de caractère personnel* et la *Recommandation du Conseil sur la gestion du risque de sécurité numérique pour la prospérité économique et sociale* (toutes deux en cours de réexamen), ainsi que sur la *Recommandation du Conseil sur la protection des infrastructures d'information critiques* (en cours de révision). Qui plus est, nous analyserons les moyens d'actualiser, de renforcer et de compléter nos instruments et nos outils afin de renforcer la confiance des consommateurs à l'égard des services et des produits achetés en ligne.
- Échanges numériques. L'OCDE continuera d'accompagner les Membres et d'enrichir les débats menés au sein de l'OMC en produisant des analyses et des éclairages sur les échanges numériques et les flux de données. Nous fournirons à cet effet de nouveaux cadres pour l'élaboration des politiques et la mesure, en nous attachant à recenser les conditions nécessaires à l'ouverture des marchés des biens et services numériques et à nourrir les débats sur les échanges et les flux transfrontières de données. Ces travaux aborderont des questions essentielles liées aux échanges, notamment la multiplication des envois de colis, les incidences des nouvelles technologies sur les politiques commerciales, et les solutions pour concilier une protection adaptée des données et les avantages des échanges numériques mondiaux, en particulier pour les PME. À la lumière des travaux menés

avec l'OMC sur le *Guide sur la mesure des échanges numériques*, nous continuerons à produire des statistiques sur les échanges numériques qui soient comparables à l'échelle internationale.

- Sécurité des consommateurs et des produits, et protection des enfants sur l'internet. Nous définirons des approches tenant compte des avantages et des difficultés que représentent, pour la sécurité, l'internet des objets et l'IA, en prêtant particulièrement attention aux questions de responsabilité, d'éducation, de divulgation d'informations, de gestion du risque et de maintenance des produits tout au long de leur cycle de vie. La nouvelle *Recommandation du Conseil concernant la sécurité des produits de consommation* abordera les défis que pose la transformation numérique dans ce domaine. Nous passerons également en revue les évolutions technologiques, juridiques et politiques afin de nous assurer que la *Recommandation du Conseil de 2012 sur la protection des enfants sur internet* demeure pertinente dans le monde actuel, où le numérique ne cesse de gagner du terrain.
- Protection sociale. La transition vers l'économie numérique induit de profonds changements structurels qui bouleversent les marchés du travail et la demande de compétences. L'OCDE s'appuiera sur une analyse approfondie et une approche horizontale pour aider à faire en sorte que les politiques en matière de formation et d'emploi ainsi que les mesures sociales soient adaptées, de manière à tenir compte des risques qui pèsent sur certains travailleurs, en particulier les moins qualifiés ou ceux employés dans des secteurs et des zones susceptibles de rester à l'écart de la révolution numérique. En 2019, l'Organisation aidera les pays à mieux se préparer à affronter l'avenir du travail grâce à la mise en œuvre de la *Stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, en s'appuyant pour ce faire sur les Études économiques nationales. Ces examens de la situation des pays abordent en particulier les problématiques de croissance inclusive et ont vocation à améliorer la compréhension et la mesure des nouvelles formes de travail. Nous développerons notre analyse et notre cartographie des risques sociaux, notamment par le biais de l'enquête sur les risques qui comptent. En outre, l'OCDE mènera à bien un projet, dénommé « Repenser le rôle de l'État à l'ère du numérique », qui mettra en regard la demande de protection sociale et la volonté de contribuer aux biens publics, en tenant compte des effets de la transformation numérique sur la perception des risques et l'attitude à l'égard de l'équité. Enfin, nous continuerons d'améliorer nos sources et nos méthodes de collecte de données sociales via la Conférence de l'OCDE « Les données sociales pour demain ».
- Administration numérique et politique réglementaire. La pénétration rapide des technologies numériques dans les économies et les sociétés bouleverse l'environnement dans lequel opèrent les administrations. L'OCDE doit continuer de fournir des cadres d'action afin de les aider à affronter ces évolutions, en s'appuyant sur la *Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales* et la *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*.
- Intelligence artificielle. Susciter la confiance à l'égard des systèmes d'IA est indispensable à leur diffusion et à la concrétisation du plein potentiel de cette technologie. Nombreux sont ceux qui craignent en effet que l'IA ne favorise une automatisation de la discrimination à travers la codification et l'importation, dans le monde numérique, des préjugés du monde réel, à commencer par ceux à caractère

