

CONSEIL

Conseil

**ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'OCDE : RAPPORT
FINAL DE L'ÉVALUATEUR INDÉPENDANT**

Le Conseil est convenu de déclassifier ce document le 9 octobre 2023 [C/M(2023)13].

JT03529789



Évaluation externe indépendante de l'OCDE

Rapport final d'évaluation

Préparé pour // OCDE

Par // IOD PARC

Date // 04.07.2023

IOD PARC est le nom commercial de
International Organization Development Ltd

Omega Court
362 Cemetery Road
Sheffield
S11 8FT
United Kingdom

Tél. : +44 (0) 114 267 3620
www.iodparc.com

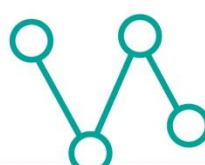


Table des matières

Table des matières	1
Acronymes et abréviations.....	3
Résumé	1
1. Introduction.....	4
1.1 Objet de l'évaluation	4
1.2 Principales caractéristiques du processus d'évaluation	4
2. Contexte	7
2.1 Rôle et mandat de l'OCDE.....	7
2.2 Programme de travail et structure de l'OCDE	7
2.3 Réformes et processus de changement.....	9
2.4 Principaux défis posés par le modèle de fonctionnement de l'OCDE	10
3. Méthodologie d'évaluation	12
3.1. Description succincte du périmètre de l'évaluation	12
3.2. Limites, risques et mesures d'atténuation	13
4. Conclusions.....	15
4.1 Pertinence.....	15
4.2. Efficacité	25
4.3. Efficience	44
5. Conclusions.....	64
5.1 Position globale.....	64
5.2 Gestion stratégique.....	64
5.3 Gestion opérationnelle	65
5.4 Gestion des relations/partenariats	67
5.5 Gestion des performances	68
6. Recommandations.....	70
Annexe I : Calendrier du processus d'évaluation	80
Annexe II : Portée du processus d'évaluation	82
Annexe III : Synthèse des résultats de l'enquête électronique	85
Annexe IV : Documents examinés	92

Tableaux

Tableau 1. Principales questions d'évaluation par critère d'évaluation	5
Tableau 2. Évaluation des risques et mesures d'atténuation.....	13
Tableau 3. Vue d'ensemble de la charge de travail des comités permanents et des organes spéciaux.....	56
Tableau 4 : Répartition des parties prenantes ayant participé aux entretiens dans le cadre de l'étude de l'UE par fonction	83

Graphiques

Graphique 1 : Nombre d'entretiens dans les études par pays par membre	82
Graphique 2 : Nombre d'entretiens menés avec le personnel du Secrétariat par direction ..	83
Graphique 3 : Nombre d'entretiens au niveau des comités, par structure de comité	84
Graphique 4 : Réponses à l'enquête par pays et par fonction	86
Graphique 5 : Réponses à l'enquête par genre et durée de la collaboration avec l'OCDE ..	87

