

CONSEIL**Conseil****ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL POUR
2020****JT03462439**

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL POUR 2020¹

Définir, élaborer et mettre en œuvre des politiques à l'appui d'une croissance inclusive, résiliente et durable

A. Introduction

1. A la veille du 60^{ème} anniversaire de l'OCDE, l'heure est venue de revenir sur nos réalisations passées et de réfléchir à nos orientations pour l'avenir. Mes orientations stratégiques pour 2020 – qui s'appuient sur les précédentes éditions ainsi que sur mes Orientations pour le Programme de travail et Budget (PTB) 2021-22, et sur le Document de convergence informel des Ambassadeurs, s'inscrivent dans ce contexte. Entre réalisme et ambition, elles prennent en compte les défis auxquels nous sommes confrontés, mais aussi les opportunités qu'il nous faut saisir afin d'accroître le rayonnement, l'impact et la pertinence de l'OCDE.

2. Ces dernières années, l'OCDE a changé et évolué, en renforçant ses atouts tout en restant fidèle à sa raison d'être : élaborer des politiques meilleures pour une vie meilleure. Nous avons gagné en dynamisme et en agilité, en apportant à nos Membres et Partenaires les statistiques, les données concrètes, les politiques et les outils dont ils ont besoin pour bâtir des économies et des sociétés plus fortes, plus justes, plus propres et plus inclusives. Nos travaux horizontaux sur la croissance inclusive, la productivité, le bien-être et la durabilité ont posé les jalons d'un discours fort autour d'une nouvelle logique de croissance centrée sur l'humain à même de nous aider à mieux définir, élaborer et mettre en œuvre les politiques publiques. Dans le même ordre d'idées, nombre de nos normes, et notamment celles qui portent sur la fiscalité internationale, l'économie numérique, la conduite responsable des entreprises ou la lutte contre la corruption, sont devenues des références dans l'établissement de règles du jeu équitables à l'échelle mondiale. Les canaux de communication uniques que nous avons ouverts avec les économies émergentes à travers nos travaux aux côtés du G20, nos relations avec les Partenaires clés et nos programmes régionaux ainsi que nos programmes-pays, ont facilité la diffusion de ces normes.

3. La réponse apportée à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation face à la pandémie de COVID-19 confirme notre aptitude à nous adapter à l'évolution rapide du contexte et des besoins de nos Membres. L'efficacité de l'OCDE réside dans sa pluridisciplinarité et dans l'horizontalité de ses travaux, de même que dans son aptitude à réunir des communautés d'action diverses dans l'optique de proposer aux pouvoirs publics un cadre d'action intégré fondé sur des données concrètes afin de faire face à des défis économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels urgents. Nous proposons à nos Membres et Partenaires une valeur ajoutée unique. Notre appréhension des dernières mégatendances qui influent sur le développement tant à l'échelle nationale que mondiale, notre compréhension de leurs implications dans chaque domaine de l'action publique, notre ouverture à l'innovation et à de nouvelles approches dans l'éventail d'outils d'analyse que nous proposons, notre capacité à établir des comparaisons, à diffuser les bonnes pratiques

¹Ce document est diffusé sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE et ne reflète pas nécessairement les positions officielles des Membres de l'OCDE.

et à en tirer des enseignements, et enfin, notre aptitude à transformer ces connaissances en actions concrètes à même d'améliorer la vie des citoyens, sont sans égales. Des atouts qui sont encore renforcés par notre modèle de gouvernance, où les travaux ascendants menés avec les experts au sein des comités sont complétés par les orientations descendantes que nous apportent à haut niveau les Dirigeants, les Ministres, le Conseil – y compris via la Réunion du Conseil au niveau des Ministres (RCM) – la réunion annuelle du Groupe de stratégie globale (GSG), les réunions ministérielles sectorielles et autres réunions et forums à haut niveau.

4. À l'heure où le monde commence à lever le confinement généralisé en raison de la pandémie de COVID-19, nous devons rester vigilants et continuer de faire porter nos efforts sur les meilleurs moyens d'accompagner nos Membres dans cette période difficile, en poursuivant notre collecte de données factuelles et les travaux sur les politiques publiques dont nous faisons état sur la Plateforme numérique de l'OCDE consacrée au coronavirus, et en prodiguant des conseils à chacun des pays, en fonction des demandes qu'ils formulent pour gérer cette crise et consolider la reprise ultérieure. Nous continuerons de proposer des analyses et de formuler des recommandations sur les mesures aptes à soutenir l'emploi et les entreprises au cours de cette période délicate, et à remédier aux effets secondaires de ces mesures, notamment sur la concurrence et l'endettement. Dans le cadre de ces travaux, nous devons intensifier nos appels en faveur de réformes structurelles de nature à appuyer la croissance de la productivité, le dynamisme des entreprises et l'emploi, de l'ouverture des marchés, d'échanges commerciaux et d'investissements solides exempts de mesures protectionnistes, et de politiques qui aideront les pays à tirer parti des opportunités offertes par la transformation numérique. En même temps, nous avons la possibilité de tracer une nouvelle voie en matière d'action publique, en élaborant une nouvelle logique de croissance qui accorde une priorité à l'amélioration du bien-être, à l'image du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses 17 Objectifs.

5. Il est urgent d'agir suivant trois axes.

- i. Premièrement, dans les conseils que nous dispensons aux gouvernements sur les priorités de l'action publique en vue d'assurer une reprise forte et rapide, il nous faut mieux concilier les objectifs de productivité et d'efficacité économique et les objectifs d'intégration, de résilience et de durabilité. Ces objectifs doivent être au cœur des interventions dans les différents domaines de l'action publique, comme des réformes structurelles. Il sera nécessaire de repenser certaines politiques pour les rendre plus aptes à remédier à des défaillances telles qu'une puissance de marché ou une concentration qui perdure sur les marchés intérieurs comme sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement internationales, à l'insuffisance des investissements dans des biens essentiels et dans la recherche (comme le montre l'exemple des vaccins dans le contexte du COVID-19), à la fragilité du secteur financier, ou encore à l'accaparement politique et à la corruption. Parallèlement, étant donné le rôle et les prérogatives qu'assument les pouvoirs publics dans cette crise, nous devons veiller à ce que la règle de droit prévale et que des contre-pouvoirs adéquats soient bien en place afin de préserver les principes de redevabilité et de bonne gouvernance, et d'assurer le retour à une économie de marché pleinement opérationnelle.
- ii. Deuxièmement, nous devons aider les pouvoirs publics à établir un contrat social fort avec les générations actuelles et futures. L'accroissement des inégalités et l'amenuisement des chances qui s'offrent à la classe moyenne sont à l'origine de divisions au sein de nombreuses sociétés et nourrissent le populisme, le

protectionnisme et l'avènement de régimes autocratiques. Il est moins efficace et moins efficace de lutter contre les inégalités a posteriori par la redistribution que de le faire en amont, au niveau du système éducatif, des systèmes de santé et des infrastructures, et de l'exposition aux risques environnementaux. Nombreux sont les pays qui doivent aussi rétablir une certaine progressivité dans leurs systèmes fiscaux.

- iii. Troisièmement, nous devons d'urgence trouver des solutions face à la crise de long terme qui nous menace : le changement climatique, l'appauvrissement de la biodiversité et la dégradation de l'environnement. Notre propre bien-être et celui des générations à venir en dépendent. Dans sa violence et ses répercussions, la crise du COVID-19 a mis en évidence les liens entre santé environnementale et santé humaine. Pour reconstruire nos économies, il sera indispensable de modifier nos modes de production et de consommation de façon à éviter les effets les plus désastreux des crises environnementales qui se profilent. De fait, et nos travaux l'ont prouvé, investir dans le climat, c'est investir dans la croissance !

6. L'action menée autour de ces trois axes contribuera à restaurer la confiance des citoyens dans l'aptitude de leurs gouvernements à améliorer leur bien-être. Les enjeux n'ont jamais été aussi importants. Dans de nombreux pays, c'est chez les jeunes que la défiance s'est plus particulièrement installée, ce qui fait naître pour l'avenir de nouveaux risques quant à la légitimité des institutions publiques. De par son rôle dans la diffusion des bonnes pratiques, l'OCDE peut faire office de boussole en ces temps d'instabilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté sans précédent.

7. Au-delà des données factuelles, des outils et des lignes directrices que nous mettons au service des pays pour les aider à faire face à cette crise majeure, nous avons l'occasion, et l'obligation, de proposer des solutions mondiales à des problèmes mondiaux, qu'il s'agisse de relever les défis liés à la fiscalité numérique ou aux distorsions des échanges ou bien de faire face au changement climatique et aux flux migratoires. Nos normes, les relations de plus en plus étroites que nous entretenons avec nos partenaires ainsi que notre collaboration avec les Nations Unies, le G20 et le G7 et d'autres instances mondiales et organisations internationales, sont au cœur de l'activité de cette OCDE renouvelée qui a pris forme au cours de la dernière décennie. Elles sous-tendent le système multilatéral qu'il nous faut préserver et continuer à consolider. Le monde d'aujourd'hui a plus que jamais besoin de l'OCDE.