sexiste ou raciste, voire liés au système judiciaire. C'est dans cet esprit que nous avons élaboré une nouvelle *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle*, qui comprend des définitions techniques, énonce les principes d'une approche responsable à l'appui d'une IA digne de confiance (valeurs centrées sur l'humain et équité, transparence et explicabilité, robustesse et responsabilité, etc.), et formule des recommandations pour l'élaboration de politiques nationales en faveur d'une IA digne de confiance et la coopération internationale en la matière. En 2019, nous lancerons un Observatoire des politiques en matière d'IA, destiné à faciliter l'enrichissement de la base factuelle et la formulation d'orientations concrètes à l'intention des décideurs, et à centraliser les travaux de l'OCDE sur le sujet, en s'intéressant en particulier à l'interaction entre l'IA et la productivité, les emplois, les compétences et la confiance, ainsi que les contributions de l'ensemble de la communauté des parties prenantes. Ces efforts constituent un précieux complément au Programme plus large de l'OCDE sur la confiance, notamment pour ce qui est de la confiance dans les entreprises.

- **Technologie des chaînes de blocs.** Pour tirer parti de l'essor des solutions fondées sur cette technologie et réduire au minimum les risques connexes, nous devons mettre en place des cadres réglementaires équilibrés et cohérents tenant compte d'autres dimensions de l'action publique, notamment les emplois, les compétences, la fiscalité et l'inclusion, ainsi que les répercussions sociales, environnementales et politiques plus larges de la technologie des chaînes de blocs. En 2019, nous avons créé le Centre des politiques liées à la technologie des chaînes de blocs, qui doit faire de l'OCDE une référence mondiale pour les décideurs souhaitant échanger sur cette technologie émergente. À l'échelle de l'Organisation, nous nous attachons à élaborer de nouvelles normes internationales sur la technologie, afin de promouvoir les bonnes pratiques, d'établir une sécurité juridique, d'éviter l'arbitrage entre réglementations et de mieux sensibiliser aux risques potentiels. Ces travaux seront nourris par ceux menés dans le cadre du projet « Vers le numérique » et viendront, à leur tour, les enrichir.

Action 4 : Mieux accompagner les Membres dans leurs réformes en définissant des approches par pays et en prenant des mesures pour renforcer la coordination interne et les approches horizontales.

- Aller vers plus de transversalité et encourager la pluridisciplinarité à l'échelle de l'Organisation afin de tenir nos engagements en matière de développement inclusif et durable sont des caractéristiques qui font la force de l'OCDE, compte tenu du vaste éventail de questions de politiques publiques qu'elle couvre. Il nous faut absolument nous appuyer sur cette pluridisciplinarité pour donner à nos Membres et à nos Partenaires des conseils plus avisés sur les politiques à suivre. Nous allons nous appliquer à exploiter les synergies et décloisonner les domaines d'action, à la faveur notamment de nos trois projets horizontaux ayant pour thèmes la transformation numérique, le logement et les infrastructures durables. Nous continuerons de rechercher les moyens d'intensifier la collaboration entre les comités et de mettre sur pied des équipes pluridisciplinaires de manière à affiner l'aide que nous apportons à nos Membres et Partenaires.
- L'OCDE continuera de définir des approches par pays et de répondre aux demandes de ses Membres et Partenaires afin de les accompagner dans leurs programmes de réformes, en les aidant à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les réformes via une

approche multidimensionnelle, à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Nous leur adresserons des conseils opportuns et ciblés sur l'action à mener au regard de priorités données, nous confronterons les expériences nationales et mettrons en lumière les meilleures pratiques, y compris dans nos séries de publications « Politiques meilleures » et « Getting it Right ». Nous continuerons par ailleurs de formuler, à l'intention des pays, des recommandations de politiques publiques qui les aideront à faire en sorte que les gains de productivité rejaillissent à la fois sur la croissance tendancielle et sur le bien-être.