Encadrés

Encadré 1. Le modèle de fonctionnement de l'OCDE - une multiplicité de rôles	8
Encadré 2. Les priorités stratégiques de l'OCDE	15
Encadré 3. La surveillance économique - une activité fondamentale de l'OCDE.....	16
Encadré 4. Projet « Vers le numérique » - Les CV favorisent la mise en place de programmes innovants de pertinence mondiale.....	20
Encadré 5. Tendances et caractéristiques de l'utilisation des CV	21
Encadré 6. Point de vue d'un Partenaire sur l'OCDE (Brésil)	24
Encadré 7 : Pertinence – Arbitrages et tensions.....	25
Encadré 8 : Les politiques du travail et de l'emploi constituent une priorité commune à tous les Membres, mais à des degrés divers.	26
Encadré 9. Tirer parti des atouts économiques de l'OCDE.....	30
Encadré 10. Le Comité des politiques d'éducation – un exemple de bonne pratique en matière de communication au sein d'un Comité.....	31
Encadré 11 : La valeur ajoutée des partenariats de l'OCDE – Étude de cas sur l'UE.....	33
Encadré 12 : Prise en compte spécifique de la dimension de genre – quelques exemples. 36	
Encadré 13 : Le rôle d'influence de l'OCDE en matière d'égalité entre les genres.	37
Encadré 14: Le suivi des résultats - un travail en cours pour l'OCDE.....	39
Encadré 15: Nouveaux défis de la communication.....	42
Encadré 16 : Efficacité - Arbitrages et tensions	43
Encadré 17. Outils visant à faciliter la recherche de consensus	46
Encadré 18. Le niveau stratégique intermédiaire, chaînon manquant à l'OCDE.....	48
Encadré 19. Budgétisation stratégique.....	50
Encadré 20. Intégration horizontale.....	53
Encadré 21. Approche de gestion décentralisée et circuits de remontée d'information	54
Encadré 22. Résultats de l'examen portant sur les coûts de communication et la gouvernance interne.....	59
Encadré 23. Efficacité – Arbitrages et tensions	62

Acronymes et abréviations

AEN	Agence pour l'énergie nucléaire
ASEAN	Association des nations d'Asie du Sud-Est
BIAC	Business at OECD (Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE)
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CIBRF	Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital
Comité EDR	Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement
Comité ELSA	Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales
CPE	Comité de politique économique
CTP	Centre de politique et d'administration fiscales
CV	Contributions volontaires
DEV	Centre de développement
ELS	Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales
ENV	Direction de l'environnement
EXD	Direction exécutive
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FSCG	Groupe de contact pour la viabilité financière
G20	Groupe des 20
G7	Groupe des Sept
GCE	Groupe de contact pour l'évaluation
GRC	Direction des relations mondiales et de la coopération
IDE	Évaluation en profondeur
MOPAN	Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
PAC	Direction des relations extérieures et de la communication
PAM	Programme alimentaire mondial
PISA	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
PTB	Programme de travail et Budget
SDD	Direction des statistiques et des données
TAD	Direction des échanges et de l'agriculture

UE	Union européenne
UNICED	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Résumé

Le présent résumé donne un aperçu des conclusions et des recommandations tirées de l'évaluation.

Sur un plan stratégique, l'OCDE est reconnue pour ses atouts en termes de leadership économique et technique et de fourniture d'analyses et de recommandations d'action fondées sur des données probantes. Le rôle de l'OCDE en matière d'établissement de normes est très apprécié, car les normes consensuelles et non contraignantes qu'elle élabore apportent une valeur ajoutée et renforcent sa réputation et sa visibilité. L'OCDE est particulièrement réputée pour l'impact substantiel de ses normes « incitatives » et ses mécanismes d'examen par les pairs.

L'Organisation a la possibilité de renforcer son engagement en s'ouvrant à de nouveaux membres et en consolidant ses partenariats. Une gouvernance et un leadership efficaces sont essentiels pour optimiser la position de l'OCDE et sa capacité à jouer différents rôles. L'absence d'un modèle flexible de financement et de budget, conjuguée à un processus budgétaire complexe, limite la capacité de l'Organisation à répondre efficacement à de multiples demandes.

Sur le plan opérationnel, les processus de travail de l'OCDE et les modalités de production de ses résultats, comme le rôle des comités de substance et les contributions volontaires (CV), sont des caractéristiques fondamentales de son approche. Des approches multisectorielles et des solutions intégrées sont nécessaires pour s'attaquer efficacement à des problèmes complexes. Toutefois, il est possible d'améliorer encore les processus des comités, l'obtention d'une compréhension commune et la facilitation de la participation de tous les Membres. La structure décentralisée de l'Organisation ne va pas sans difficultés. La diversité du personnel et la gestion des talents doivent s'adapter à l'évolution des besoins de l'OCDE et attirer de nouvelles compétences.