8. Mes Orientations stratégiques sont étayées par les résultats des précédentes RCM et par les mandats qui en sont issus, ainsi que par les orientations données à la faveur d'autres réunions à haut niveau et des précieux travaux de nos comités et de leurs organes subsidiaires. Elles s'appuient sur mes conversations régulières avec des Dirigeants, Ministres, Ambassadeurs, hauts responsables, représentants de *Business at OECD* et du TUAC, et d'autres acteurs clés du secteur privé, de la société civile et du monde universitaire. Mes Orientations stratégiques s'inscrivent dans le droit fil des travaux actuels et des priorités stratégiques de l'Organisation telles qu'ils figurent dans le PTB de 2019-20 – en prenant en compte les enjeux, les priorités et les questions associées à la pandémie de COVID-19. Elles prennent en compte des éléments clés qui sous-tendent l'élaboration du PTB 2021-22, notamment mes Orientations pour le PTB ainsi que les thèmes prioritaires – le climat; la numérisation; la politique économique et les réformes structurelles, notamment en ce qui concerne l'éducation, les compétences et l'avenir du travail ; la fiscalité et les échanges – et les principes développés dans le Document de convergence informel des Ambassadeurs. Enfin, elles font écho aux priorités de long terme que j'avais

identifiées dans mon Programme « 21 pour 21 » en vue de renforcer la pertinence, la réactivité et l'impact de l'OCDE, ainsi qu'au mandat de l'Organisation tel qu'énoncé dans notre Convention. Elles ont également pour objet d'aider à guider les discussions sur une nouvelle Vision d'avenir pour l'OCDE à l'occasion de son 60^{ème} anniversaire.

B. Les enjeux sont considérables

9. Le contexte dans lequel nous évoluons se détériore de jour en jour. Le monde est en effet en proie à une crise sanitaire centennale, aux conséquences sociales et économiques profondes, qui n'épargne aucune composante de nos sociétés et qui frappe au premier chef les plus vulnérables d'entre nous. Comme souligné dans les Perspectives économiques intermédiaires de l'OCDE de mars 2020, la crise est intervenue à un moment déjà difficile pour l'économie mondiale, aux prises avec les niveaux élevés de l'endettement des entreprises et du secteur public (supérieurs à ceux atteints lors de la crise financière mondiale de 2008) ainsi qu'avec de graves tensions au niveau des échanges, de l'investissement et de la situation géopolitique, sur fond de pressions sur les organisations multilatérales. Le contexte général, qui se caractérise par la faiblesse persistante de la croissance de la productivité, le creusement des inégalités, le changement climatique, l'effritement de la biodiversité et la dégradation de l'environnement, réunit tous les éléments d'un cocktail explosif ; pour tout dire, d'une véritable tempête.

10. Cependant, si la pandémie de COVID-19 a déclenché une crise systémique incomparable avec ce que nous avons connu jusqu'à présent, nous ne pouvons pas prétendre qu'elle était impossible à prévoir. La crise du SRAS, par exemple, avait déjà mis en évidence les dangers d'une contagion à l'échelle mondiale, et de nombreuses parties prenantes ont à plusieurs reprises attiré l'attention sur le manque de préparation à une pandémie mondiale. Depuis plusieurs années maintenant, l'initiative relative aux Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC) promeut une vision de l'économie considérée comme un système adaptatif complexe. Comme l'a bien montré la conférence NAEC de 2019 sur le thème « Prévenir l'effondrement systémique », le système doit s'adapter et se transformer après chaque crise. Il y a donc peu de chances que la crise du COVID-19 se limite à une aberration ponctuelle ; elle joue plutôt comme un avertissement, le signe qu'il faut s'attendre à de nouvelles crises dont les conséquences négatives se répercuteront d'une sphère à une autre par un effet de cascade qui se propagera à toutes les économies et les sociétés, rendues moins résilientes par le changement climatique ou d'autres types d'urgences.

11. De ce fait, notre réponse aux défis systémiques auxquels nous serons confrontés doit être elle aussi de nature systémique. Nous devons donc repenser notre approche pour privilégier désormais un état de résilience et de préparation, où les systèmes sont conçus pour aider les individus et les organisations à survivre, voire à prospérer, parmi des bouleversements imprévisibles. La résilience est nécessaire pour donner aux communautés et aux institutions la flexibilité, l'intelligence et la réactivité dont elles ont besoin dans un contexte de changements sociaux, économiques et environnementaux. L'impératif de résilience de nos systèmes, qu'il s'agisse de la santé, des chaînes d'approvisionnement mondiales ou encore de la qualité de l'environnement, et la nécessité de construire un monde de l'après-COVID-19 en nous plaçant sous le signe de l'inclusivité et de la durabilité, vont devenir les principales priorités de l'OCDE.

12. Au-delà de la nécessité de mieux comprendre l'interconnexion des risques systémiques et leurs effets en cascade, la crise du COVID-19 a aussi mis au jour les nombreux domaines de l'action publique marqués soit par des défaillances du marché

(s'agissant par exemple des investissements dans les vaccins et la résistance antimicrobienne, et plus généralement dans les sciences fondamentales), soit par des défaillances des pouvoirs publics. De fait, l'immense tragédie humaine provoquée par la crise du COVID-19 a mis en évidence les insuffisances de nos systèmes de santé pour réagir à une pandémie de cette importance. Rien ne pouvait démontrer aussi clairement que les systèmes de santé ne constituent pas un coût, mais un investissement indispensable pour nos économies et notre bien-être. L'investissement dans la santé devrait faire partie de la formation de capital humain dans le processus de croissance et de développement, au même titre que l'investissement dans l'éducation. La couverture santé doit être universelle, et les soins de santé considérés comme un bien public mondial, et comme un investissement plutôt qu'un coût et rien d'autre. Cela étant, les conséquences de la crise du COVID-19 vont bien au-delà des seuls soins de santé. Les conséquences sociales, financières et économiques de la pandémie sont sans précédent. Elles compromettent le lien social, la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics et les institutions, l'éducation de leurs enfants ainsi que leurs emplois et leurs revenus, et alimentent en outre un sentiment général d'anxiété. Le monde de l'après-COVID-19 devra être capable d'apporter des solutions face à de tels défis, tout en favorisant une croissance plus durable et inclusive.

13. La crise du COVID-19 se produit dans un contexte où le niveau déjà élevé des inégalités de revenu, de patrimoine et de chances, ainsi que leur aggravation, avaient commencé à assombrir les perspectives offertes aux 40 % de la population situés au bas de l'échelle. Ces inégalités sont aussi bien verticales (entre les personnes et les ménages) qu'horizontales (entre des catégories définies en fonction de leur âge, de leur sexe ou de facteurs identitaires). Comme l'ont montré les travaux de l'OCDE sur les inégalités, les désavantages induits par la distribution inégale des revenus influent sur les chances qu'ont les citoyens d'accéder à des services publics de qualité, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, des infrastructures, de l'emploi, de la justice ou encore du haut débit. Ainsi, il est probable que la crise du COVID-19 et les efforts déployés pour contenir la pandémie pèseront de façon disproportionnée sur ceux qui se situent en bas de la distribution des revenus (travailleurs peu rémunérés occupant des emplois précaires) ainsi que sur les enfants et les jeunes, les migrants, les personnes âgées, les handicapés et les populations vulnérables, ce qui a pour conséquence d'aggraver encore la fragmentation sociale, de restreindre les perspectives de la classe moyenne et d'ajouter à la « géographie du mécontentement ». Les femmes comptent parmi les groupes le plus lourdement affectés, socialement et économiquement, par la crise du COVID19 : elles représentent 70 % du personnel dans le secteur de la santé, continuent d'assurer la majorité des soins non rémunérés au sein du ménage, et sont très exposées au risque d'insécurité économique (actuelle et future), de même qu'à un risque accru de violences, d'exploitation, de maltraitance et de harcèlement. Un nouveau « contrat social » s'appuyant sur un système multilatéral fort s'impose.

14. Les mesures de confinement généralisé ont lourdement touché le marché du travail. Si la différence entre le chômage déclaré et le chômage partiel diffère d'un pays à l'autre, l'impact combiné des chocs au niveau de l'offre et de la demande sur l'emploi perdurera longtemps après que que la pandémie soit maîtrisée. Les faiblesses structurelles du marché du travail risquent d'exacerber les dommages à long terme qui seront causés sur la quantité et la qualité des emplois. Cela est particulièrement vrai pour les personnes, nombreuses, qui occupent des emplois de forme atypique et souvent précaires, dont l'accès à la protection sociale et aux programmes de développement des compétences est limité. C'est aussi le cas pour les jeunes qui se trouvaient déjà, du point de vue de l'emploi, dans une situation d'emploi difficile. Les pays trouveront dans la nouvelle Stratégie de l'OCDE pour

l'emploi, présentée en décembre 2018, des orientations sur les réponses les plus efficaces que les pouvoirs publics peuvent apporter à ces enjeux systémiques.