- Pour mieux répondre à ces demandes, nous renforçons la coordination et la communication internes afin d'aider les pays à assurer une continuité à tous les stades du cycle de réformes. Nous les accompagnons notamment dans la mise en œuvre de ces réformes, dans le cadre de l'initiative *The House of Policy Reforms*, qui a pour objectif de mieux coordonner notre soutien aux programmes de réformes structurelles des Membres, dans la droite lignée de ce que nous avons fait ces dernières années dans des domaines comme les évaluations d'impact sur la concurrence, la mise en œuvre des politiques en matière d'éducation et le développement des capacités du secteur public.
- En parallèle, nous nous employons à approfondir nos travaux sur le calendrier, la succession chronologique et l'impact des réformes structurelles en aidant les Membres à mieux cerner les attentes et les demandes de leurs citoyens, à en tenir compte dans l'élaboration de leur action et à réunir un plus large soutien en faveur des réformes nécessaires.

Action 5 : Renforcer l'adhésion à nos normes et veiller à ce qu'elles soient efficacement mises en œuvre.

- Certaines de nos normes et recommandations les plus utiles nécessitent un renforcement de leur processus de suivi ainsi qu'un réexamen régulier, pour s'assurer qu'elles restent pertinentes dans un contexte d'évolution rapide. Dans le cadre de la deuxième phase de l'examen du processus d'établissement de normes, actuellement en cours, 134 instruments juridiques sont en train d'être revus, révisés et contrôlés d'ici à 2021, et un nouveau Recueil des instruments juridiques de l'OCDE, consultable en ligne, a été créé. Nous étudions par quels moyens l'OCDE peut continuer de collaborer avec d'autres organisations internationales pour échanger des connaissances sur les bonnes pratiques en matière d'établissement de normes, y compris dans le contexte du partenariat pour une définition efficace des normes internationales (*Partnership for Effective International Rule Making*). En outre, nous continuons de travailler de concert avec nos Membres et Partenaires pour développer l'adhésion à nos normes, notamment en les faisant mieux connaître, par l'élargissement de notre Réseau parlementaire mondial.
- Parmi nos principales normes, nombreuses sont celles qui contribuent à promouvoir l'ouverture et l'équité des règles du jeu. Des instruments comme la Convention anticorruption, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et le Guide du devoir de diligence qui les accompagnent, ou encore les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, restent indispensables pour rétablir la confiance des citoyens dans les entreprises et dans l'équité et la transparence de l'administration et des institutions, y compris au niveau multilatéral. En plus de ces efforts, nous continuerons de lutter contre les forces obscures de l'économie, du côté de l'offre comme du côté de la demande,

notamment contre la corruption, le commerce illicite, la cybercriminalité, le trafic d'êtres humains et le travail des enfants. Nous soutenons également la mise en œuvre de nos principales normes ; ainsi, en 2018, nous avons élaboré avec le G20 des approches efficaces pour l'application des Principes de haut niveau du G20 et de l'OCDE sur le financement des PME (*G20/OECD Effective Approaches for Implementing the G20/OECD High-Level Principles on SME Financing*).

- Parallèlement, nous faisons de grandes avancées dans le domaine de l'élaboration de nouvelles normes pour répondre aux enjeux mondiaux qui se font jour. L'année dernière, nos comités ont délivré d'importantes recommandations sur les thèmes suivants : le gouvernement ouvert, les événements internationaux et le développement local, les pratiques de financement soutenable, les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, le crédit à la consommation et l'éducation financière, et la lutte contre le commerce illégal de pesticides. Dans certains de ces domaines, nos normes constituent les premiers instruments juridiques jamais édictés. Ces travaux d'avant-garde seront poursuivis. De plus, il nous faut continuer de rechercher les lacunes dans les normes mondiales afin de repérer les sujets sur lesquels nous pouvons apporter une contribution utile, pour ne pas nous laisser distancer par le rythme de l'évolution de nos économies et de nos sociétés.

Action 6 : Approfondir nos éléments factuels sur les questions relatives aux échanges et à l'investissement.

