

CONSEIL

Conseil

AUDIT DE LA STRATÉGIE DU NUMÉRIQUE DE L'OCDE

Synthèse pour les décideurs

Declassified

JT03424359

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.



AVERTISSEMENT : La présente « synthèse pour les décideurs » (*executive summary*) a été établie par l'auditeur externe. Seul le rapport intégral fait foi du contenu exact, de la nature et de la portée des observations et des recommandations de l'auditeur externe.

I. OBJECTIF ET PÉRIMÈTRE DE L'AUDIT

1. La stratégie du numérique a été lancée fin 2016 pour accroître l'efficacité de l'Organisation en matière de collecte de l'information disponible en ligne, de traitement de cette information de manière plus intégrée par toutes ses directions et de diffusion en ligne rapide des publications de l'OCDE au sein d'un réseau élargi de correspondants. L'objectif du présent audit, retenu par l'auditeur externe après consultation du Directeur exécutif et des membres du Comité d'audit, est de présenter cette stratégie en cours d'application, d'évaluer la pertinence et d'en montrer les enjeux financiers et les risques.

II. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

2. La Stratégie du numérique fait partie des 21 orientations stratégiques proposées à l'Organisation pour les années 2016 à 2021 par le Secrétaire général, à l'occasion de la session ministérielle du Conseil de juin 2016¹. Elle a été officiellement lancée par le message du Secrétaire général du 28 septembre 2015 sur l'organisation de la gouvernance des systèmes d'information et par la présentation du document « Vers une stratégie numérique de l'OCDE » lors de la première réunion, le 29 octobre 2015, du Groupe de conseil sur la stratégie du numérique.

A. Les raisons du lancement de la Stratégie

3. La Stratégie du numérique complète et renforce les orientations qui s'étaient déjà exprimées dans le projet de gestion de la connaissance et de l'information (*Knowledge Information Management* ou « KIM ») lancé en 2011. Elle répond aux préoccupations exprimées par le personnel de l'OCDE, mobilisé dans le cadre du projet d'optimisation des ressources (« *Value for Money* » ou « V4M ») de 2014². Elle suit les recommandations des consultants mandatés par l'Organisation (Mc Kinsey et Ernst & Young), qui ont remis des rapports en 2012 et 2015.

1. Le projet de gestion de la connaissance et de l'information (KIM)

4. Le projet KIM a été lancé par quatre directions pour améliorer la production et le partage des connaissances au sein de l'OCDE. Il a donné lieu aux deux initiatives principales suivantes, qui sont développées dans le cadre de la Stratégie du numérique :

¹ C'est pourquoi les principaux rapports sur cette stratégie portent le titre commun suivant : « La stratégie numérique de l'OCDE pour activer le projet « 21 pour 21 ».

² Le projet V4M a fait l'objet d'un audit de performance en 2014, présenté dans notre rapport sur l'exécution du budget de 2013 et les audits de performance.

1. la définition d'une « architecture » structurant le cycle de vie des « contenus³ » produits par l'Organisation depuis leur création jusqu'à leur dissémination ; cette architecture sera reprise dans la base de données *Alpha*, capable de stocker toutes les données utilisées par l'OCDE et non plus seulement destinées à la publication ;
 2. la mise en œuvre d'une recherche sur la taxonomie⁴, l'ontologie⁵ et la sémantique pour définir les mots clés permettant de repérer les contenus se référant à chaque discipline ; ces recherches visent à faciliter la découverte rapide en ligne de documents se rapportant à chaque discipline, que ce soit au sein des bases de données de l'OCDE ou à l'extérieur.
5. Deux autres initiatives sont indirectement liées au projet KIM :
- le lancement de l'application remplaçant *Authoring Environment*, destinée à structurer les contenus de l'OCDE pour en faciliter la recherche en ligne ;
 - la création d'un environnement collaboratif, l'application *eShare*, permettant de partager facilement des contenus entre directions de l'Organisation ; cette dernière sera remplacé par *ONE Sec*⁶, susceptible de communiquer également avec des experts extérieurs.

2. Le projet d'optimisation des ressources (V4M)

6. Le projet d'optimisation des ressources mené d'octobre 2013 à juin 2014 par le Secrétariat pour déterminer les gains potentiels d'efficacité et d'efficience de l'Organisation a mobilisé des représentants de toutes les directions, réunis au sein de cinq groupes de travail. Cette méthode préfigure celle mise en œuvre pour la Stratégie du numérique.
7. Le rapport du Secrétaire général sur le projet tire les conclusions des travaux précités et présente un plan d'action pour l'avenir, qui concerne notamment les technologies de l'information et du numérique.
8. La Stratégie du numérique est la réponse directe au rapport V4M ; elle met en œuvre et complète le plan d'action proposé par ce rapport dans le secteur des technologies de l'information et du numérique.

3. Les recommandations des consultants extérieurs

a. Le rapport du cabinet McKinsey

9. Après avoir mené en avril et mai 2012 une enquête sur la fonction informatique eu sein de l'OCDE, le cabinet McKinsey a rendu un rapport présentant des analyses et des recommandations très convaincantes relatives à la gouvernance et à l'organisation du secteur de l'informatique et du numérique, à la répartition de ses dépenses et aux progrès à accomplir en matière de services informatiques.
10. Constatant que les directions de substance regrettent le manque de transparence dans la répartition des dépenses informatiques et l'insuffisance des crédits d'investissement susceptibles de financer les nouvelles applications et services, il recommandait la création d'un comité de pilotage qui

³ On appelle « contenu de l'OCDE » tout document produit au sein de l'Organisation, à usage interne ou externe : rapport, état statistique, ordre du jour ou compte-rendu de réunion, publication comme les rapports annuels par pays etc.

⁴ La science des lois de la classification.

⁵ La représentation structurée d'un ensemble de concepts et de leurs relations.

⁶ ONE signifie « OCDE Network Environnement ». L'application *ONE* a de multiples modules, évoqués ci-dessous.

s'assure de l'alignement des décisions budgétaires relatives au secteur de l'informatique sur les orientations stratégiques de l'OCDE.

11. Il constatait ensuite que le budget annuel de l'informatique de l'OCDE représentait environ 30 M€ par an et croissait d'environ 8 % par an depuis cinq ans. La part de l'informatique dans le total du budget de l'Organisation (8,4 %) était légèrement inférieure à celle des autres organisations internationales (10,4 % en moyenne) mais très supérieure à celle des autres secteurs de l'économie (4,5 %).

12. Cependant la répartition de ce budget appelait deux critiques : d'une part, la part des dépenses de fonctionnement était trop importante par rapport à celle d'investissement qui ne représentaient que 23 % du total, et d'autre part, ce budget était trop fragmenté, puisque le service de la politique de l'information, de l'informatique et de la communication de l'époque (ITN) n'en maîtrisait que 21,2 M€ sur 32 M€ en 2011.