En termes de relations et de partenariats, le pouvoir de mobilisation de l'OCDE, son mécanisme d'examen par les pairs et sa capacité à rassembler diverses parties prenantes sont considérés comme des atouts. Toutefois, il est essentiel de continuer d'investir dans une représentation de qualité, de participer aux processus d'examen par les pairs et d'adopter des approches innovantes en matière de partenariats. L'OCDE fait preuve d'une volonté politique d'aller dans ce sens et dispose de mécanismes flexibles pour élargir sa base de Membres et de Partenaires. Il est essentiel de veiller à l'inclusivité et à la diversité des profils des agents et des délégations pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation.

En ce qui concerne les performances, l'OCDE gagnerait à mettre davantage l'accent sur les réalisations et l'impact (au-delà des résultats) afin de mieux montrer en quoi ses travaux sur l'action publique font la différence. Les Membres attendent une traduction concrète de la vision de l'Organisation : des politiques meilleures pour une vie meilleure. La réputation de l'OCDE en matière de fourniture de données, d'éléments factuels et d'analyses de qualité est très appréciée, mais la demande de produits plus contextualisés et plus axés sur la pratique va croissante. L'adéquation des ressources et la gestion des différents points de vue posent des difficultés pour répondre à ces demandes.

La présente évaluation met en lumière les atouts de l'OCDE et les domaines à améliorer dans ses dimensions stratégique, opérationnelle, de partenariat/relation, de performance et de résultats. En relevant les défis recensés - tels que les processus de gouvernance et budgétaires, la diversité de son personnel, la planification stratégique, l'orientation sur les résultats et les produits contextualisés -, l'OCDE renforcera sa capacité à s'adapter, à s'engager et à concrétiser sa vision dans un monde en rapide mutation.

Recommandations stratégiques**Recommandation 1 : Renforcer la cohérence de la mission, des priorités et de la planification stratégique à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.**

Une planification stratégique resserrée autour des priorités convenues est nécessaire pour mieux articuler et renforcer la trajectoire à moyen terme de l'OCDE vers l'accomplissement de sa vision : des politiques meilleures pour une vie meilleure. L'OCDE devrait mettre au point un processus de planification à moyen terme qui reconnaisse, relie et mette à profit ses atouts tenant à la multiplicité des fonctions qu'elle exerce et à la structure unique de ses comités. Le processus de planification à moyen terme devrait établir un lien plus visible entre les priorités des Comités et l'objectif stratégique de l'OCDE, et il devrait assurer un processus équilibré, efficient et simple pour l'affectation des ressources grâce à un modèle de financement et de budget souple. Ce processus de planification stratégique plus dynamique permettrait de relever les défis liés au maintien des atouts de l'OCDE dans un contexte de diversité croissante et d'épuisement des ressources issues des contributions obligatoires de Partie I.

Recommandation n° 2 : Améliorer la qualité et la valeur de l'engagement entre les Membres et le Secrétariat afin de faciliter la prise de décision sur les questions de fond et de nature stratégique.

L'OCDE doit créer les conditions et les espaces appropriés pour permettre le maintien et l'amélioration d'un dialogue éclairé entre les Membres et le Secrétariat. Les problèmes liés à l'extrême complexité des processus de réunion, au nombre excessif de documents et de réunions et à la grande importance accordée aux processus plutôt qu'au dialogue de fond, qui ont été mis en évidence au cours de l'évaluation, doivent être traités afin d'améliorer l'efficacité de la collaboration avec les Membres au niveau du Conseil et de ses comités permanents. Il est nécessaire d'engager un examen pour déterminer dans quels domaines les fonctions et les processus peuvent gagner en efficacité et ceux dans lesquels des questions non essentielles monopolisent l'attention, ce qui compromet le dialogue de fond et stratégique indispensable entre le Conseil et le Secrétariat.

Recommandation 3 : Intensifier le ciblage sur les réalisations et l'impact dans l'ensemble des travaux de l'OCDE sur l'action publique.