23. Nous voyons s'intensifier les tensions au sein du système commercial, avec des appels renouvelés à la protection et une tendance apparente à se détourner d'un système commercial fondé sur des règles au profit d'échanges plus encadrés. Les mesures prises dans le domaine commercial, et plus particulièrement les incertitudes générées par les tensions actuelles, ont déjà un impact sur la croissance et peuvent potentiellement avoir un coût économique plus lourd à l'avenir.

- Compte tenu des tensions actuelles, nous nous attacherons à approfondir les données que nous recueillons et à élargir la diffusion de nos analyses phares sur les échanges dans tout l'éventail des domaines qui sont importantes pour un meilleur fonctionnement des marchés. Il s'agit notamment de la mesure des échanges en valeur ajoutée (TiVA) ; du progrès dans la compréhension des chaînes de valeur mondiales (CVM), y compris des liens entre les échanges et l'investissement ; de notre indice de restrictivité des échanges de services (STRI) ; de nos indicateurs de facilitation des échanges; de nos travaux visant à mieux appréhender les conséquences, à l'échelle de l'économie, des politiques commerciales, à l'aide du modèle METRO ; et des travaux d'envergure que nous menons sur la mesure de toutes les formes d'aide publique ayant un effet de distorsion des échanges dans les secteurs de l'agriculture, des combustibles fossiles, des pêcheries et de l'industrie. En outre, nous prévoyons de continuer à faciliter les discussions au sein du Forum mondial sur les surcapacités sidérurgiques.
- En matière d'investissement, nous affinerons encore notre indice de restrictivité de la réglementation de l'investissement direct étranger (IDE), nous approfondirons notre analyse des chaînes de valeur sous l'angle de l'investissement, nous continuerons d'appuyer la mise en œuvre des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, nous allons élaborer de nouvelles mesures de l'impact de l'IDE sur le développement durable, nous conseillerons les pouvoirs publics sur

la manière de gérer les risques découlant de l'acquisition et de la détention d'actifs sensibles, et nous travaillerons à concevoir des lignes directrices pour établir des pratiques exemplaires ainsi que des orientations et des techniques à l'appui de la transparence et de la diffusion d'informations concernant les entreprises publiques, y compris pour en évaluer les avantages concurrentiels potentiels. En 2019, nous lancerons également une version révisée de nos Codes de la libération des mouvements de capitaux, qui sera un résultat clé de la Présidence japonaise du G20. Ces codes révisés aideront les pays à mieux faire face aux défis que rencontrent les pouvoirs publics en cas de soudaines entrées ou sorties massives de capitaux et d'autres problèmes liés à la stabilité financière.

- Sur la base des conclusions de la Conférence ministérielle sur les PME de 2018, nos nouvelles *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat* permettront aux futurs travaux dans ce domaine de s'appuyer sur un socle constitué d'éléments factuels. De la même façon, l'élaboration d'une Stratégie de l'OCDE pour les PME suivant une approche incrémentielle jouera un rôle important pour accroître la cohérence des réformes, des conditions-cadres et des politiques ciblées afin de permettre à ces entreprises d'être plus productives et plus concurrentielles dans l'environnement économique dynamique d'aujourd'hui.

Action 7 : Renforcer notre collaboration avec le G20 et le G7, d'autres organisations internationales et la société civile.