13. Il préconisait donc un rééquilibrage du budget, en regroupant les services de l'informatique, pour faire des économies d'échelle, en réduisant la part des dépenses de personnel (50 % au moment de l'enquête), en externalisant une partie de ces dernières et en réduisant le coût des applications informatiques parfois trop nombreuses pour des usages similaires, surdimensionnées par rapport aux besoins et conçues en interne au lieu d'être achetées à l'extérieur. Cette réduction des dépenses de fonctionnement devait permettre d'investir davantage, en choisissant les nouveaux projets en fonction de leur correspondance avec les orientations stratégiques de l'OCDE, de leur temps de retour sur investissement et de leur facilité de mise en œuvre.

b. Le rapport du cabinet Ernst & Young

14. Les travaux réalisés par le cabinet Ernst & Young en 2015 ont permis de classer les performances de l'Organisation en matière de maîtrise du numérique par rapport aux autres entités publiques et privées : l'OCDE se classe dans une position moyenne « d'initiée » au numérique, alors qu'elle aspire à devenir « avancée » ou « leader » dans ce domaine⁷.

15. Ils ont en outre donné à l'OCDE plusieurs pistes de progrès, qui seront reprises par la stratégie du numérique :

- augmenter la disponibilité des contenus ;
- faciliter la recherche des contenus ;
- recruter davantage de correspondants et créer des communautés ;
- pouvoir accéder à l'information tout le temps, partout, sur tout type d'appareil;
- livrer des « expériences » ciblées et formatées.

⁷ Le classement d'Ernst & Young distingue les positions de « non numérique » (pour les entités qui n'ont ni stratégie, ni technologie numérique), de « basique » (en cas d'initiatives numériques isolées, non centrées sur l'utilisateur), « d'initié » (utilisation de quelques applications non interconnectées), « d'avancé » (une stratégie est en place et les résultats de son application sont mesurés) et de « leader » (les meilleures pratiques sont mises en œuvre ; l'innovation est gérée).

B. La méthode suivie

1. La restructuration des services chargés de l'informatique

16. Le lancement de la Stratégie du numérique a été précédé d'une restructuration de la direction exécutive et des services chargés de l'informatique, adoptée le 5 février 2015.

17. L'ancien service de l'information, de l'informatique et de la communication (EXD/ITN) a été supprimé et remplacé par le service du numérique, de la connaissance et de l'information (EXD/DKI), dont le nom souligne bien la vocation nouvelle : le rôle du nouveau service n'est plus défini par rapport à sa maîtrise des technologies de l'information mais par rapport à l'aide qu'il doit apporter aux directions de substance pour la conception, le partage et la recherche de l'information numérisée en ligne, le traitement et la diffusion des travaux de l'OCDE.

18. EXD/DKI a repris trois anciennes divisions d'EXD/ITN, chargées respectivement de l'ingénierie et des services d'infrastructure (ISE), des services aux clients (CS) et des solutions pratiques et numériques (DPS), ainsi que la division de la gestion de la connaissance et de l'information (KIS), venant en partie de l'ancien service des opérations (EXD/OPS).

19. Une partie de la quatrième division d'EXD/ITN, chargé des systèmes de gestion des ressources (RMS) a été intégrée au service de la planification, du budget et des finances (EXD/PBF), puisqu'elle s'occupe des applications destinées à la gestion interne de l'OCDE, et non du traitement des informations. Cette division a donc été mise volontairement à la fois au service d'EXD/HRM et d'EXD/PBF, pour renforcer la coordination entre ces deux services.

20. Par ailleurs, l'ancien service des opérations (EXD/OPS) a perdu sa seconde division, chargée des bâtiments, de la logistique et des services (BLS), qui a rejoint le service des conférences et de la sécurité (EXD/CSI). Ce mouvement a permis de supprimer EXD/OPS et de réduire de cinq à quatre le nombre de service de la direction exécutive, ce qui en facilite la gestion et constitue un facteur d'économies.

Tableau 1 : rôle des divisions du service du numérique, de la connaissance et de l'information (EXD/DKI)

Nom de chaque division	Fonctions de chaque division
Ingénierie et services d'infrastructures (ISE)	<ul style="list-style-type: none"> - maintenance et évolution des systèmes et des réseaux de la téléphonie et des postes de travail - sécurité et continuité de l'activité - développement des infrastructures (services multimédia et « <i>cloud computing</i> »)
Services aux clients (CS)	<ul style="list-style-type: none"> - soutien aux systèmes utilisés par les clients internes et externes - centres d'appel - support et gestion des applications <i>OLIS</i>, puis <i>ONE</i> - bureautique, micro-informatique, téléphonie mobile, - gestion du service courrier et du service d'impression centralisé et décentralisé
Solutions pratiques et numériques	<ul style="list-style-type: none"> - développement de solutions numériques pour la production

(DPS)	de statistiques et la gestion des données - distribution multicanaux des productions de l'Organisation et gestion de réseaux d'experts en politique publique - gestion des flux de production numériques (<i>workflows</i>)
Services de gestion de la connaissance et de l'information (KIS)	- gestion de la découverte, du stockage et du partage de l'information - gestion des archives (numérisées et sous forme de documents) - recherche en sémantique et taxonomie

Source : auditeur externe, à partir des données communiquées par le Secrétariat.

2. L'adoption d'une nouvelle gouvernance du numérique et de l'informatique

21. Le message du Secrétaire général du 28 septembre 2015 a expliqué le nouveau mode de gouvernance du numérique, directement inspiré des conseils de McKinsey et du modèle du projet V4M.

22. Les orientations stratégiques sont définies et soumises au Secrétaire général par le Groupe de conseil sur la stratégie numérique (DSAG⁸), présidé par le directeur exécutif et composé des directeurs de l'OCDE et par l'un des responsables des programmes de la partie II.

23. Le Groupe de travail de la stratégie numérique (DSWG) présidé par le chef du service du numérique (EXD/DKI) et composé d'experts des différentes directions propose au DSAG le choix du portefeuille de projets à lancer dans le cadre des orientations stratégiques, ainsi que l'ordre de priorité à donner et le montant du financement à allouer à chacun de ces projets. Il s'est réuni chaque trimestre.

24. Le Groupe de coordination de l'informatique (ITCG), présidé comme le précédent par le chef de EXD/DKI, « recommande et exécute les politiques informatiques spécifiques » dépendant de la Stratégie du numérique. Il propose par exemple, le choix des normes techniques à adopter, des achats à effectuer, des composantes des nouveaux postes de travail.

25. Par ailleurs, huit « groupes de travail sur les pratiques numériques » (« *digital practice working groups* ») ont été lancés pour traiter respectivement de la gestion des contenus, de la diffusion, des faits, de la connaissance, du réseau, des opérations, des ressources et du travail.