15. Partout dans le monde, les travailleurs indépendants, les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de certains secteurs (comme les voyages et le tourisme ou la restauration) sont parmi les plus durement touchés par la crise. Nombre d'entre eux courent le risque immédiat de devoir cesser leurs activités du fait de l'effondrement de la demande et de graves pénuries de liquidités, en dépit des efforts déployés par les pouvoirs publics. On observe également que certains secteurs très touchés sont particulièrement concentrés dans des villes ou régions spécifiques, avec de possibles conséquences dévastatrices pour l'économie locale.

16. Ce sont les pays en développement qui vont pâtir le plus de la pandémie de COVID-19, et leurs gains de développement âprement gagnés risquent d'en être réduits à néant. Ils abordent la crise avec des marges de manœuvre budgétaires inférieures à celles dont ils disposaient en 2008-09. Les pays en développement ont été deux fois plus nombreux à solliciter du FMI une aide d'urgence à court terme qu'ils ne l'avaient été dans le sillage immédiat de la crise financière mondiale de 2008. Les gouvernements des pays de l'OCDE et, plus largement, la communauté internationale doivent mobiliser des moyens ambitieux pour soutenir les pays en développement, empêcher les pertes en vies humaines, contenir les risques liés à la période qui suivra le choc et investir à l'appui d'une reprise durable dans ces pays. L'aide publique au développement doit, dans toute la mesure du possible, être sanctuarisée et amplifiée, et le soutien aux biens publics mondiaux doit être intensifié.

17. Au fur et à mesure que les mesures sanitaires et les mesures de stabilité économique prises dans l'urgence deviendront moins nécessaires, les pouvoirs publics devront se poser la question des moyens à mettre en œuvre pour favoriser une reprise économique efficace, durable et inclusive et pour mieux préparer les populations à de futurs chocs. La transition sera toutefois longue, car un vaccin n'est pas attendu avant au moins 12 à 18 mois. Étant donné les incertitudes ambiantes et le recul de la propension à consommer ou à investir qu'elles entraînent, la clef de la reprise résidera dans la capacité qu'auront les gouvernements, individuellement ou collectivement, à mobiliser les ressources nécessaires pour soutenir l'emploi et les revenus. Les pouvoirs publics vont devoir améliorer leurs systèmes de protection sociale et accroître leur capacité institutionnelle à investir, tout en aidant parallèlement les populations démunies en leur offrant des services publics réactifs et flexibles. Ils doivent aussi veiller à protéger les intérêts des consommateurs de produits financiers et soutenir la résilience et le bien-être dans le domaine financier, y compris en prenant des mesures en faveur de l'éducation financière à court et à long terme. Des biens publics, comme le soutien aux capacités et institutions scientifiques publiques, sont souvent négligés alors qu'elles sont des conditions sine qua non au développement de la résilience.

18. L'investissement public est également déterminant pour la reprise, et devra être en parfaite cohérence avec les objectifs de croissance verte et inclusive. Cet élan d'investissement de large portée pourrait être comparé à un plan Marshall amélioré qui redonnera une nouvelle vigueur à nos économies et nous mettra sur la voie d'un développement durable en empruntant une trajectoire faite de transformations. Dans l'intervalle, les réformes de l'action publique devront être accélérées de façon à donner au secteur privé la souplesse nécessaire pour se redresser et, au final, redevenir prospère tout en suivant un modèle plus durable et socialement plus inclusif. Les gouvernements vont devoir s'atteler à une tâche importante, mais délicate, celle de décider quand et comment démanteler les dispositifs adoptés en urgence, notamment les subventions, prêts et

garanties, et dans certains cas les prises de participations, voire la nationalisation d'entreprises. Gérer l'augmentation de la dette publique et de l'endettement privé constituera également un enjeu et nécessitera un renforcement de la collaboration internationale et régionale, pour les pays à faible revenu mais aussi pour les pays à revenu intermédiaire.

19. La pandémie a eu pour effet d'amplifier les incertitudes politiques, et pèse sur la perception du risque sur les marchés financiers. Elle a aussi relégué au deuxième plan certaines évolutions positives observées ces derniers mois, notamment l'accord commercial de phase 1 conclu entre la Chine et les États-Unis et la ratification du nouvel Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), mais aussi la réduction du risque d'un Brexit sans accord et la stabilisation de certains indicateurs (comme les commandes à l'exportation par exemple). Même s'il s'avère que le plus fort de la pandémie aura été de courte durée et qu'un redressement progressif de la production et de la demande se dessine au cours des mois à venir, la crise pèsera tout de même très fortement sur la croissance mondiale en 2020, et continuera d'affecter les perspectives économiques sur la période 2021-22 et au-delà. Cette aggravation se produira alors que dans de nombreux pays, les stigmates de la crise financière mondiale de 2008 sont encore visibles, si bien que leur marge de manœuvre en matière de politique macroéconomique s'en trouve plus limitée.

20. La coopération internationale sera indispensable pour qu'une réponse globale et coordonnée soit possible pendant cette nouvelle phase de la crise. À mesure que la pandémie de COVID-19 s'est intensifiée, le G7 comme le G20 ont organisé des sommets extraordinaires virtuels de ministres et de dirigeants. La collaboration internationale pour la recherche d'un vaccin a été renforcée, et des efforts supplémentaires sont engagés pour garantir l'acheminement de fournitures médicales vers les zones les plus fortement contaminées. De la même façon, l'apparition de nouvelles plateformes permettant d'améliorer et d'élargir la collaboration dans les domaines scientifiques et techniques et d'exploiter de nouvelles méthodes reposant sur les données constitue un signal encourageant. Cependant, il reste encore beaucoup à faire, dans un contexte où nombre des anciens instruments de la coopération et de l'aide internationales ne font plus l'affaire en termes d'adaptabilité, de flexibilité et de rapidité.

21. Grâce aux travaux mis en ligne sur notre Plateforme numérique consacrée à la lutte contre le COVID-19, l'OCDE est bien placée pour: apporter des éclairages susceptibles de faciliter les efforts déployés à l'échelle planétaire pour combattre la pandémie ; recenser les stratégies de démantèlement des mesures de confinement ; garantir la poursuite des échanges et de l'investissement ; appuyer les réformes destinées à relancer le dynamisme des entreprises et la création d'emplois ; et dispenser des conseils sur les mesures de soutien économique et social à court terme qui doivent être prises d'urgence. Il nous faudra aussi continuer de soutenir tous nos pays Membres pendant cette longue transition, afin de les aider à consolider la reprise économique et de garantir que les initiatives des pouvoirs publics sont cohérentes et vont bien dans le sens d'un développement mondial durable.

22. En plus de la pandémie de COVID-19, le monde reste en proie à l'aggravation du changement climatique, à l'appauvrissement de la biodiversité et à d'autres urgences environnementales. Si ne nous modifions pas profondément nos systèmes économiques, les conséquences économiques et sociales de la pandémie de COVID-19 pourraient paraître modestes au regard de celles qu'entraîneront ces autres crises. Quand bien même les émissions de dioxyde de carbone liées à l'énergie n'ont pas augmenté en 2019 et devraient fléchir en 2020 du fait de l'interruption de l'activité économique causée par le COVID-19,

la tendance sous-jacente reste très éloignée de ce qu'il faudrait pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Des événements météorologiques extrêmes – incendies dévastateurs, vagues de chaleur intenses et prolongées, catastrophes déclenchées par des inondations, des sécheresses ou des cyclones – deviennent monnaie courante. La pollution aux plastiques, l'acidification et le réchauffement des océans, la surpêche et les pratiques industrielles non durables provoquent des changements rapides et drastiques dans les écosystèmes marins. L'élévation du niveau de la mer menace la survie de millions de personnes, et la pérennité des villes côtières. La perte de biodiversité s'accélère, près d'un million d'espèces étant désormais menacées d'extinction. L'interférence humaine dans les écosystèmes, ajoutée aux pratiques de l'agriculture industrielle partout dans le monde, sont à l'origine d'un grand nombre de nouvelles épidémies de zoonoses. La pollution de l'air et de l'eau a également contribué à la diffusion du COVID-19, et amplifié son impact sur la santé.

23. Faute d'une action climatique urgente et audacieuse, le réchauffement de la planète pourrait atteindre dès 2030 un niveau supérieur de 1.5° C aux niveaux préindustriels, et les dommages causés aux écosystèmes sur lesquels reposent nos économies et notre bien-être pourraient être irrémédiables. Le compte à rebours a commencé, et l'occasion favorable qui nous est donnée aujourd'hui d'inverser le cours des choses et d'éviter de nouveaux points de basculement ne durera pas. La pandémie de COVID-19 nous offre une chance de repenser nos stratégies et processus économiques sous bien des aspects, et nous devrions la mettre à profit dans le cadre des efforts engagés pour améliorer la salubrité et la résilience de l'environnement, et pour promouvoir une croissance plus verte et plus durable.