- Notre engagement stratégique auprès du G20 et du G7 a aidé à porter à l'échelon international les normes que nous avons édictées dans des domaines tels que la fiscalité, la concurrence, l'investissement, la lutte contre la corruption, l'intégrité, le financement des PME, les entreprises publiques, la conduite responsable des entreprises, la politique à l'égard des consommateurs, l'économie numérique et le financement du développement. Il nous a également mis en position d'apporter notre contribution à des solutions équitables, efficaces et innovantes face à des défis complexes d'envergure mondiale, y compris à travers la mission de facilitateur du Forum mondial sur les surcapacités sidérurgiques qui nous a été confiée. En 2019, ces travaux se poursuivent avec la Présidence japonaise du G20 et la Présidence française du G7. Bon nombre des priorités avancées par le Japon et la France sont depuis des années au cœur des travaux de l'OCDE, y compris : la promotion d'infrastructures de qualité ; la contribution à la mise en place de règles du jeu équitables au niveau mondial grâce à nos travaux sur les échanges et l'investissement, les surcapacités sidérurgiques ou la lutte contre la corruption et la conduite responsable des entreprises ; l'encouragement de l'équité fiscale ; la promotion de la concurrence sur les marchés numériques ; l'autonomisation des femmes et la réduction des disparités entre les femmes et les hommes ; le soutien à l'éducation financière et à la protection des consommateurs de services financiers ; l'élaboration de réponses coordonnées face aux mégatendances telles que le vieillissement de la population, le changement climatique ou la généralisation du numérique ; ainsi que l'incitation à une action plus ambitieuse pour stopper la perte de biodiversité et inverser cette tendance, et assurer la conservation et l'utilisation durable de nos océans.
- Nous poursuivrons nos efforts de coopération avec d'autres organisations internationales, y compris les Nations Unies, de façon à maximiser l'efficacité de

l'ensemble de nos travaux, à limiter les redondances et à tirer parti des synergies et des complémentarités.

- Nous nous employons activement à repenser nos approches vis-à-vis de la participation des parties prenantes de façon à bâtir des partenariats stratégiques qui soient bénéfiques à l'Organisation et à ses Membres. Si nous resserrons notre dialogue avec des parties prenantes de longue date – le BIAC et le TUAC – ainsi qu'avec le secteur privé, y compris les petites entreprises, nous intensifions également notre engagement auprès d'organisations philanthropiques, d'acteurs sociaux et de la société civile de sorte que nos données, nos analyses et nos outils soient mieux diffusés et aient un impact plus fort. Il nous faut aussi redoubler d'efforts pour échanger davantage avec d'autres niveaux d'administration, notamment dans les régions et les villes, à travers des initiatives telles que l'Initiative des Maires champions pour la croissance inclusive de l'OCDE ou le Forum des spécialistes du développement local, des entrepreneurs et des innovateurs sociaux (Forum LEED). Dans la droite lignée de notre approche stratégique en matière de communication¹, l'écoute et l'engagement, l'amélioration de notre planification, la focalisation sur des campagnes et l'amélioration de notre mesure d'impact resteront nos priorités.

Action 8 : Soutenir la gouvernance mondiale et contribuer aux progrès dans la réalisation des programmes d'action mondiaux.

- Nous continuerons de répondre aux demandes des pays, régions et villes qui souhaitent recevoir un soutien pour être à la hauteur des ambitieux engagements mondiaux, souscrits notamment à travers le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement, l'Accord de Paris, la Convention sur la diversité biologique, le Pacte mondial sur les réfugiés et le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, en nous efforçant d'agir en tant que « meilleur second rôle » aux côtés du système des Nations Unies. Pour chaque aspect, nous nous concentrerons sur nos domaines d'expertise fondamentaux. Par exemple :
 - La réponse aux demandes de soutien aux efforts nationaux de mise en œuvre des ODD et de cohérence des politiques publiques, par la contribution à l'élaboration d'objectifs stratégiques, comme nous l'avons fait notamment pour la Slovénie et la République slovaque entre autres, à la définition de cadres de gouvernance, de mesure et de suivi adéquats, à la poursuite des travaux sur la mobilisation de financements/ressources appropriés et à la fourniture d'un appui dans des domaines thématiques spécifiques, selon les besoins.
 - La promotion d'une perspective territoriale pour aborder les programmes d'action mondiaux, afin d'aider les villes et les régions à définir et à mettre en œuvre les stratégies y afférentes.
 - L'amélioration de la compréhension des problématiques en lien avec le financement des ODD, y compris de la mobilisation de ressources intérieures,

¹ Voir document de séance 1, [Stratégie de communication et d'ouverture de l'OCDE](#), présenté au Conseil le 31 janvier 2019.

des mécanismes de financement innovant (financement mixte et investissement à impact social, par exemple) ou d'autres apports de financement.