26. Ces groupes de travail sur les pratiques numériques ont réuni environ 200 agents appartenant à 19 directions et services de l'OCDE, qui ont approfondi certains thèmes au sein de plus de 30 ateliers et de réunions intergroupes. Les projets spécifiques à la Stratégie du numérique ont été conçus grâce à ces différents échanges.

27. La méthode suivie reprend donc celle adoptée pour le projet V4M, mais en associant cette fois toutes les composantes de l'OCDE, y compris les programmes de la partie II et notamment l'Agence internationale de l'énergie et l'Agence de l'énergie nucléaire, conformément à la recommandation des auditeurs externes⁹, et en multipliant les groupes de travail.

⁸ *Digital Strategy Advisory Group (DSAG), Digital Strategy Working Group (DSWG) et EXD IT Co-ordination Group (ITCG).*

⁹ Recommandation n° 2, relative au projet V4M, de notre rapport sur l'exécution du budget de 2013 et les audits de performance : « La préparation des futurs rapports biennaux sur les gains d'efficacité doit impliquer les programmes de la Partie II de l'Organisation (notamment l'Agence internationale de l'énergie et l'Agence de l'énergie nucléaire ».

3. La consultation des délégations et des experts des pays membres

28. Seuls les agents du Secrétariat étaient invités à participer aux groupes de travail cités ci-dessus. Néanmoins, les États membres ont été consultés par le biais d'un questionnaire très détaillé envoyé entre le 7 mai et le 8 juin 2015 à 27 349 personnes (membres des délégations et des comités de substance ; experts extérieurs travaillant avec ces comités), qui a reçu 4 964 réponses, dont 3 303 réponses complètes, soit 12% du total, taux élevé pour ce type de questionnaire, dont la longueur et la complexité ne facilitaient pas la tâche des personnes consultées.

29. L'objet du questionnaire était d'identifier les besoins des usagers de l'Organisation. Il a permis d'aboutir à des conclusions précises confortant les orientations déjà suggérées par le projet V4M et par les consultants McKinsey et Ernst & Young.

Tableau 2. Extrait des réponses des représentants des États Membres consultés par le questionnaire de mai-juin 2015

Il est difficile de trouver des documents sur <i>OLIS</i> , pour toutes les catégories d'usagers.
Toutes les catégories d'usagers sont intéressées par tous les types de contenus ; les experts extérieurs sont très intéressés par les réunions de l'OCDE.
Il est difficile de trouver des documents, surtout hors de son bureau (avec un smartphone ou une tablette) : il n'y a pas d'alertes signalant les nouveaux documents utiles ; les informations utiles sont difficiles à extraire d'un document et à télécharger ; elles ne sont pas formatées pour smartphones et tablettes. Il y a trop d'accès possibles aux informations (<i>OLIS</i> , <i>OECD Communities</i> , <i>EMS</i> ¹⁰).
La création d'un moteur de recherche unique avec un système de filtrage plus précis est suggérée.
Les documents doivent être faciles à télécharger, comporter des liens renvoyant d'un document à l'autre, être exportables vers d'autres applications, comporter des résumés.
Les documents relatifs aux réunions doivent être tagués pour être faciles à trouver ; leur rédaction doit être plus brève et claire. La liste des participants aux réunions doit être communiquée, avec la photo, le titre et la biographie des experts assistant aux réunions. Des listes-type de délégués doivent être diffusées, comme celles qui existent pour les ambassadeurs et leurs adjoints.
Les spécialistes d'un même domaine ont besoin de pouvoir travailler dans des espaces communautaires plus faciles à utiliser que l'application <i>Clearspace</i> ¹¹ . Il serait utile de bénéficier de formations à cette application.
La fusion des applications <i>OLIS</i> , <i>OECD Communities</i> et <i>EMS</i> est souhaitée.

Source : auditeur externe, d'après les informations communiquées par le Secrétariat.

¹⁰ *Event Management System (EMS)* : application de gestion des événements.

¹¹ Cette application a de nombreux synonymes : *Clearspace*, *JIVE*, *EDG*, *OECD Community*.

C. Les résultats provisoires de la Stratégie

1. La Stratégie a été définie

30. Le DSAG a adopté le 21 novembre 2016 un document intitulé « La Stratégie du numérique de l'OCDE¹² », qui constitue un rapport d'étape présentant de manière synthétique les résultats de l'ensemble des travaux des différents groupes cités plus haut.

31. Ce document pertinent part du constat que le développement du numérique a changé la nature de la demande adressée aux organisations internationales et changé les conditions de la diffusion des informations.

32. Les clients des organisations internationales, gouvernements, organisations non gouvernementales et citoyens, attendent la diffusion en permanence d'informations transparentes utilisables pour tous types de besoins.

33. Les décideurs politiques, en particulier, ont besoin de données ultra récentes, taillées sur mesure en fonction de leurs besoins, diffusées plus vite et plus souvent.

34. Les principaux diffuseurs d'informations numérisées, « *comme Uber, YouTube, Amazon, Netflix et Airbnb* » déterminent les nouvelles règles du jeu et les acteurs traditionnels doivent s'y adapter.

35. La réputation de l'OCDE est fondée sur son aptitude à donner des avis politiques basés sur des faits prouvés. Elle doit s'adapter au nouvel environnement, en utilisant les nouveaux flux de données numériques disponibles pour enrichir ses analyses et donner à ses partenaires un accès facile à la connaissance et aux données, en en contrôlant la qualité.

36. La Stratégie annonce que le virage récent de l'Organisation vers des données « plus ouvertes, accessibles et gratuites » n'est qu'un début. L'OCDE doit devenir la « plateforme politique globale » ou n'être plus qu'un des multiples contributeurs à une plateforme possédée par d'autres.

37. Dans cette perspective, l'OCDE doit :

- utiliser le numérique pour travailler mieux,
- travailler avec un plus grand nombre de « mégadonnées » (*Big data*) et de données non conventionnelles (« smart data »)¹³,
- mieux organiser le résultat de ses travaux (« la connaissance ») et le partage de ces résultats,
- mieux coordonner la gestion des projets horizontaux et travaux horizontaux,
- se connecter avec plus d'experts et de réseaux extérieurs,
- mesurer l'impact de ses travaux et l'impact de l'application des politiques inspirées de ses conseils,

¹² « OECD Digital Strategy. DSAG Discussion Draft V1.0 ».

¹³ Les mégadonnées (« big data ») sont des données tellement volumineuses qu'elles ne peuvent être traitées facilement par les outils classiques de gestion de l'information ou des bases de données. Les données non conventionnelles (« smart data ») sont des données extraites des mégadonnées pour ne retenir que celles qui sont pertinentes dans un contexte donné, comme celui de l'OCDE. Voir des exemples de mégadonnées en Annexe 2.