24. Parallèlement, certaines mégatendances – au premier rang desquelles la transformation numérique, les migrations et le vieillissement démographique – s'intensifient, à des vitesses toutefois différentes. Ce qu'il importe de se demander, c'est comment les politiques publiques vont pouvoir favoriser une croissance et un bien-être durables après une longue période de fléchissement des gains de productivité, et comment la gouvernance publique permettra aux pays d'anticiper ces mégatendances et d'y réagir en prenant en compte les impératifs d'inclusion et d'innovation.

- i. La révolution numérique modifie rapidement nos modes de vie, d'apprentissage 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. La crise du COVID-19 a pour effet d'accélérer encore le rythme déjà rapide de la transformation numérique, et met en relief l'importance croissante des technologies numériques, comme l'intelligence artificielle et la technologie des chaînes de blocs, dans notre vie quotidienne. Le télétravail, la télémédecine, l'apprentissage en ligne, les services publics numériques, les loisirs virtuels et la téléconférence nous aident à conserver une certaine forme de normalité dans une période où les personnes, les entreprises et les pouvoirs publics sont confrontés à la complexité et aux incertitudes d'un confinement de grande ampleur. La révolution numérique peut aussi contribuer à réduire les émissions et à relancer la productivité, en berne depuis assez longtemps. Il est donc indispensable de déployer des efforts encore plus grands pour réduire la fracture numérique, en particulier entre les jeunes et les générations plus âgées, entre les habitants des villes et ceux des campagnes, et entre les pays développés et les pays en développement. L'avènement du numérique offre aux pouvoirs publics l'occasion de repenser fondamentalement leur engagement auprès de leurs citoyens, ainsi que leurs relations avec eux. Parallèlement, les pouvoirs publics doivent aussi prendre à bras-le-corps certains défis en lien avec l'avenir du travail, la concurrence, la sécurité numérique, la protection des données, la sécurité et la gouvernance, ainsi que le recours de plus

en plus répandu à un petit nombre de plateformes d'échelle mondiale, pour n'en citer que quelques-uns.

- ii. Jusqu'à ce que la crise du COVID-19 ait mis un coup d'arrêt brutal aux déplacements internationaux, les flux migratoires transfrontaliers avaient atteint des niveaux sans précédent, et c'est l'un des phénomènes qui divise le plus nos sociétés aujourd'hui. Or, les migrants et les réfugiés sont sans doute plus exposés que d'autres catégories aux risques qu'entraîne la pandémie de COVID-19, car ils n'ont souvent pas accès aux services de santé, et dans les camps de réfugiés, les possibilités de distanciation sociale sont très limitées. D'ailleurs, la diffusion de la maladie à COVID-19 dans les camps de réfugiés pourrait bien porter en germe une autre crise, et la nécessité de penser les déplacements forcés en dépassant la seule optique humanitaire pour s'appuyer davantage sur des considérations de développement et d'intégration à long terme, est plus impérieuse que jamais. En même temps, les migrants peuvent représenter une source de compétences et de main-d'œuvre éminemment souhaitable pendant la crise du COVID-19, et après.
- iii. Dans tous les pays de l'OCDE, les sociétés vieillissent, provoquant de multiples défis complexes et interdépendants en termes de justice entre les générations, qu'ils soient sociaux ou financiers, nationaux ou internationaux. À l'inverse, plusieurs pays en développement voient croître très fortement le nombre de jeunes arrivant à l'âge actif, dont les perspectives d'emploi sont peu nombreuses et les attentes de plus en plus grandes.

25. Partout sur la planète, on a le sentiment, encore renforcé par la pandémie de COVID-19, que le monde est entré dans une ère de « nouvelle normalité », et que le progrès ne sera plus jamais tel que nous l'avons connu, aussi bien du point de vue quantitatif que qualitatif. Nous sommes résignés à devoir nous habituer à une croissance plus ténue, et/ou à une stagnation séculaire. La nature-même de la croissance est elle aussi remise en question : à qui profite-t-elle ? Et quel est son coût, pour la planète et pour notre avenir ? De ce fait, les doutes se multiplient quant à la capacité de nos systèmes à continuer de répondre aux attentes des populations comme ils l'ont fait jusqu'à présent. La corruption et la récupération par des élites ou des milieux politiques, phénomènes qui n'ont rien de nouveau mais qui sont devenus plus visibles et plus aigus ces derniers temps, alimentent encore ces doutes, sapant la confiance du public et sa foi dans les institutions et les gouvernants, précisément au moment où nous en avons le plus besoin.

26. Le multilatéralisme se trouve à un moment charnière, marqué par un climat de confrontation et de désaccord de plus en plus tendu entre des pays auparavant sur la même longueur d'ondes. Alors que ses principaux piliers, les Nations Unies et les institutions créées par les accords de Bretton Woods, vont bientôt avoir 75 ans et que l'OCDE s'apprête à célébrer son 60ème anniversaire, le multilatéralisme et sa capacité à produire en temps voulu des réponses efficaces à des défis d'envergure planétaire sont de plus en plus remis en cause par les gouvernements. On voit se développer le sentiment que les processus à l'œuvre dans le multilatéralisme n'ont sans doute pas évolué au même rythme que la mondialisation. De ce fait, de nombreux pays commencent à s'en remettre à des actions et politiques unilatérales et/ou bilatérales, jetant une ombre supplémentaire sur l'avenir du système multilatéral. La détérioration de la situation géopolitique paralyse aussi quelques grands chantiers de l'OCDE, notamment celui de son élargissement, depuis maintenant plus de trois ans. Elle affecte aussi notre stratégie de relations mondiales, notamment notre action auprès des Partenaires clés, dont la proximité plus étroite avec les travaux, les normes et les valeurs de l'OCDE est essentielle à l'harmonisation des règles du jeu à

l'échelle mondiale ainsi qu'au maintien de la pertinence et de l'impact des travaux de l'Organisation.

C. Tracer un nouveau chemin pour nos économies et nos sociétés

27. Il va falloir désormais nous lancer dans le tracé d'un nouveau chemin pour nos économies de l'ère post-COVID-19, une fois qu'un vaccin aura été trouvé. Nous allons affronter une période difficile d'ici là, qui va mettre à rude épreuve la résilience de nos institutions et systèmes politiques. Si nos gouvernements montent en régime dans leurs mesures de soutien à l'économie, ils ne tarderont pas à devoir affronter les conséquences d'une hausse rapide de l'endettement public. Il sera essentiel de tirer les enseignements de la crise financière mondiale de 2008 pour redresser les finances publiques. De même, le risque est grand d'une urgence humanitaire dans les pays en développement et de troubles sociaux et politiques dans le monde.

28. L'OCDE est idéalement placée pour s'engager dans cette réflexion en profondeur, mobilisant de multiples disciplines et l'ensemble des acteurs gouvernementaux, sur les changements à apporter dans nos systèmes économiques. Au cours des six dernières décennies, nous avons accumulé une expertise et un savoir-faire uniques, car nous nous sommes employés à aider nos Membres à « *réaliser la plus forte expansion possible de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale* », conformément à la Convention de l'OCDE (article 1a). Nos travaux sur la concurrence, les échanges, l'investissement ou encore la réglementation ont été menés sans jamais perdre de vue ces objectifs. Nous avons élaboré des indicateurs, concernant notamment la réglementation des marchés de produits, la politique et la gouvernance réglementaires (iREG), l'aspect restrictif de l'IDE, les échanges en valeur ajoutée, les restrictions aux échanges de services et les aides publiques, qui sont des références dans le monde. Nous avons aidé les pays à faire avancer leurs réformes structurelles pour promouvoir la croissance. Nous devons poursuivre ces chantiers et y travailler encore. Cependant, lorsque nous appliquons ces indicateurs et outils et techniques de modélisation à l'analyse des politiques publiques et à la formulation de recommandations, ou à la mise en œuvre des normes et des meilleures pratiques de l'OCDE, nous devons également prendre en considération d'autres objectifs de l'action publique, notamment ceux d'une croissance inclusive et durable. Il nous faut également veiller aux difficultés suscitées, entre autres, par une concentration toujours plus forte des marchés et un pouvoir de marché durable dans certains secteurs et chaînes de valeur, par l'accroissement rapide de l'endettement et l'émergence de fragilités dans le secteur financier, et par l'insuffisance des incitations de marché à l'investissement productif.