- La mesure, le suivi et la mobilisation des financements climatiques ; la facilitation des activités d'adaptation, de prévention des risques et de résilience liées au changement climatique ; l'élaboration d'une analyse économique et opérationnelle en faveur d'une action plus ambitieuse concernant la gestion des ressources en eau et la protection de la biodiversité ; l'élaboration et l'application de normes environnementales ; et la réponse à de graves urgences environnementales, telles que la prolifération des déchets plastiques et d'autres formes de pollution dans nos océans.
- L'analyse et la formulation de conseils destinés à aider les pays à assurer la sécurité alimentaire et à mettre en place des systèmes agricoles et alimentaires durables, productifs et résilients.
- La promotion de nos travaux auprès de nombreux pays – notamment à travers nos examens multidimensionnels par pays, et en les aidant à renforcer leur système de coopération pour le développement – et auprès des organisations régionales et continentales concernées.

Action 9 : Conclure le prochain cycle de discussions sur l'élargissement et renforcer notre engagement aux côtés des pays partenaires.

- Les échanges sur un nouveau cycle d'élargissement de l'OCDE se sont étendus sur une longue période et ont fait apparaître des dissensions. En 2018, l'OCDE a accueilli la Lituanie en qualité de nouveau Membre. Nous nous réjouissons de l'arrivée prochaine de la Colombie en tant que Membre à part entière, et de l'adhésion à venir du Costa Rica. D'autres pays – dont l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, la Croatie, le Pérou et la Roumanie – ont officiellement déposé leur demande d'adhésion. L'adhésion demeure l'instrument le plus puissant pour élargir la portée des normes et valeurs de l'OCDE et renforcer leur impact dans les pays et les régions concernés, opérant comme des catalyseurs pour des réformes importantes et pérennes. Les Membres et le Secrétariat doivent faire avancer dès que possible un nouveau cycle d'élargissement, tout particulièrement en intégrant dans leur réflexion les avancées déjà accomplies en ce qui concerne l'Argentine et la Roumanie, ainsi que la fenêtre d'opportunité qui semble s'être ouverte dans le cas du Brésil.
- Nous avons intensifié notre engagement aux côtés des cinq Partenaires clés afin de resserrer notre coopération et de leur permettre de se rapprocher des normes de l'OCDE. En outre, nous avons renforcé nos programmes régionaux – couvrant l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Europe du Sud-Est et l'Eurasie – et donné plus d'ampleur à nos programmes par pays de façon à être mieux à même de comprendre les défis communs et d'adapter nos travaux et nos conseils à des contextes variés. Nous continuerons de promouvoir les instruments de l'OCDE au service des relations mondiales ainsi que les travaux du Pôle Développement de l'OCDE et de les mettre à profit, afin de renforcer le dialogue et l'échange de connaissances avec les non-Membres et d'encourager leur participation aux activités des comités de l'OCDE. Nous consoliderons nos travaux avec l'Afrique, en reconnaissant et soutenant l'Agenda 2063 de l'Union africaine – conformément à la demande des ministres des pays de l'OCDE lors de la RCM de 2017 et aux termes du document

[C/MIN\(2018\)9](#) –, nous entamerons avec l'Égypte un nouveau programme par pays et nous lancerons le tout premier programme de travail conjoint OCDE-Afrique du Sud. Nous continuerons de nous appuyer sur cette plateforme inclusive pour le dialogue sur les politiques à suivre dans le domaine du développement que constitue le Centre de développement de l'OCDE grâce au pont qu'il établit avec les non-Membres.

Action 10 : Donner à l'Organisation les moyens de donner corps à son ambitieux programme d'action.