- partager ses données avec d'autres partenaires, comme elle le fait déjà pour l'information statistique.

2. Les thèmes et les objectifs de la Stratégie ont été précisés

38. Le document définissant la Stratégie définit trois thèmes :

- l'agilité : l'Organisation doit travailler par équipes pluridisciplinaires fonctionnelles ; le traitement des données doit être plus rapide ; les données non sensibles doivent être partagées automatiquement ;
- l'efficacité : les résultats des travaux de l'OCDE, ses « actifs de connaissance », doivent être classés ; il faut s'informer davantage sur les besoins des usagers et leurs habitudes pour mieux cibler les recommandations et présenter ces dernières sous de nouvelles formes, par exemple des simulations de politiques en ligne ;
- l'inclusivité/l'engagement : il faut communiquer avec des réseaux élargis de correspondants (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation) et utiliser des outils facilitant les échanges de données entre eux.

39. Ces thèmes sont déclinés selon 10 objectifs stratégiques.

3. Un portefeuille de projets a été lancé dans le cadre de la Stratégie

40. Les groupes de travail sur les pratiques numériques ont présenté huit fiches proposant une série de projets à mettre en œuvre dans le cadre de la Stratégie, en précisant le calendrier et le budget nécessaires. Le DSAG, qui a examiné l'état des travaux de ces groupes lors de ses différentes réunions, a différé certains d'entre eux, pour rester dans le budget global imparti à la Stratégie (voir ci-dessous).

4. La pertinence de la démarche suivie

41. La définition ambitieuse donnée par l'OCDE à sa Stratégie du numérique est convaincante car le développement du numérique fait courir à l'Organisation un risque de diminution de son influence actuelle, tout en lui donnant la possibilité d'augmenter son efficacité.

42. L'Organisation détient en effet aujourd'hui un quasi-monopole du rôle de conseiller des gouvernements dans tous leurs domaines d'intervention. Cette position pourrait être remise en cause si d'autres organisations internationales à vocation générale, des universités ou des sociétés privées développaient, grâce à une politique plus ambitieuse d'exploitation des ressources du numérique, leur capacité d'étude et de diffusion rapide de conseils politiques. Il est très important qu'elle fasse preuve d'agilité en se dotant rapidement des avantages compétitifs donnés par la maîtrise du numérique.

43. La méthode suivie paraît pertinente, notamment pour les deux raisons suivantes : la coopération de l'ensemble des entités de l'Organisation habitue les directions et programmes de la partie II à travailler ensemble ; la consultation de l'ensemble des parties prenantes aide l'Organisation à s'adapter à la demande réelle de ses partenaires. L'OCDE a repris et perfectionné avec raison sur ce point la démarche qu'elle avait choisie dans le cadre du projet d'optimisation des ressources V4M.

44. Il est cependant regrettable que les documents relatifs à la stratégie n'indiquent ni la liste, ni les avis des experts spécialisés en numérique et en informatique, qui ont été consultés sur la pertinence des multiples réformes qu'elle lance simultanément et sur le degré d'urgence de chacune d'entre elles.

45. Le Secrétariat a en effet consulté des cabinets spécialisés en amont de sa démarche, comme il a été indiqué ci-dessus. Il coopère avec le centre de recherche en informatique d'une université américaine¹⁴ et avec les directions de l'informatique et du numérique de plusieurs institutions financières internationales, afin de l'accompagner dans sa transformation numérique. Il a passé plusieurs contrats avec les consultants Gartner, Ernst & Young et Magellan, qui lui donnent des avis par exemple sur la politique d'utilisation du « cloud computing », le bilan d'impact sur les activités (BIA) des réformes envisagées, les solutions de gestion des services. Il compare les performances de l'OCDE à celles d'autres entités avec le concours de Gartner.

46. Le résumé de ces avis devrait être inclus dans les documents remis aux membres des groupes de travail (DSAG, DSWG et groupes sur les pratiques numériques).

Recommandation n° 5. L'auditeur externe recommande de diffuser aux membres des groupes de travail (DSAG, DSWG et groupes sur les pratiques numériques) les avis des experts extérieurs spécialisés en numérique consultés par le Secrétariat, pour donner une assurance complémentaire sur le bienfondé des changements.

D. Les risques présentés par la Stratégie

1. L'évaluation des risques par les groupes de travail

47. Chacune des fiches des huit groupes de travail sur les pratiques numériques se conclut par un paragraphe sur les « problèmes, risques et défis ». La rédaction de ces conclusions est brève et abstraite : elle permet d'identifier les différentes catégories de problèmes ou de risques rencontrés mais n'indique pas les solutions envisagées pour résoudre ces problèmes, ou ne le fait que de manière imprécise.

48. Par exemple, la fiche sur la gestion de la diffusion indique qu'une « claire répartition des rôles entre PAC et EXD¹⁵ » est souhaitable.

49. Il est souhaitable que ces fiches soient complétées par une liste précise des mesures proposées pour traiter les risques rencontrés dans chaque secteur, en s'inspirant du Registre des risques de l'Organisation. Les plus importants des risques recensés dans le cadre de la Stratégie devront de surcroît être intégrés à ce Registre.

Recommandation n° 6. L'auditeur externe recommande: (i) de préciser la liste des mesures conseillées pour faire face à chaque risque identifié dans le cadre de la Stratégie et (i) d'intégrer les principaux risques au Registre des risques de l'OCDE.

2. Les risques et enjeux financiers

a. La présentation des coûts et des recettes de la Stratégie varie selon les documents

50. Le coût et les recettes de la Stratégie donnent lieu à des évaluations sensiblement différentes et dont les bases de calcul sont insuffisamment explicitées dans les documents des divers groupes de travail spécialisés (DSAG et DSWG).

¹⁴ Le Centre de recherche sur les systèmes d'information (CISR) du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

¹⁵ La direction des affaires publiques et de la communication et la direction exécutive.

51. Il est probable que la présentation de ces documents aux groupes de travail concernés a été accompagnée d'explications verbales permettant de comprendre le périmètre précis de chacune de ces évaluations. Ces dernières ont en outre évolué avec le temps, au fur et à mesure des travaux des groupes et ne sont pas terminées. L'auditeur externe a reçu les explications, indiquées ci-dessous, permettant une meilleure compréhension. Il serait cependant souhaitable que dans les futurs documents destinés aux groupes de travail sur la Stratégie du numérique les évaluations financières soient présentées de manière homogène, en précisant la période considérée et en distinguant dépenses et recettes d'investissement et de fonctionnement¹⁶.

Recommandation n° 7. L'auditeur externe recommande de présenter les évaluations du coût et des recettes de la Stratégie du numérique de manière homogène dans les documents remis aux groupes de travail spécialisés, en précisant la période couverte et la nature des dépenses et des recettes concernées.

b. L'évaluation du coût de la Stratégie n'est pas terminée

52. Les dépenses de fonctionnement de l'ensemble du biennium 2017-2018 ont été évaluées à 39 575 k€, puis approuvées par le DSWG du 22 avril 2016, sur la base des travaux des huit groupes de travail cités plus haut.