29. Pour procéder aux arbitrages nécessaires, les gouvernements ont besoin d'instaurer les conditions pour que les analyses des politiques publiques, les faits recensés et leurs évaluations soient effectivement compris et repris dans les processus de décision. Il peut être intéressant, par exemple, d'affiner la connaissance de ce que les autorités devraient faire pour rétablir et préserver la confiance de leur opinion publique. Les travaux de l'OCDE montrent que le jugement porté sur l'intégrité et l'équité dans le secteur public est un déterminant primordial de la confiance envers l'administration. En même temps, pour rétablir et préserver la confiance, les autorités doivent faire la preuve de leur capacité à exécuter leurs missions principales en conjuguant innovation, transparence et participation. Le maintien de bonnes pratiques réglementaires et des règles de droit est donc essentiel.

30. Nous avons également besoin d'approfondir la réflexion sur les faiblesses sous-jacentes et chroniques de nos systèmes économiques, ainsi que sur les systèmes sociaux et environnementaux sur lesquels s'appuie toute activité économique. Il y a huit ans, nous avons lancé deux grandes initiatives, toutes deux ayant eu la crise financière mondiale de 2008 comme déclencheur : l'initiative NAEC, d'une part, et l'Initiative pour la croissance inclusive et le bien-être, d'autre part. À l'époque, ces initiatives étaient importantes. Elles sont aujourd'hui d'une importance critique. L'initiative NAEC est le vecteur par lequel nous pouvons nourrir l'élaboration de nos politiques publiques et de nos recommandations des concepts de résilience, de complexité et de pensée systémique. Nos réflexions sur la croissance inclusive et le bien-être sous-tendent la prise en compte des dimensions d'inclusivité, de justice intergénérationnelle et de durabilité dans nos analyses économiques. Nous devons modifier la manière dont nous mesurons les résultats et nous fonder sur notre cadre de mesure du bien-être pour aller au-delà du PIB. Les succès et les difficultés que les pays rencontrent dans l'application des cadres de mesure du bien-être à de nombreux domaines de l'action publique seront également un élément déterminant pour que nous comprenions comment affiner nos indicateurs de mesure de la croissance inclusive et du bien-être. Certains pays montrent le chemin en mesurant le bien-être dans des domaines spécifiques de l'action publique, notamment dans les marchés publics. Nous devons intégrer et reproduire ces initiatives, en tirer les leçons et nous en inspirer. Nous devons également accompagner la réforme des cadres de comptabilité et d'information financières des entreprises pour y inclure les « externalités » et le coût social et environnemental des processus de production, ainsi que les effets positifs des actions menées par les entreprises pour soutenir les travailleurs et les populations locales. En outre, il nous faudra continuer à dialoguer directement avec les entreprises pour y induire un changement de mentalité et faire en sorte que la maximisation des bénéfices et l'intérêt des actionnaires n'y soient plus la seule préoccupation. Notre dialogue avec les acteurs économiques, via la coalition d'entreprises au service de la croissance inclusive (l'initiative B4IG, « Business for Inclusive Growth ») et le Réseau Marchés émergents, ainsi que nos travaux sur les normes et sur la conduite responsable des entreprises peuvent aider à cette transformation et faire pencher la balance en faveur d'entreprises qui répondent à des aspirations humaines et sociétales (« business with purpose »). Le Centre de l'OCDE sur la finance et l'investissement verts et les travaux menés en la matière dans toute l'Organisation peuvent contribuer à ce que les risques et les résultats environnementaux soient évalués par des acteurs publics et privés et qu'ils fassent l'objet d'une communication claire pour éclairer l'action publique et les marchés. Il va nous falloir monter en puissance sur ces questions et faire que nos normes aient des effets utiles et positifs à l'échelle mondiale.

31. Dans les mois et jusque dans les deux années à venir, nos travaux sur les questions sociales et environnementales revêtiront la plus haute importance. Nous allons poursuivre nos analyses des politiques sociales et aider les pays à réformer leurs systèmes d'éducation et de santé et leurs infrastructures pour les rendre plus inclusifs et plus résilients. Il nous faut transposer le succès du PISA dans le domaine de l'éducation dans d'autres domaines sociaux, en particulier dans la santé. Nous devons continuer à avancer sur l'intégration de la dimension hommes-femmes dans tous les domaines de l'action publique, tout en redoublant d'efforts pour résorber les inégalités profondément enracinées entre les sexes et favoriser l'autonomisation des femmes, notamment en luttant contre les normes et institutions sociales à caractère discriminatoire mesurées par notre indice « Institutions sociales et égalité homme-femme » (SIGI). Nous devons également étudier de plus près les politiques à même d'améliorer le bien-être des enfants. Nos travaux à l'appui de la conception et de la mise en œuvre de stratégies nationales en faveur du logement, en ciblant

tous les niveaux d'administration, seront poursuivis, et nous examinerons de plus près les liens entre les politiques du logement et l'inclusivité, le financement de logements, l'aménagement du territoire, et entre la productivité et la durabilité environnementale. De même, nous monterons en régime dans notre vaste chantier d'élaboration des politiques fiscales, en aidant les pays à retrouver un peu de la progressivité perdue dans leur système fiscal au cours des dernières décennies et à rendre leur fiscalité plus compatible avec les objectifs environnementaux, y compris via la taxation du carbone. Plus généralement, nous placerons l'environnement et la transition vers des lendemains sobres en carbone au cœur de nos réflexions, en tant que composante fondamentale de notre action centrée sur l'humain.

32. Il est grand temps de concilier toutes ces priorités parallèles. Nous allons devoir conjuguer ensemble efficacité, inclusivité, résilience et durabilité. Si nous avons progressé dans ce sens, il reste beaucoup à faire. Il nous faut réfléchir à une logique de croissance intégrée, qui servira de fondement à toutes nos publications phares, notamment aux *Perspectives économiques*, à *Objectif croissance*, aux *Perspectives économiques régionales* en Afrique, en Asie et en Amériques latine, aux *Examens multidimensionnels par pays* et aux *Études économiques par pays*. Cette logique est la réponse au mandat donné il y a longtemps par les Membres – adopté à l'occasion de la RCM de 1998 – en vertu duquel l'idée de « réaliser la plus forte expansion possible de l'économie », visée à l'article 1a de la Convention, a été réinterprétée comme étant « l'intégration des politiques économiques, environnementales et sociales dans la perspective d'une amélioration du bien-être » (conclusions de la RCM 1998).

33. Une telle transformation de nos modèles économiques et de nos panoplies d'outils et d'indicateurs sera primordiale pour aider les pouvoirs publics à faire face aux évolutions de fond, notamment à la transformation numérique, aux migrations, et au vieillissement.

D. Préserver et consolider les sept piliers du succès de l'OCDE pour mieux venir en aide à nos Membres et Partenaires

34. Nos points forts opérationnels et fonctionnels essentiels – pouvoir s'appuyer sur des données comparables solides, appliquer des analyses de qualité, diffuser les meilleurs exemples de pratiques internationales, élaborer des options politiques concrètes et des normes mondiales – placent l'OCDE en position idéale pour aider ses Membres et Partenaires à répondre aux exigences extraordinaires de notre époque et à tracer un nouveau chemin. Projetons-nous vers demain : l'OCDE a connu une transformation décisive et irréversible qui va lui permettre de relever les défis d'un avenir incertain, au bénéfice de ses Membres et Partenaires. Cette transformation repose sur sept piliers :

- i. Placer l'humain au centre. L'ensemble de notre travail doit être axé sur l'appui à une croissance inclusive et durable, porteuse d'un plus grand bien-être. Si nous sommes parvenus, ces dernières années, à mieux intégrer les aspects de productivité, d'inclusivité et de durabilité dans nos analyses, beaucoup reste à faire. Nos projets phares sur le bien-être, les inégalités de revenu et l'inégalité des chances (classe moyenne, mobilité sociale, la résilience et le bien-être des enfants et des jeunes, égalité femmes-hommes et pratiques discriminatoires), ainsi que le cadre d'action élaboré grâce à l'Initiative pour la croissance inclusive, ont concouru à faire figurer ces thématiques en bonne place de l'action internationale. Nous avons amené d'autres acteurs à participer à la lutte contre les inégalités, comme en témoigne le succès du lancement, en 2019, de la coalition d'entreprises au service de la croissance inclusive (B4IG) à l'occasion du G7 de Biarritz. Nous avons

également montré comment des politiques économiques privilégiant davantage la dimension sociale peuvent aboutir à des formes plus inclusives et plus durables de la croissance. À l'avenir, il nous faudra axer plus particulièrement nos travaux sur les catégories les plus vulnérables de la société, notamment sur les populations pauvres, les minorités ethniques, les migrants, les enfants et les jeunes. Il nous faudrait également intensifier la prise en compte de la dimension hommes-femmes dans tout le travail de l'Organisation, en particulier sur les questions d'environnement, d'échanges et d'investissement, et aider les pays à faire cesser les violences exercées à l'encontre des femmes. Nous aiderons les pays à refondre leurs services publics pour que ceux-ci soient plus réactifs et innovants et davantage centrés sur l'humain.