- Les négociations relatives au Programme de Travail et Budget (PTB) 2019-20 ont été longues et compliquées. Elles ont abouti, dans les faits, à un gel du budget en termes nominaux, après dix années de croissance réelle zéro. Tout cela fait peser sur l'Organisation une intense pression budgétaire, alors même que le Secrétariat a permis à ses Membres d'engranger des recettes et de réaliser des économies représentant plusieurs centaines de fois leurs contributions financières. De fait, l'OCDE est une source de revenus nets extrêmement positifs pour ses Membres, et non un centre de coûts. La situation budgétaire en 2019-20 s'annonce donc très périlleuse, et il nous faut encore nous assurer les ressources qui permettront de couvrir la hausse des coûts de personnel résultant de l'ajustement des taux de cotisation à la retraite à compter de 2020, sans pour autant nuire à notre capacité à produire des résultats concrets correspondant aux mandats de substance qui nous sont confiés.
- La majorité des réductions et efficiences budgétaires vont être absorbées par les services institutionnels, malgré les coûts significatifs et récurrents encourus pour garantir la sécurité physique des 140 000 personnes que constituent notre personnel, les représentants de nos pays Membres, nos délégués et nos visiteurs, et pour protéger l'Organisation des nouvelles menaces pour la cybersécurité qui se font jour.
- Dans un contexte de pareilles contraintes sur les ressources budgétaires, les contributions volontaires (CV) s'imposent comme un complément de plus en plus important de nos ressources du PTB, puisqu'elles représentaient 42 % du budget de Partie I de l'OCDE en 2018. Les contributions volontaires s'inscrivent dans le cadre des priorités du PTB telles que définies et approuvées par les Membres. De fait, plus des trois quarts d'entre elles émanent des Membres eux-mêmes. Le nombre croissant de pays demandant à l'Organisation de mener des travaux spécifiques est révélateur de leur confiance à l'égard du « label » OCDE. Ils ont foi dans sa capacité à fournir des analyses objectives, fondées sur des observations factuelles. En témoigne, par exemple, l'approfondissement de notre relation avec le Service d'appui à la réforme structurelle (SRSS) de la Commission européenne. Notre cadre solide de gestion des CV – qui couvre le suivi, le reporting et la gestion du risque – permet déjà une approche mieux coordonnée des contributions volontaires. La mise en œuvre de ce cadre est assurée par le contact principal de l'OCDE pour les CV (institué à l'issue de l'audit de 2016) et un groupe de coordination interdirections des CV. Un reporting complet et régulier des CV est adressé aux Membres [[C\(2019\)26](#)].
- En 2019 et au-delà, l'Organisation continuera de s'employer à améliorer encore la qualité et l'efficacité de ses systèmes en matière de gouvernance, de gestion, d'administration, de communication et de finances. Nous redoublerons d'efforts

pour optimiser l'utilisation de nos ressources afin de servir l'intérêt de nos Membres, tant sur les questions de fond qui relèvent des politiques publiques que dans la mise en œuvre des décisions en matière d'éthique et de protection des lanceurs d'alerte ; nous veillerons à ce que les bâtiments soient utilisés de manière appropriée et sûre ; nous continuerons à promouvoir la diversité et l'égalité des sexes ; et nous prendrons des mesures pour assurer la neutralité carbone de l'Organisation d'ici à 2020. Nous prendrons également d'autres mesures pour continuer de renforcer la redevabilité et la transparence, et contribuer à asseoir la crédibilité de l'OCDE en tant qu'organisation apprenante. Nous préparerons à l'intention du Conseil une évaluation de la mise en œuvre des 63 recommandations sur les prises de décisions et les méthodes de travail, comme nous y avons été invités à l'issue de l'Examen de la gouvernance mené en 2014.

24. Certaines de ces Orientations stratégiques sont déjà une réalité. D'autres seront lancées si les conditions le permettent. Certaines ne prendront que quelques mois, pour d'autres, il faudra une année entière, jusqu'à la prochaine édition de mes Orientations stratégiques en 2020 ; pour d'autres enfin, plusieurs années seront nécessaires jusqu'à leur réalisation. Toutes les actions recensées visent à accroître l'impact, l'influence et la pertinence de l'OCDE, ainsi qu'à optimiser l'utilisation des ressources de ses pays Membres. Elles sont formulées à un moment où les services et le soutien de l'OCDE n'ont jamais été aussi demandés alors même que, paradoxalement, le multilatéralisme est remis en question.

25. Enfin, je me permets de rappeler que les Orientations stratégiques sont un apport et une contribution du Secrétaire général au Programme de travail de l'OCDE. Elles font partie intégrante du processus budgétaire et leurs aspects de substance seront présentés à la RCM pour inciter les Ministres à faire connaître leurs orientations sur l'avenir de l'Organisation.

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.

SEMAINE DE L'OCDE 2019



www.ocde.org

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