Tableau 3. Dépenses de fonctionnement 2017-2018 dans le domaine du numérique et de l'informatique (en k€)

Groupes de travail	Nombre de projets	Montant
1. Contenu	1	688
2. Dissémination	4	424
3. Faits	1	1 699
4. Connaissance	8	5 143
5. Réseaux	2	2 664
6. Opérations	6	22 768
7. Ressources	4	4 220
8. Travaux	3	1 969
Total	29	39 575

Source : auditeur externe, à partir des données communiquées par le Secrétariat.

53. Les dépenses d'investissement de la Stratégie n'ont été arrêtées provisoirement que pour 2017. Elles s'élèvent au total à 8 175 k€, dont 4 779 k€ de dépenses de personnel et 3 396 k€ d'autres dépenses. Les dépenses d'investissement de 2018 ne seront arrêtées qu'à la fin de 2017.

54. Une première estimation des dépenses d'investissement de l'ensemble du biennium 2017-2018, à la hauteur de 15 911 k€, a toutefois été présentée à l'occasion du DSWG du 22 avril 2016. Les dépenses totales de la Stratégie, fonctionnement et investissement compris peuvent donc être évaluées à :

- 47 752,4 k€ (39 577 + 8 175,4 k€), si l'on tient compte des seules dépenses déjà arrêtées (celles de fonctionnement de 2017-2018 et celles d'investissement de 2018) ;

¹⁶

Le « Build » ou le « Run ».

- ou à 55 488 k€ (39 577 + 15 911 k€), si l'on prend en compte également l'évaluation initiale et provisoire de la totalité des dépenses d'investissement de 2017-2018.

c. Le risque d'insuffisance de crédits pour financer la totalité de la Stratégie pendant le biennium 2017-2018

55. La Stratégie a été lancée en 2016, au milieu d'un biennium et le PTB 2017-2018 n'a pas octroyé de crédits supplémentaires pour la financer.

56. La plus grande partie de la Stratégie est financée par les crédits du service chargé du numérique (EXD/DKI), qui gère le résultat 6.3.4 « Numérique, connaissance et information » du domaine de résultats 6.3 « Services de l'Organisation » du Programme de travail et budget (PTB).

57. Le reste de la Stratégie est financée par les services des finances (EXD/PBF), des conférences (EXD/CSI) et de la communication (PAC)¹⁷, qui n'ont pas non plus reçu de dotations complémentaires à cette fin et pour lesquels le financement de la Stratégie ne pose pas de problème difficile.

58. Le tableau 4 ci-dessous montre que les crédits de la partie I financés par des contributions obligatoires prévus pour le résultat 6.3.4 ne progressent que de 1 % en 2017-2018, par rapport au biennium précédent. Ces crédits de la partie I représentent plus de 60 % du total des crédits disponibles pour le résultat 6.3.4 mais leur part baisse en raison de la progression de trois autres recettes :

- les contributions volontaires citées aux tableaux 5 et 6 ci-dessous, pour un montant modeste (484 k€ en 2017-2018 au lieu de 116 k€ en 2015) ;
- les produits des facturations internes et externes de services informatiques par EXD/DKI à des directions de la Partie I, des programmes de la partie II ou à des partenaires extérieures de l'Organisation, qui augmentent respectivement de 18 et 20 % ;
- et les différentes formes de recouvrement des coûts sur les programmes de la partie II et les programmes financés par des contributions volontaires, concernant des projets très spécifiques qui augmentent de 37 %¹⁸.

59. Cette progression des contributions volontaires, des facturations de services et des produits du recouvrement des coûts a facilité le financement de la Stratégie. Les trois catégories de recettes prévues au PTB 2017-2018, ont permis au budget de EXD/DKI de progresser de 11 %, en outre la réduction des coûts de certains projets et l'abandon d'autres projets initialement prévus ont été engagées.

60. La réduction des coûts a été obtenue en demandant à chaque division d'EXD/DKI d'apporter sa contribution. Cinq projets initialement prévus, dont le coût global était estimé à 1 619 k€, ont été abandonnés.

61. Il existe donc un risque d'insuffisance de crédits pour financer la Stratégie, si certains projets s'avéraient plus coûteux que prévu et si l'Organisation souhaitait lancer ultérieurement certains des projets qu'elle a abandonnés pour le moment.

62. Compte tenu de l'intérêt que la Stratégie présente pour les partenaires de tous types de l'Organisation, il paraît possible d'augmenter la part des contributions volontaires dans son financement,

¹⁷ Et par quelques directions et programmes de la partie II cités ci-dessous pour un projet particulier.

¹⁸ Les tarifs pratiqués pour la facturation interne et externe des coûts et pour le recouvrement des coûts (*chargeback*) sont en cours d'actualisation, initiative qui ne peut qu'être saluée, compte tenu de l'importance que ces recettes présentent pour le service du numérique.

dont elles n'assurent qu'une fraction dérisoire (0,08 % en 2017-2018) et utilisée pour des projets spécifiques. Il est concevable soit de chercher des contributions volontaires d'États Membres ou non membres ou de fondations pour financer directement une partie de certains projets de la Stratégie, soit d'affecter un certain pourcentage de contributions volontaires bénéficiant à certaines directions de substance très concernées par la Stratégie au financement de cette dernière. Une telle orientation implique un travail de réflexion des programmes et directions qui participent aux groupes de travail sur la Stratégie.

Recommandation n° 8. L'auditeur externe recommande de réfléchir aux moyens d'augmenter le montant des contributions volontaires finançant la Stratégie du numérique.

Tableau 4. Financement du service du numérique (EXD/DKI) prévu au PTB de 2015 à 2018 (en k€)

	2015	2016	Total 15-16	2017	2018	Total 17-18	Différence 17-18/15-16 en %
Partie I	18 051	18 147	36 198	18 000	18 658	36 658	+ 1 %
<i>dont crédits d'investissement du CIBRF</i>	1 830	1 805	3 635	1 470	1 834	3 304	- 9 %
CV	116	-	116	304	180	484	+ 317 %
Facturations internes	3 784	3 784	7 569	4 468	4 480	8 948	+ 18 %
Facturations externes	377	346	723	433	437	870	+ 20 %
Recouvrement des coûts	4 462	4480	8 941	5 927	6 350	12 276	+ 37 %
Total	26 791	26 756	53 547	29 132	30 103	59 235	+ 11 %

Source : auditeur externe, d'après les informations communiquées par le Secrétariat.