Recentrer les travaux de l'OCDE sur les réalisations et l'impact. Cette réorientation permettrait de répondre à la demande croissante de mettre davantage l'accent sur les réalisations et l'impact de l'OCDE et d'en accroître la visibilité dans l'accomplissement de sa vision. En outre, cette évolution s'appuierait également sur la qualité déjà élevée des résultats de l'OCDE en se concentrant davantage sur leur utilité et leur exploitabilité. En outre, il est nécessaire de renforcer le cadrage stratégique des résultats de qualité de l'OCDE afin d'aboutir à des réalisations clairement identifiées. Il faudrait pour cela intégrer des approches axées sur les réalisations dans les plans de travail existants, les dotations en ressources, les examens de performances et les processus d'apprentissage, afin de mieux montrer comment les activités de l'OCDE contribuent à la réalisation de sa vision collective.

Recommandation 4 : Tirer parti de l'ouverture de l'OCDE sur l'extérieur et renforcer les paramètres du travail en partenariat.

En s'appuyant sur la forte dynamique de l'OCDE en matière de relations mondiales, dont témoignent les travaux de la Direction des relations mondiales et de la coopération (GRC) à l'appui du Comité des relations extérieures (CRE), définir clairement une approche de l'engagement de l'OCDE vis-à-vis de l'extérieur qui mobilise l'ensemble de l'Organisation. Cela suppose d'améliorer la visibilité et la communication, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, sur les avantages du développement des relations de l'OCDE avec les non-Membres et des différentes formes de partenariats mondiaux, régionaux et nationaux et les exigences que cela implique.

Recommandation 5 : Renforcer la responsabilité mutuelle pour les aspects centraux de l'Organisation.

L'OCDE doit aligner les stratégies institutionnelles pour ses domaines d'activité centraux afin de favoriser la cohérence et de s'adapter au rythme du changement global, de manière à réaliser des gains d'efficacité en interne. Le modèle décentralisé de l'OCDE est positif en ceci qu'il permet aux Directions de mener une gestion indépendante ; toutefois, il pose également des problèmes de cohérence et d'efficacité au niveau central. Les domaines d'activité centraux, tels que les ressources humaines, le numérique et la communication, doivent s'accompagner de chaînes de responsabilité clairement alignées au niveau des Directions, et faire l'objet d'une supervision et d'un suivi par le Secrétariat afin de gagner en efficacité.

Cela améliorera la synergie et la conformité vis-à-vis des stratégies institutionnelles dans l'ensemble de l'Organisation, tout en prenant en compte les spécificités des Directions.

Recommandation n° 6 : Renforcer les mécanismes permettant d'approfondir et d'accélérer l'approche intégrée de l'Organisation face à des enjeux de plus en plus interdépendants.

L'OCDE doit mettre au point des mécanismes adaptés à la collaboration intersectorielle, interdirections et interministérielle. Les progrès accomplis jusqu'à présent pour obtenir des résultats intégrés, que l'on doit à l'action de groupes de travail horizontaux et conjoints, livreront des enseignements qui pourront être élargis. Toutefois, il est également nécessaire d'examiner d'autres options, telles que des systèmes et processus plus intégrés et innovants pour la production intégrée et synergique de résultats afin de répondre aux intérêts de plus en plus complexes et divers des Membres. Le travail en équipe peut créer une approche dynamique et réactive pour traiter de manière appropriée des questions complexes et interdépendantes. L'OCDE peut mettre à profit ses atouts existants en matière d'analyse des tendances structurelles et économiques et d'anticipation des enjeux futurs pour apporter une valeur ajoutée à des questions complexes qui soit propre à son expertise et qui évite les doubles emplois avec d'autres organisations.

Recommandation n° 7 : Mettre à jour les processus de travail des comités de substance afin de garantir l'inclusivité et la richesse des dialogues de fond.