- ii. Jouer un rôle de premier plan dans la promotion d'une économie internationale fondée sur des règles. Nos normes internationales relatives aux meilleures pratiques dans les différents domaines que sont la fiscalité, la gouvernance publique et l'investissement, la lutte contre la corruption et l'intégrité, la gouvernance d'entreprise, la conduite responsable des entreprises, les infrastructures, l'éducation financière et la protection financière des consommateurs, l'économie numérique – y compris l'intelligence artificielle (IA) – et l'élimination de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire, entre autres, demeurent la clé de voûte des efforts que nous déployons pour harmoniser les règles du jeu au niveau mondial et favoriser un multilatéralisme responsable, efficace et inclusif. Bien que la majorité des normes de l'OCDE ne soient pas juridiquement contraignantes, l'engagement politique à l'égard de leur mise en œuvre – conjugué aux mécanismes exemplaires d'examen par les pairs de l'OCDE et à d'autres outils pour aider à les diffuser et à les faire respecter – a fait de ces normes un instrument puissant pour instaurer des règles de jeu équitables, réaliser des économies, promouvoir la coopération internationale et diffuser les meilleures pratiques parmi nos Membres et en dehors. Nos normes permettent en effet d'instaurer les mêmes conditions pour tous, de favoriser la coopération internationale, de faire économiser des coûts et d'être source d'inspiration pour une meilleure élaboration des politiques publiques nationales, au bénéfice des citoyens. Pour renforcer cette capacité, nous sommes actuellement lancés dans une entreprise pluriannuelle de réexamen de ces normes, afin de les mettre à jour et de les renforcer, et également de cerner les domaines dans lesquels des normes nouvelles ou révisées pourraient être nécessaires. Ce processus de réexamen permettra de jeter les bases d'un état des lieux régulier pour maintenir en permanence l'impact et la pertinence des normes de l'OCDE et veiller à ce nous restions réactifs et souples, face aux difficultés qui se dresseront pour l'action publique. L'avancement de nos travaux fructueux sur la fiscalité demeurera essentiel pour promouvoir une économie internationale soumise à des règles. Nous continuerons de renforcer l'architecture fiscale mondiale en faisant progresser l'élaboration d'accords et leur mise en œuvre, en particulier l'initiative clé relative aux défis fiscaux soulevés par la transformation numérique de l'économie. Nous devons également nous attacher tout particulièrement à mieux comprendre les liens entre les échanges et les investissements internationaux, en garantissant des règles mondiales équitables et une absence de discrimination. Il nous faudra également faire avancer nos travaux de mesure concernant les chaînes de valeur mondiales (CVM), ainsi que le suivi et l'analyse des distorsions dans les échanges, tout en renforçant la mise en œuvre de nos normes sur la conduite responsable des entreprises. Il faudra enfin continuer à mettre l'accent sur l'adaptation des cadres de

la concurrence et d'exécution réglementaire aux structures d'activités et aux stratégies industrielles modernes, qui reposent sur un capital immatériel, des effets de réseau et des plateformes numériques susceptibles de réorganiser la concurrence.

- iii. Aider les Membres à mettre en œuvre leurs priorités de réforme nationales. Les demandes croissantes de collaboration à l'appui des réformes nationales sont un signal positif fort quant à la confiance que placent les Membres dans la qualité et la pertinence des travaux de l'OCDE. Fondés sur nos analyses comparatives factuelles des politiques publiques, nos efforts d'adoption d'une « approche par pays » ont aidé nos Membres à améliorer le calendrier, l'enchaînement et l'impact des réformes nationales, grâce à une approche mobilisant l'ensemble des administrations et prenant en compte les synergies et les effets d'entraînement entre secteurs. Ces travaux ont encore gagné en pertinence dans le contexte de la crise liée au COVID-19. À l'avenir, nous continuerons d'améliorer notre travail de conseils ciblés auprès des pays sur la conception et la mise en œuvre des réformes, leur coordination et leur planification stratégique, en mettant l'accent sur leur calendrier, leur enchaînement, leur suivi et l'évaluation de leur impact, tout en analysant les arbitrages entre les différentes réformes et leurs effets d'entraînement. Il faudra à cet égard affiner notre cadre de quantification des effets positifs des réformes structurelles sur les marchés du travail et des produits, et élargir son champ d'application au niveau sectoriel. Dans le but d'apporter un soutien qui mobilise davantage l'ensemble de l'administration, nous étofferons notre réseau de Centres de gouvernement et nos travaux sur la cohérence des politiques en faveur du développement durable afin d'aider les pays à concrétiser leurs projets relatifs aux Objectifs de développement durable (ODD) et à en suivre l'avancement. Cette approche permettra également d'exploiter efficacement les innovations et de constituer des capacités pour s'adapter, anticiper les changements et renforcer la résilience face aux menaces systémiques, notamment le changement climatique. Nous explorerons les possibilités d'apporter à nos Membres un soutien plus cohérent et mieux coordonné, afin d'éviter le morcellement de nos travaux.
- iv. Renforcer la pluridisciplinarité et l'ouverture aux nouveaux travaux de recherche. Nous faisons de plus en plus le lien entre les différents domaines de l'action publique grâce à nos projets horizontaux et à des initiatives qui ont progressivement mis fin à des cloisonnements qui existaient de longue date. Notre initiative relative aux Nouvelles approches face aux défis économiques (NAEC) a ouvert l'Organisation à des travaux de recherche, théories et méthodologies d'avant-garde dans tous les domaines, attirant des penseurs de premier plan qui contribuent à faire avancer nos travaux. Cela nous a permis de mieux comprendre la complexité grandissante qui caractérise nos sociétés. Cette réflexion a bénéficié de l'appui du groupe de travail OCDE-IIASA (Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués) sur la pensée systémique, l'anticipation et la résilience. Le laboratoire d'innovation de l'initiative NAEC continuera d'aider l'Organisation et ses Membres à adopter les nouveaux outils et méthodes nécessaires à cet effet, notamment la modélisation et les réseaux multi-agents, l'apprentissage automatique et les données massives. La poursuite du renforcement et de l'intégration de notre capacité de prospective stratégique dans tous les principaux domaines de l'action publique confrontés à une évolution rapide de la situation et à une forte incertitude demeure également cruciale, en particulier à l'heure où nous sommes aux prises avec les questions complexes d'un monde transformé par le COVID-19. Ce n'est qu'en analysant et en se préparant sans relâche à tout un

éventail d'évolutions plausibles que nous pourrions concevoir des politiques publiques efficaces, innovantes et armées pour le futur. Nous devons également continuer de renforcer et de moderniser nos capacités statistiques et notre aptitude à mesurer ce qui compte pour les individus. Des données et des mesures robustes constituent le fondement de tout ce que nous faisons. Nous devons donc aller de l'avant dans la mise en œuvre de notre nouvelle Stratégie sur les données intelligentes, qui peut nous doter des outils de mesure intégrés permettant de relier entre elles les dimensions sociale, économique et environnementale, des cadres de qualité et des compétences nécessaires pour moderniser notre capacité actuelle de collecte de données et exploiter de nouvelles sources et techniques pour satisfaire la demande de données nouvelles, plus fines et actualisées. Nous devons également nous améliorer dans notre capacité à établir des correspondances plus étroites entre les données issues de l'Initiative du Vivre mieux de l'OCDE et nos travaux de portée plus générale sur le bien-être, les politiques sociales, ou encore la croissance verte et inclusive.

- v. Proposer des orientations à haut niveau et une plateforme pour dégager des consensus. Au cours des dix dernières années, l'OCDE a renforcé son engagement et sa présence auprès des plus hautes sphères politiques, dispensant des conseils auprès des Chefs d'État et de gouvernement et se mettant au service des enceintes mondiales les plus influentes, en particulier le G20 et le G7. L'Organisation a de ce fait acquis une plus grande connaissance des priorités des dirigeants et une plus grande sensibilité en ces matières, qui nous permettent de mieux cibler nos travaux. Par nos réflexions de fond et nos efforts pour faire avancer des analyses communes et faciliter l'adoption d'accords et de nouvelles normes, nous avons été à la pointe des avancées réalisées sur des questions mondiales d'ampleur systémique, parmi lesquelles les inégalités, la transition numérique, les excédents de capacités, la dimension hommes-femmes, les migrations, l'avenir du travail et la fiscalité. Nous avons également aidé à faire avancer les principaux programmes d'action de l'Organisation des Nations Unies (ONU), notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement, la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud (BAPA+40), la Déclaration et le Programme d'action de Beijing réaffirmés à l'occasion de leur 25^{ème} anniversaire, l'Accord de Paris, la Convention sur la diversité biologique, l'Approche stratégique de la gestion internationale des produits chimiques (SAICM), ainsi que toutes les initiatives visant à préserver les océans, à mieux gérer les flux migratoires, à favoriser l'inclusion numérique ainsi qu'à promouvoir la paix et la sécurité grâce à de meilleurs résultats économiques. À l'avenir, nous intensifierons notre contribution au multilatéralisme et aux forums internationaux, en particulier le G20, le G7 et l'APEC, dans l'optique de renforcer une mondialisation soumise à des règles. Nous nous attacherons en particulier à soutenir les présidences futures de ces forums par nos analyses et nos conseils, y compris par une collaboration plus poussée avec d'autres organisations internationales, pour tirer profit des synergies.
- vi. Accroître notre rayonnement mondial et notre pertinence. L'OCDE est aujourd'hui plus ouverte au monde que jamais, sans avoir rien perdu de sa rigueur technique, de sa réactivité et de sa focalisation sur ses Membres. Nos travaux ont été enrichis par notre coopération renforcée avec nos Partenaires clés – l'Afrique de Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Indonésie – et nos programmes régionaux et par pays, qui nous ont apporté des données, des expériences et des éclairages nouveaux.