Tableau 5 : les contributions volontaires prévues au PTB de 2016 à 2018 (en k€)

Donateur et objet de la contribution volontaire	2016	2017	2018
Bureau australien des statistiques, pour la Communauté des systèmes d'information statistiques (SIS-CC)	116		
Banque nationale de Belgique pour la Communauté des systèmes d'information statistiques (SIS-CC)		50	50
Fonds de l'Institut National de Tunisie (INTT) pour la 3 ^{ème} composante du programme MENA d'aide de la Tunisie pour se doter d'une nouvelle infrastructure de diffusion		180	130

gratuite de statistiques			
Bureau des affaires étrangères et du Commonwealth pour renforcer le travail de l'OCDE sur la lutte contre la corruption		74	
Total	116	304	180

Source : auditeur externe, à partir des données communiquées par le Secrétariat

d. La répartition des crédits d'informatique a peu évolué depuis l'étude du Cabinet McKinsey

63. Le tableau 7 ci-dessous présente la répartition des dépenses d'EXD/DKI par nature, qui a peu évolué par rapport aux constatations du rapport du Cabinet McKinsey de 2011 :

- le montant total des crédits de EXD/DKI correspond approximativement à celui du total des crédits informatiques de 2011, soit environ 31 M€ (alors que le budget de la seule direction de l'informatique EXD/ITN ne représentait que 21 M€ environ) ;
- la part des dépenses de personnel a très légèrement augmenté et dépasse toujours 50 % du total ;
- la part des crédits d'investissement financés par la réserve CIBRF¹⁹ est très faible (5,57 % des dépenses annuelles en 2017-2018) et diminue de 9 % d'un biennium à l'autre ;
- la part des dépenses opérationnelles autre que celles d'investissements financés par la CIBRF progresse de 14 %, plus rapidement que l'augmentation moyenne des dépenses (11 %).

64. L'ensemble des dépenses d'investissement capitalisées financées par le CIBRF et des dépenses autres que de personnel a progressé très légèrement moins que les dépenses de personnel (10,73 % contre 11 %).

65. Les représentants de EXD/DKI indiquent que des efforts d'externalisation du personnel ont été faits entre la publication du rapport McKinsey et le lancement de la Stratégie du numérique et continuent encore, comme l'indiquent les exemples ci-dessous :

- la création et la maintenance d'applications, pour laquelle un appel d'offres lancé en 2016 a permis de sélectionner 34 sociétés ;
- la fourniture de services aux clients du service du numérique ;
- la surveillance technique permanente des infrastructures et des applications critiques.

66. Un appel d'offres lancé en 2013²⁰ pour externaliser la gestion des infrastructures (serveurs, réseaux, bases de données et applications relatives aux infrastructures) et l'ensemble des services aux clients a été déclaré infructueux car l'analyse financière n'a pas permis de démontrer que la mutualisation de ces services permettait d'obtenir l'économie d'échelle recherchée. Cet appel d'offres vient d'être relancé en mars 2017 pour un périmètre réduit aux seules infrastructures informatiques.

¹⁹ Budget et fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF).

²⁰ L'objet de cet appel d'offres correspond à l'une des recommandations du rapport sur le projet V4M portant sur la négociation d'un contrat portant sur l'infogérance des services d'infrastructure informatique.

67. Ces efforts ont eu un faible impact entre la fin 2011 (avant l'étude de McKinsey) et la fin 2014 (avant le lancement de la Stratégie) puisque le total des agents de l'OCDE travaillant sur les systèmes d'information est passé de 144 à 159 pendant cette période. Les résultats sont plus significatifs de la fin 2014 au 27 avril 2017, au moment de l'audit²¹, puisque ces effectifs ne s'élèvent plus à cette date qu'à 147 agents.

68. En pourcentage du total des effectifs de l'OCDE, les résultats sont plus significatifs : le pourcentage des informaticiens dans le total des effectifs passe de 5,09 % fin 2011 à 4,27 % le 27 avril 2017. Plus de 50 % des informaticiens travaillent dans d'autres services qu'EXD/DKI.

Tableau 6 : la part des informaticiens²² dans les effectifs de l'Organisation

Dates	Nombre des informaticiens	Effectifs total de l'OCDE	Part des informaticiens dans l'effectif total
31/12/2011	144	2 826	5,09 %
31/12/2014	159	3 088	5,14 %
27/04/2017	147	3 439	4,27 %

Source : auditeur externe, à partir des données communiquées par le Secrétariat

69. Il est surprenant que les efforts réels d'externalisation qui ont été réalisés conformément aux recommandations du rapport McKinsey ne fassent l'objet d'aucune mention dans les documents sur la Stratégie du numérique, qui soulignent pourtant la nécessité de faire des économies de fonctionnement pour augmenter les crédits d'investissement.

70. Le Secrétariat indique que toutes les possibilités d'externaliser les activités informatiques ont été déjà étudiées et mises en œuvre, à l'exception de l'infogérance des infrastructures, pour laquelle un appel d'offres vient d'être lancé, comme il a été indiqué ci-dessus.

71. Il est suggéré qu'un bilan précis des efforts d'externalisation des activités informatiques de l'OCDE déjà réalisées soit présenté au DSAG et DSWG et que les possibilités de progrès dans ce domaine fassent l'objet d'un suivi par ces groupes de travail.

Recommandation n° 9. L'auditeur externe recommande de présenter aux groupes de travail sur la Stratégie du numérique un bilan précis des efforts d'externalisation des activités informatiques de l'Organisation déjà mis en œuvre et des perspectives existant encore en la matière.

²¹ D'après les indications données par le service des ressources humaines (HRM) sur la totalité des agents travaillant à des tâches d'informatique, y compris les correspondants informatiques des directions de substance et les équipes spécialisées de l'AIE ou de l'AEN.

²² Sont inclus dans cette liste tous les agents relevant de la famille d'emploi des « informaticiens » mentionnée dans les statistiques d'EXD/HRM. Cette famille inclut des spécialistes des vidéoconférences, par exemple.

Tableau 7 : répartition du budget de la direction du numérique (EXD/DKI) par nature de dépense (en k€)

Nature des dépenses	2015	2016	2015-2016	2017	2018	2017-2018	Évolution 17-18 sur 15-16 en %
1. Dépenses autres que de personnel (% du total annuel)	10 650 (39,75 %)	10 533 (39,36 %)	21 183 (39,55 %)	11 797 (40,49 %)	12 380 (41,12 %)	24 177 (40,81 %)	+ 14 %
2. Dépenses d'investissement CIBRF (% du total annuel)	1 830 (6,83 %)	1 805 (6,74 %)	3 635 (6,78 %)	1 470 (5,04 %)	1 834 (6,09 %)	3 304 (5,57 %)	-9 %
3. Total des deux lignes 1 et 2	12 480 (46,58 %)	12 338 (46,11 %)	24 818 (46,34 %)	13 267 (45,54 %)	14 214 (47,22 %)	27 481 (46,39 %)	+ 11 %
4. Dépenses de personnel (% du total annuel)	14 310 (53,41 %)	14 418 (53,88 %)	28 729 (53,65 %)	15 865 (54,45 %)	15 889 (52,78 %)	31 754 (53,60 %)	+ 11 %
5. Total	26 791	26 756	53 547	29 132	30 103	59 235	+ 11 %

Source : auditeur externe, à partir des données communiquées par le Secrétariat.