L'OCDE devrait recenser les bonnes pratiques existantes et en généraliser l'adoption dans le cadre des processus des comités. Ces pratiques devraient être axées sur une collaboration efficace, la recherche d'une compréhension et d'une appropriation communes, des activités conjointes et un dialogue propices à un retour d'information fructueux entre les Membres et les non-Membres dans l'optique d'un consensus ouvert. En outre, les processus de réunion actuels, tels que la gestion de réseaux multisectoriels et les plateformes d'engagement numériques, contribueraient à enrichir un dialogue dynamique, de fond et multisectoriel ; à renforcer la recherche de consensus ; et à consolider une approche adaptée aux mécanismes fondamentaux de mise en œuvre de l'OCDE dans un contexte de plus en plus complexe.

Recommandation n° 8 : Doter l'OCDE des moyens de faire en sorte que l'analyse économique et sociale des questions essentielles de vulnérabilité et d'inclusion (l'égalité des genres, en particulier) fasse partie intégrante de ses travaux.

Concrétiser l'engagement de l'OCDE à l'égard des cadres mondiaux, tels que le Programme à l'horizon 2030, afin d'inscrire explicitement la vulnérabilité et l'inclusion au cœur d'une élaboration efficace des politiques. L'OCDE devrait mobiliser sa réputation, sa crédibilité et son expertise économique pour fournir des arguments économiques et sociaux en faveur de la prise en compte de l'égalité des genres, de la vulnérabilité et de l'inclusion sociale dans l'élaboration des politiques. L'Organisation devrait également élaborer des stratégies et des plans d'action en faveur de la prise en compte de ces problématiques pour faire en sorte que ses travaux soient de plus en plus alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD), qu'ils intègrent les principes du Programme à l'horizon 2030 et qu'ils englobent la diversité infranationale et les questions sociales, qui présentent un intérêt croissant pour ses Membres et Partenaires actuels et potentiels.

1. Introduction

1.1 Objet de l'évaluation

1. L'objectif général de cette évaluation externe indépendante de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - la première de ce type dans l'histoire de l'Organisation - est de contribuer à faire en sorte que l'OCDE puisse rester un chef de file mondial dans un monde en mutation.

2. Créée en 1961, l'OCDE est une organisation dirigée par ses Membres, dont le siège est à Paris. En plus de ses Membres et de ses comités, l'Organisation compte (en décembre 2022) plus de 4 000 membres du personnel, qui travaillent au sein d'un Secrétariat composé de Directions de substance, de Directions centrales et d'un Secrétariat général. Grâce aux travaux de ses comités de substance et de ses groupes de travail, l'Organisation produit des analyses et des recommandations d'action de qualité fondées sur des données probantes, compare les politiques publiques, élabore des pratiques exemplaires, des lignes directrices et des instruments juridiques et les diffuse auprès de ses Membres et au-delà.

3. L'évaluation a été menée entre septembre 2022 et juin 2023. L'évaluation s'est attachée à mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des travaux de l'OCDE menés par ses comités de substance et son Comité du budget, avec le concours du Secrétariat de l'OCDE et sous la supervision du Conseil. À travers le prisme de l'adéquation par rapport aux objectifs, l'évaluation¹ a examiné la cohérence entre les organes, la structure et les processus de l'Organisation et les priorités et engagements stratégiques de ses Membres pour l'avenir, l'apport d'un soutien efficace à ses Membres et l'efficience de l'affectation et de la gestion de ses ressources.

4. L'évaluation a été conçue dans une optique stratégique et prospective. Les résultats et les éclairages issus de cette évaluation devraient contribuer au programme de réformes en cours, à l'heure où l'Organisation cherche à se positionner et à se doter des moyens nécessaires pour concrétiser sa vision d'avenir : des politiques meilleures pour une vie meilleure.