Depuis 2010, sept nouveaux Membres ont rejoint l'OCDE, et nous nous réjouissons par avance d'accueillir bientôt le Costa Rica. Cette ouverture a permis une utilisation croissante de nos outils, pratiques et normes à l'échelle mondiale, et renforcé leur influence et leur pertinence au bénéfice de tous les Membres. Elle a également permis de catalyser des réformes « de type OCDE » dans des pays non Membres. Nous devons continuer de mettre en œuvre notre stratégie d'association sélective, en commençant par les six pays qui attendent une réponse à leur demande d'adhésion à l'Organisation (l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, la Croatie, le Pérou et la Roumanie) depuis plus de trois ans. Nous devons également approfondir notre collaboration avec l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine, la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), l'Eurasie, l'Europe du Sud-Est et l'Afrique. Nous continuerons de promouvoir et de mettre à profit les travaux du « Pôle développement » de l'OCDE, ainsi que la diversité de ses Membres et de ses missions, pour renforcer nos activités sur le développement mondial ainsi que le dialogue et l'échange de connaissances avec les non-Membres. Nous continuerons de nous appuyer sur les plateformes inclusives de dialogue sur les politiques à suivre en matière de développement que constituent le Centre de développement de l'OCDE, le Club du Sahel et le Comité d'aide au développement (CAD).

- vii. Renforcer la communication et l'association des parties prenantes. Nos outils de communication ont été étoffés afin de nous permettre de mieux exploiter les médias sociaux et prendre la température de l'opinion publique. Nous avons également resserré nos liens de collaboration avec les entreprises et la société civile, par l'intermédiaire de nos partenaires traditionnels, le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC), ainsi qu'en dialoguant directement avec des chefs d'entreprise et des personnalités de la société civile. Le récent lancement de l'Observatoire de l'espace civique va nous permettre de mieux contribuer à l'existence d'un environnement propice à une société civile florissante. Nos comités sont en train de mettre en place toute une palette de mécanismes formels et de forums permettant une consultation régulière et utile de la société civile et des entreprises. Dans les temps à venir, la communication et l'association des parties prenantes resteront l'autre versant crucial de nos activités. Nous écouterons davantage et mieux toutes les parties prenantes. Nous renforcerons également les mécanismes existant de longue date qui leur permettent de se faire entendre à l'OCDE, comme le BIAC et la TUAC, tout en dialoguant avec d'autres groupes. Nous promovons un dialogue plus structuré et efficace avec la société civile, notamment avec les organisations non gouvernementales (ONG), les fondations, les organisations philanthropiques ainsi que les milieux universitaires et les experts.

35. Ces sept piliers reposent sur une culture d'amélioration permanente de nos systèmes de gestion, administratif et financier. L'OCDE est devenue une énorme source de recettes nettes pour nos Membres, et non un coût budgétaire, étant donné qu'elle est à l'origine de recettes ou d'économies représentant des centaines de fois notre budget. La réforme financière de 2008 a débouché sur la mise en place d'un nouveau système de financement du budget de Partie I, qui a permis d'assainir les finances de l'Organisation et d'atteindre l'objectif de rééquilibrage des contributions entre les grandes et les petites économies. Sur le plan interne, le Secrétariat a progressivement adapté sa structure, ses effectifs, ses méthodes de travail et ses outils pour gagner en souplesse, en transparence et en efficacité. Engagé depuis dix ans, le processus de réexamen et d'amélioration de nos méthodes de prise de décision et de travail a modernisé nos façons de travailler et renforcé

les principaux atouts de l'Organisation. Malheureusement, les efforts du Secrétariat ont été contraints – et l'OCDE plongée dans l'instabilité et l'incertitude – par la décision des Membres de passer à une croissance nominale zéro (CNZ) du budget pour le biennium 2019-20. La situation financière de l'OCDE s'est encore dégradée du fait de la décision des Membres de faire absorber à l'Organisation l'augmentation du coût des cotisations de retraite leur incombant, ce qui a encore réduit la capacité de l'OCDE d'accomplir sa mission, et accru la probabilité de matérialisation de risques critiques, tels que ceux pesant sur la sécurité et la pérennité de nos plateformes numériques. Nous avons même manqué l'occasion unique qui nous était donnée de préfinancer les besoins de réparation et d'investissement de nos infrastructures grâce à des ressources générées par une gestion efficace de la Stratégie de l'OCDE en matière de locaux à usage de bureaux.

36. Pour concrétiser les priorités ambitieuses fixées à l'OCDE, nous continuerons d'améliorer et de renforcer nos pratiques de gestion, de rehausser la qualité de nos systèmes, et de moderniser nos politiques et nos contrats, afin de préserver la solidité de notre système de gestion intégré. L'optimisation des ressources (V4M, *Value for Money*) dans l'intérêt de nos Membres – dont attestent nos rapports V4M réguliers – ainsi que la mise en œuvre des décisions prises par nos Membres en matière d'éthique et de protection des lanceurs d'alerte demeurent des priorités. Nous continuerons de préparer des plans V4M dans tous les domaines, en encourageant les initiatives prospectives destinées à améliorer l'efficacité des résultats produits par l'OCDE (en mettant à profit les plateformes numériques ; en adoptant des approches plus coordonnées, stratégiques et cohérentes ; et en réalisant des économies quantifiables en termes d'utilisation des ressources pour continuer à compenser au moins en partie les pressions budgétaires actuelles). Le problème est que ces pressions correspondent environ à 6 % du budget, et que notre capacité à réduire les dépenses sans entamer la substance des activités de l'OCDE a atteint sa limite. Nous continuerons également à améliorer notre Cadre de gestion des contributions volontaires (CV) pour garantir l'application des meilleures pratiques concernant le suivi, la remontée d'information et la gestion des risques en lien avec les contributions volontaires.

37. Grâce à la conception et à la mise en œuvre de notre nouveau dispositif d'emploi et à des efforts supplémentaires déployés pour attirer et retenir un personnel talentueux dans le souci de la diversité, nous moderniserons et étofferons également notre politique de gestion des ressources humaines pour garantir l'existence d'un environnement professionnel agréable, dans lequel tous les employés puissent s'épanouir. Cela passera par de nouvelles initiatives destinées à renforcer le bien-être au travail ; la poursuite de l'amélioration de nos politiques en matière d'intégrité, d'éthique et de protection des lanceurs d'alerte ; la mise en œuvre de mesures relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'égalité des chances ; la promotion de la diversité culturelle au sein du personnel ; et l'adoption des mesures nécessaires pour garantir une tolérance zéro en matière de harcèlement. Cela impliquera également de redoubler d'efforts pour : garantir que les bâtiments soient utilisés de manière appropriée et sûre et assurer la protection des actifs financiers ; continuer à promouvoir la diversité ; faire progresser l'égalité des sexes ; renforcer notre infrastructure technologique, notamment en matière de téléconférences et d'analyse de données massives (dont l'importance est cruciale en période d'épidémie de COVID-19) ; garantir la sécurité numérique et la confidentialité des données ; et assurer la neutralité carbone de l'Organisation. Nous étudierons de près les leçons tirées de la pandémie, qui ne manqueront pas d'influer dans l'avenir sur les méthodes de travail de l'OCDE et nous aideront à réduire notre empreinte carbone.

E. Renforcer le soutien apporté par les Membres et le consensus

38. Aujourd'hui, l'OCDE est une institution moderne qui aide ses Membres à engager des actions éclairées face aux défis transversaux et interdépendants auxquels ils sont confrontés. Dans les années qui viennent, ces sept piliers demeureront au centre des efforts que déploie l'OCDE pour proposer des politiques audacieuses, innovantes, coordonnées et efficaces aux niveaux local, régional, national et multilatéral. Mes Orientations relatives au PTB quant aux priorités de fond à retenir pour le biennium 2021-22 exposent les principaux domaines des futurs travaux d'analyse, notamment des propositions concernant des initiatives horizontales, et intègrent les priorités énoncées dans le Document de convergence informel des Ambassadeurs.