3. Les risques spécifiques au « cloud computing »

72. Le recours au *cloud computing* mérite une mention particulière car il présente des avantages indéniables mais des risques spécifiques d'accroissement de dépenses et de sécurité.

73. L'OCDE utilise déjà divers services de *cloud computing*, en particulier pour la gestion des ressources humaines. Les directions recourent parfois à leurs frais à de tels services pour leurs besoins propres, sans nécessairement en informer EXD/DKI.

74. Un usage plus grand de ces services présenterait les avantages suivants :

- réponse à la demande croissante de services exprimée par les directions de substance, qui dépassent les capacités de stockage et de calcul des serveurs de l'Organisation ;
- économie d'investissements en utilisant les serveurs et les bases de données des fournisseurs de « cloud » au lieu d'en acheter de nouveaux ;
- accès à des bases de données préconfigurées (comme *Microsoft SQL Server*) répondant aux besoins des directions ;
- souplesse d'utilisation puisque l'Organisation peut faire appel à une grande puissance de calcul ou à une grande volumétrie de stockage uniquement pendant la période où elle en a besoin ;
- sécurité technique puisque c'est le fournisseur de « cloud » qui duplique ses capacités de stockage pour éviter la perte de données.

75. Cependant, le recours à cette méthode est cher, quel que soit le fournisseur²³ et ses tarifs peuvent augmenter à l'avenir. En outre, le « cloud » présente des risques particuliers pour la sécurité de

²³

En plus du système *Azure* de *Microsoft*, l'Organisation a étudié les tarifs de *SAP*, le fournisseur de son progiciel de gestion intégré, dont le service *Appliance* offre à la fois des serveurs et des logiciels adaptés à des usages spécifiques.

l'information de l'Organisation puisque les données concernées seront stockées sur des serveurs extérieurs, parfois localisés dans des pays dont les services de renseignement sont explicitement autorisés par des lois récentes à rechercher les données privées.

76. C'est pourquoi l'Organisation a décidé de s'orienter vers un système de « cloud » hybride caractérisé par le recours, d'une part, à l'ensemble des services de « cloud public » de Microsoft pour certains usages et, d'autre part, à un service de « cloud interne ou privé » spécifique à l'OCDE pour d'autres usages.

77. Pour gérer les risques présentés par le cloud pour la sécurité, l'OCDE a mis au point une « politique du cloud » adoptée le 9 mai 2017, qui exige l'accord du Groupe de coordination de l'informatique (*ITCG*) pour tout nouvel usage du « cloud ».

78. Les explications données à l'auditeur externe sont partielles et non écrites. Par ailleurs, le recours à grande échelle au « cloud » peut se traduire par une forte externalisation des équipes d'informaticiens, ce qui ne facilite pas les futures prises de décision et risque de rendre irréversible le recours au « cloud ».

79. Il paraît donc utile sur ce point particulier que le Secrétariat fasse appel à l'expertise externe mentionnée plus haut pour compléter les analyses de groupes de travail sur la Stratégie, avant toute décision majeure de mise en œuvre de nouveaux services « cloud ».

4. Les risques de non-respect du calendrier

80. Bien que la Stratégie du numérique s'inscrive parmi les 21 projets à réaliser d'ici l'année 2021, chacun des projets qui la caractérise est conçu de façon à être achevé fin 2018, au terme du biennium en cours.

81. Les réunions du DSAG font le point sur le calendrier de réalisation de ces projets.

82. Seulement deux retards sur les calendriers initiaux ont été constatés :

- *ONE Members & Partners* a remplacé OLIS le 12 avril 2017, et non en janvier 2017 ;
- la mise à disposition du personnel de l'Organisation du portail unique de services ONE STOP SHOP a été légèrement décalée.

83. En revanche, les applications suivantes viennent d'être mises en service ou vont l'être prochainement aux dates suivantes, conformément au calendrier prévu :

- *Grants Management* depuis le 10 avril 2017, après une expérimentation depuis novembre 2016 dans quatre directions pilotes ;
- le poste de travail utilisable à partir des tablettes et téléphones mobiles *Mobile Workspace* depuis le 19 avril 2017, après avoir été expérimenté auprès de 300 usagers) ;
- *ONE Author* le 15 juin 2017, après une expérimentation auprès des principales Directions de février à mai.

84. Les groupes de travail spécialisés maîtrisent donc bien pour le moment le calendrier d'application de la Stratégie.

5. Les risques pour la sécurité et le respect de la vie privée

85. La réalisation des objectifs de la Stratégie augmentera directement les risques d'intrusion dans les bases de données et les applications de l'OCDE, pour les raisons suivantes :

- les bases de données et les applications seront interconnectées ;
- elles seront accessibles à partir de n'importe quel emplacement et grâce à n'importe quel appareil ;
- elles seront consultables par un beaucoup plus grand nombre de personnes;
- il sera possible à de nombreux experts de participer de *l'extérieur de l'Organisation* aux réunions de groupes de travail et de comités ;
- dans le cadre du « *cloud computing* », cité ci-dessus, certaines bases de données et serveurs seront externalisés.

86. Ces risques d'intrusion n'entraînent pas les mêmes conséquences pour l'OCDE que pour un État ou une société privée, puisque l'OCDE ne détient aucun secret industriel ou militaire et n'est que marginalement soumise à la concurrence commerciale²⁴. La plus grande partie de ses données est au contraire destinée à être publiée et diffusée le plus largement possible.

87. Néanmoins, l'OCDE entend faire respecter l'inviolabilité de ses informations, qui fait partie de ses immunités diplomatiques, et lutter contre les intrusions dans ses systèmes d'information, qui peuvent entraîner de multiples nuisances, en particulier :

- la diffusion de données privées contenues dans les bases de données de l'Organisation,
- la diffusion de données non encore prêtes à la publication, au risque de compromettre la réputation de l'OCDE,
- la modification de données de l'Organisation et le stockage et la diffusion de ces données altérées, ce qui aggraverait le risque précité,
- la diffusion des travaux préparatoires aux négociations de l'OCDE avec des pays tiers, des candidats à l'adhésion ou les membres du G20,
- la diffusion des travaux préparatoires du Secrétariat à l'ensemble des réunions de l'Organisation (Conseil et comités), ce qui limiterait la liberté de réflexion et de manœuvre du Secrétariat.