1.2 Principales caractéristiques du processus d'évaluation

5. Le processus d'évaluation s'est appuyé sur des évaluations, audits et examens récents qui ont été menés par l'OCDE². En outre, d'autres outils et méthodes d'évaluation ont été mis à profit pour fournir une évaluation analytique et indépendante du positionnement actuel et des progrès de l'Organisation.

6. L'évaluation s'est concentrée spécifiquement sur trois domaines d'action des comités de substance (surveillance économique, travail et emploi, et changement climatique). L'expérience et les exemples d'autres domaines n'ont été utilisés qu'avec mesure et discernement, comme convenu lors de la phase de démarrage. Le pôle développement de l'OCDE, doté de sa propre structure de gouvernance, ne faisait pas partie du périmètre immédiat de l'évaluation.

7. Quatre grandes questions d'évaluation ont été abordées (voir le tableau 1 ci-dessous).

¹ Cahier des charges pour l'évaluation externe indépendante de l'OCDE.

² L'évaluation couvrait la période 2019-22.

Tableau 1. Principales questions d'évaluation par critère d'évaluation

Critères d'évaluation	Principales questions d'évaluation
Pertinence	1. Dans quelle mesure l'OCDE répond-elle aux besoins des Membres en matière de politiques publiques et s'aligne-t-elle sur ces besoins ?
Efficacité	2. Dans quelle mesure l'OCDE influe-t-elle sur l'élaboration des politiques des Membres, y contribue-t-elle et leur apporte-t-elle une valeur ajoutée ?
Effizienz	3. Dans quelle mesure l'OCDE met-elle en œuvre ses activités de manière efficiente et rationnelle sur le plan organisationnel ?
Adéquation par rapport aux objectifs	4. Dans quelle mesure l'OCDE est-elle adaptée à sa mission ?

8. L'accent mis par l'évaluation sur la manière dont l'OCDE est tournée vers l'avenir se prête à son tour à une analyse des principaux mécanismes comportementaux et organisationnels de l'OCDE. Les mécanismes ont été retenus comme un domaine clé de l'évaluation car ils sous-tendent les travaux des comités de substance de l'OCDE en même temps qu'ils occupent une place importante par rapport à d'autres aspects. Grâce à cette orientation, les évaluateurs ont pu tirer des conclusions sur l'adéquation des capacités organisationnelles de l'OCDE, dont ses mécanismes sont le reflet, par rapport à son objectif actuel et futur - c'est-à-dire dans quelle mesure ces capacités permettent aux comités de suivre les trajectoires d'impact prévues.

9. L'approche suivie dans le cadre du processus d'évaluation a consisté à examiner les mécanismes de l'OCDE sous différents angles. L'approche initiale a consisté à prendre de la distance par rapport aux systèmes et processus centraux de l'Organisation afin d'examiner comment certaines questions transversales³ étaient intégrées et comment les relations mondiales étaient développées. En complément, les évaluateurs ont reporté leur attention sur l'Organisation en interrogeant les principales parties prenantes sur leur expérience de la collaboration avec l'OCDE. Ces parties prenantes sont issues des écosystèmes stratégiques nationaux des Membres et des Partenaires clés.

10. Les données recueillies au titre de chacune des questions d'évaluation générales ont également été utilisées pour répondre à plusieurs sous-questions, offrant un niveau de détail supplémentaire pour la formulation des constatations. La formulation des conclusions a été éclairée par un exercice d'analyse comparative effectué auprès d'autres organisations. Voir l'annexe II pour un aperçu de la portée du processus d'évaluation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'OCDE.

11. La gouvernance du processus d'évaluation par l'OCDE a bénéficié du soutien d'un Groupe de contact pour l'évaluation (GCE), composé de Représentants permanents de l'OCDE. L'équipe d'évaluation indépendante de l'IOD-PARC a eu des échanges réguliers avec le GCE. L'équipe a également pu échanger avec le Groupe de contact pour la viabilité financière (FSCG) et des rapports d'étape ont été soumis au Conseil. Voir l'annexe I pour connaître les activités qui ont ponctué le processus d'évaluation.