39. Les Orientations stratégiques de l'année dernière soulignaient l'importance d'une action urgente, d'une ambition plus élevée et d'une plus étroite coopération dans tous nos domaines de travail. Ces principes devraient continuer à nous guider tandis que nous œuvrons à décloisonner les différentes sphères de l'action publique et à offrir de nouvelles perspectives, de nouvelles données factuelles, de nouvelles idées, de nouveaux cadres d'analyse et de nouveaux outils qui placent nos Membres sur le chemin d'une croissance et d'un développement résilients, durables et inclusifs. L'expérience que nous avons acquise à travailler dans les circonstances exceptionnelles induites par la crise du COVID-19 devrait être mise à profit pour étayer une production plus efficiente des travaux de l'Organisation, tout en préservant leur qualité et l'engagement de nos Membres et Partenaires.

40. Il sera essentiel à l'OCDE de pouvoir compter sur le vif soutien de ses Membres dans l'exécution des mandats qui lui sont confiés. Il est toutefois plus complexe et plus long de se mettre d'accord entre membres, et il n'a pas été possible ces dernières années de parvenir à un consensus sur des questions d'importance stratégique à l'ordre du jour de l'OCDE, y compris les Communiqués de la Réunion annuelle du Conseil au niveau des Ministres, l'élargissement de l'OCDE à des nouveaux membres, des budgets adéquats, les ressources, le financement des pensions, et d'autres sujets importants. Il nous est plus difficile de fonctionner, d'avancer et de nous concentrer sur nos programmes de fond. Pour que la règle du consensus fonctionne, il importe que les Membres souhaitent parvenir à un accord et soient désireux de trouver un terrain d'entente pour ce faire.

41. Je suis parfaitement conscient du contexte budgétaire difficile auxquels sont confrontés tous nos Membres et la nécessité dans laquelle se trouvent toutes les institutions, y compris la nôtre, de consentir des efforts financiers supplémentaires pour ne pas alourdir la charge qui pèse sur les contribuables et pour dégager des gains d'efficacité. Si nous sommes à l'évidence soucieux de préserver l'agilité de l'Organisation et son fonctionnement au plus juste, après le biennium 2019-20, les efforts consentis pour dégager des gains d'efficacité trouveront leurs limites. L'OCDE est aujourd'hui sévèrement mise en difficulté dans son aptitude à servir l'intérêt de ses Membres et Partenaires et, à moins que les Membres ne s'entendent pour revenir à une Croissance réelle zéro, nos résultats dans les années qui viennent s'en trouveront compromis.

42. **Un objectif important pour 2020 et au-delà consiste donc à œuvrer avec les Membres à rétablir un climat de confiance entre eux, et entre les Membres et le Secrétariat, ainsi qu'à favoriser une convergence de vues sur le rôle futur de l'OCDE, de sorte que l'Organisation conserve son utilité et sa spécificité à l'heure où nos économies et nos sociétés sont confrontées à des défis sans précédent.**

43. Nous y parviendrons en favorisant l'adhésion de nos Membres à nos sept piliers du succès, et en les encourageant à y prendre part :

- Nous recourrons à tous les instruments d'action à notre disposition pour fournir aux Membres et aux pays Partenaires les analyses et les conseils, étayés par des éléments factuels, dont ils ont besoin pour accompagner une reprise forte, riche en emplois et inclusive après la pandémie de COVID-19.
- Nous continuerons de tenir des discussions coordonnées avec les Dirigeants, les Ministres, les Ambassadeurs et les responsables de l'action publique dans les capitales, en faisant en sorte que notre Organisation se voie confier des orientations politiques à haut niveau et des mandats clairs à la RCM annuelle, lors des réunions ministérielles sectorielles et autres réunions à haut niveau, des réunions organisées dans le cadre du G7/G20, et au sein d'autres instances compétentes.
- Nous améliorerons et nous affinerons notre capacité de soutien « à l'échelle de l'ensemble de l'administration », en renforçant la coordination avec les responsables nationaux de l'action publique pour proposer un accompagnement global à l'appui de réformes structurelles dans les pays qui en feront la demande.
- Nous préserverons la pluridisciplinarité et l'ouverture à de nouvelles idées, éléments indispensables pour faire en sorte que l'Organisation conserve sa pertinence et soit à la hauteur de l'exigence de qualité et d'objectivité qui caractérise nos travaux. De la même manière, nous resterons ouverts à tous les points de vue, notamment sur les questions qui suscitent des divergences au sein des Membres, afin de trouver un terrain d'entente et d'aller de l'avant.
- En consultation étroite avec les Membres, nous renforcerons notre rayonnement mondial en veillant à ce que nos relations mondiales et nos travaux avec les pays Partenaires fassent progresser les objectifs de l'Organisation.
- Nous serons plus en phase avec les priorités des Membres face aux enjeux mondiaux, de sorte que notre participation aux principaux forums de gouvernance mondiale, notre rôle moteur sur certains dossiers internationaux, et notre soutien aux Nations Unies et à d'autres acteurs multilatéraux reflètent leurs priorités.
- Nous intensifierons encore nos efforts pour harmoniser les règles du jeu à l'échelle mondiale et promouvoir, en nous appuyant sur notre capacité d'établissement de normes, une économie internationale fondée sur des règles qui reflètent les principes et les valeurs de nos Membres, en particulier dans de nouveaux domaines où l'impulsion de l'OCDE peut faciliter une convergence graduelle vers l'adoption de bonnes pratiques.
- Nous continuerons d'adapter nos approches et nos outils en matière de communication à un contexte mondial en mutation, et de mieux accompagner nos Membres afin qu'ils fassent connaître les conseils de l'OCDE sur les politiques à suivre, et qu'ils favorisent la participation des divers acteurs au sein de leur pays.
- Nous continuerons d'évaluer l'impact des travaux de l'OCDE sur les politiques nationales, l'apprentissage et la redevabilité, et d'améliorer la pertinence de nos activités pour les Membres.
- Parallèlement, nous continuerons également d'adapter nos fonctions et notre gestion à un contexte qui évolue rapidement, d'intensifier nos efforts pour attirer et retenir un personnel talentueux dans le souci de la diversité, et de mettre en œuvre des réformes

et des changements internes qui garantissent à l'OCDE de rester en première ligne sur les questions managériales et administratives.

F. Conclusions

44. L'OCDE est devenue une formidable institution, prête à continuer d'apporter son soutien à ses Membres afin de les aider à évoluer dans l'époque incertaine et complexe que nous vivons. Au cours de la décennie écoulée, notre Organisation s'est transformée et s'est adaptée. Dans le droit fil de la mission fondamentale énoncée dans notre Convention, nous avons renforcé le rayonnement, l'impact et la pertinence de l'Organisation afin d'aider nos Membres à définir, élaborer et mettre en œuvre une croissance durable et centrée sur l'humain.

45. Alors que l'OCDE aborde son 60^{ème} anniversaire, nous avons l'occasion de réfléchir au chemin parcouru jusqu'ici, à la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui et au cap vers lequel nous souhaitons nous diriger, ainsi qu'aux moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Comme je l'avais proposé dans mon discours à l'occasion des vœux en janvier dernier, il sera utile, pour favoriser cette réflexion, de réexaminer et d'actualiser notre Vision d'avenir de 2011. À l'heure où les fondements et les valeurs propres à l'ordre multilatéral de ces 75 dernières années sont remis en cause, l'OCDE peut jouer un rôle de référence, d'éclaireur et de force d'innovation. Notre souci de préserver notre rigueur et notre expertise devraient nous guider au moment où nous abordons des discussions sur des thématiques lourdes d'enjeux qui vont façonner notre avenir.

46. La RCM de 2020 portera nécessairement sur la reprise après la crise du COVID-19, à travers une approche intégrée autour de politiques économiques, sociales et environnementales, comme le préconise l'Espagne, qui en assure la présidence. La RCM de 2020, constituera une étape essentielle dans la quête d'un type de croissance qui génère, mette en commun et préserve notre bien-être collectif, et prenne en compte les mutations radicales qui sont à l'œuvre dans nos économies et nos sociétés. Dans les années qui viennent, l'ensemble de l'Organisation devrait inscrire ses efforts, dans tous les domaines d'intervention qui sont les siens, à l'intérieur de ce cadre d'action général.

47. Pour donner corps à la vision définie dans ces Orientations stratégiques, il convient de disposer d'un financement solide et de ressources adéquates pour mener à bien nos mandats. Le retour à la Croissance réelle zéro comme base budgétaire de référence, ainsi qu'un accord entre les Membres pour prendre en charge le coût additionnel des cotisations de retraite sont indispensables pour redonner à l'OCDE une situation financière stable. Le monde compte sur nos travaux. Les montants sont en outre très modestes, surtout si on les compare aux bienfaits qu'en retirent les Membres.

48. Je me réjouis à la perspective de travailler en étroite collaboration avec nos Membres pour rétablir le climat de confiance et la convergence de vues qui permettront d'asseoir solidement les fondations d'une OCDE adaptée à ses objectifs pour les 60 prochaines années.