88. Les groupes de travail sur la Stratégie sont très conscients de ces risques et les mentionnent fréquemment dans les comptes rendus de réunion et les fiches de synthèse.

89. Les mesures prises pour pallier ce risque important sont examinées par l'audit interne, qui a inscrit la sécurité des systèmes d'information de l'OCDE à son programme de travail de 2017.

6. Les difficultés techniques

90. La faisabilité même de certains projets est mise en doute par les groupes de travail sur les pratiques numériques. Tel est le cas, par exemple, des calculs à haute performance à réaliser dans le cadre du laboratoire d'expérimentation « *Smart data sandbox* ».

²⁴ En matière de diffusion des publications, elle est concurrente d'autres organisations internationales et d'organismes publics et privés qui distribuent également des publications, de manière gratuite ou payante, dans les domaines de compétence de l'Organisation.

91. Une autre difficulté provient de la multiplication des « migrations » d'une application à une autre à mettre en œuvre lors du lancement des nouveaux projets, au risque de perdre certaines des données enregistrées sur les applications anciennes et de subir des dysfonctionnements des nouveaux outils.

92. Ce risque est d'autant plus grand que les migrations concernent des applications d'un usage quotidien, telles que les échanges de messages électroniques, la gestion de la paye du personnel ou celle des contributions.

93. Pour pallier ces risques, il a été prévu notamment :

- de garder les bulletins de paye édités sur l'ancien système pendant 24 mois et de pouvoir recréer d'anciens bulletins de paye avec la nouvelle application ;
- de conserver l'application *MAGIC* comme archive et de tester la nouvelle application sur les 500 premières contributions volontaires qui y ont été intégrées, ce qui a permis de constater que très peu de dysfonctionnements se produisaient ;
- conformément au souhait exprimé par une délégation, OLIS continuera à fonctionner en parallèle avec *ONE Members and Partners* jusqu'à la fin novembre 2017.

94. La multiplication des réunions à distance est susceptible de créer des difficultés d'organisation de nature très différente. D'une part, elle accroît la complexité de la gestion des réunions : les interprètes seront confrontés à une tâche plus difficile si la qualité du son est imparfaite ; l'organisation des votes éventuels devra être sécurisée (ou interdite), ; la durée des réunions devra être diminuée.

95. D'autre part, les réunions à distance risquent d'encourager les participants habituels aux réunions actuelles à ne plus se déplacer et à ne participer qu'à distance, pour éviter des voyages parfois très longs et coûteux. Une telle évolution empêcherait les contacts informels qui se produisent en marge des réunions et diminuerait la productivité de ces dernières.

96. Ces risques ont été évités lors des premières réunions à distance organisées par l'OCDE. Ils impliquent en particulier la mise au point de règles précises concernant ce type de réunions et la formation des présidents de séance, initiatives dûment identifiées par les groupes de travail spécialisés (DSAG et DSWG).

7. L'ampleur des changements de méthodes de travail et la gestion du changement

97. La principale difficulté d'application de la Stratégie est de nature psychologique : c'est la tradition de travail en silos. Cette tradition explique la multiplication des bases de données et des applications spécifiques à certains programmes et directions, que l'on cherche aujourd'hui à fusionner : c'est la raison pour laquelle on recense au sein de l'OCDE 143 applications numériques, sans compter, quelques applications utilisées par les seuls statisticiens et non incluses dans cet inventaire.

98. La lenteur de la mise en service de l'application *OBMR* constitue un bon exemple de la difficulté de l'introduction d'applications communes à toute l'Organisation. Cet outil, disponible depuis 2015 mais dont l'utilisation n'est pas obligatoire, est destiné à faciliter la gestion budgétaire décentralisée de chaque direction.

99. Depuis plusieurs années, la multiplication des projets horizontaux a notamment pour objet d'inciter toutes les entités de l'Organisation à travailler en commun. Comme il a été indiqué plus haut, la méthode adoptée pour conduire la Stratégie, inspirée de celle suivie dans le cadre du projet V4M, poursuit le même objectif. Les fiches des groupes de travail mentionnent souvent le risque inhérent à la tradition de

travail. EXD/DKI l'a pris en compte en organisant des périodes d'expérimentation et des formations spécifiques avant le lancement des nouvelles applications.

100. Ces initiatives doivent être encouragées et rendues systématiques.

8. L'importance de la coopération avec les États membres

101. Une partie des projets de la Stratégie concerne directement les États Membres, dans la mesure où ils ont pour objet de faciliter la vie de comités de substance, qui encadrent tous les travaux de l'OCDE, et d'étendre les réseaux de l'Organisation à l'ensemble des experts associés d'une manière ou d'une autre à ces comités.

102. La plateforme *ONE*, qui vient d'être mise en service et sera complétée dans les mois à venir, inclut tous les aspects de la vie des comités.

103. Comme il a été indiqué ci-dessus, les États Membres ont été consultés avant la création de *ONE* par le questionnaire « *ONE for Members (OLIS Renewal)* », sept sessions de formation à *ONE* ont été organisées à leur intention, ainsi que des démonstrations au sein des délégations.

104. Un questionnaire vient d'être adressé aux délégations pour recueillir leur sentiment après la mise en service de *ONE*. Les dix réponses reçues montrent que les délégations sont au courant du lancement de la Stratégie, ont participé aux formations organisées pour apprendre à mieux utiliser les applications de l'Organisation, utilisent déjà *ONE Members and Partners* et ont de nombreuses suggestions à formuler pour améliorer cette dernière.

105. Un autre module de *ONE*, « *MANAGE* » est conçu pour aider les délégations à gérer l'accès à *ONE* des experts nationaux, qui seront de plus en plus nombreux si la politique d'élargissement du réseau de l'OCDE réussit : l'audit de performance de 2014 sur les projets horizontaux signalait déjà les difficultés rencontrées par les délégations pour accueillir et aider un nombre croissant d'experts nationaux.

106. La réussite du projet d'élargissement des réseaux passe par une coopération des États pour favoriser la mobilisation de leurs experts : une trop grande frilosité dans ce domaine constitue un vrai risque pour la Stratégie.

107. Ce risque est dûment identifié par la fiche du groupe de travail sur les réseaux, qui ne présente cependant pas de méthode pour le gérer.

108. Il est suggéré d'associer les délégations aux développements de la Stratégie en créant un groupe de travail leur permettant d'expliquer leurs demandes relatives à l'amélioration de l'application *ONE Members and Partners*, de suivre les modifications qui seront apportées en réponse à leurs suggestions et d'être informées et consultées sur les étapes ultérieures de la Stratégie.

109. **L'auditeur externe suggère de permettre aux délégations d'expliquer les modifications qu'elles souhaitent voir apporter aux applications qui les concernent, de suivre l'application des mesures prises en réponse à leurs demandes et les développements de la Stratégie du numérique via un mécanisme de consultation à définir par le Secrétariat.**