³ Les questions transversales renvoient à des questions communes intéressant plusieurs domaines sectoriels ou tous les domaines sectoriels. Si elles sont correctement intégrées dans les travaux sectoriels, elles améliorent considérablement les résultats tant sectoriels que transversaux. Aux fins de la présente évaluation, l'enquête a porté sur trois questions transversales : l'égalité des genres, la communication et la transformation numérique.

12. La suite de ce rapport est présentée ci-après :

- Une **section contextuelle**, qui examine les principales caractéristiques du cadre interne et externe de l'OCDE.
- Une **section de constatations**, dans laquelle les constatations générales sont organisées en fonction des principales questions d'évaluation. À la fin de chaque sous-section, un encadré résume les arbitrages et les tensions auxquels l'Organisation est confrontée, qui sont devenus évidents au cours de l'enquête.
- Une **section de conclusions**, qui s'articule autour de la question générale de savoir dans quelle mesure l'OCDE est adaptée à sa mission.
- Une **section de recommandations** qui regroupe les recommandations stratégiques et spécifiques de cette Évaluation indépendante. Elles visent à éclairer les actions menées dans le cadre du processus de réforme en cours à l'OCDE, qui est placé sous la direction du Secrétaire général.

2. Contexte

13. Cette évaluation stratégique de l'OCDE s'est déroulée dans un contexte marqué par de multiples crises mondiales et des défis croissants pour le multilatéralisme. À l'échelle mondiale, les sociétés et les économies ont été touchées par la pandémie de COVID-19, la forte inflation et les chocs affectant les chaînes d'approvisionnement. Le changement climatique, la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine et l'augmentation de la désinformation en ligne posent également des défis géopolitiques grandissants. S'il existe des tensions entre les tendances à l'unilatéralisme, à la démondialisation et au protectionnisme, il est également admis que ces grands problèmes mondiaux ne peuvent être résolus de manière isolée, car ils nécessitent une coopération renforcée.

14. L'axe du pouvoir politique et économique a évolué dans le monde, avec l'importance croissante des pays d'Asie et d'Amérique latine et la nécessité de mieux intégrer les pays africains dans l'économie mondiale. Différents partenariats entre nations au niveau régional gagnent également en importance, par exemple l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN). C'est également le cas à l'échelle mondiale, par exemple, dans le cadre des liens noués entre d'autres grandes économies, comme l'Afrique du Sud, le Brésil et l'Inde, et avec le Groupe des 20 (G20).

15. L'OCDE accompagne cette dynamique et ses Membres réfléchissent à la position mondiale qu'elle occupe actuellement et à celle qu'elle souhaite occuper à l'avenir. À cet égard, l'évaluation est arrivée à point nommé : elle a été lancée à l'occasion du 60^e anniversaire de l'OCDE (en 2021), tandis que l'Organisation était engagée dans plusieurs réformes et processus de changement essentiels. L'Organisation s'efforce toujours d'être un chef de file mondial en fournissant des analyses fondées sur des données probantes et en formulant des recommandations d'action, qui contribuent favorablement au bien-être des citoyens de ses Membres, et de renforcer son rôle de rassembleur dans les discussions internationales sur les défis et les meilleures pratiques en matière de politique nationale et au-delà.

2.1 Rôle et mandat de l'OCDE

16. Dans sa Vision d'avenir exposée à l'occasion de son 60^e anniversaire⁴, l'OCDE a confirmé sa nature fondée sur des valeurs et énoncé ses valeurs communes : le multilatéralisme, la démocratie, l'ouverture des marchés, l'inclusivité, la durabilité, la paix et la prospérité, ainsi que l'importance de prendre en compte la dimension du genre. L'OCDE n'est pas une organisation universelle, ouverte à tous les pays. En fait, elle regroupe des pays partageant les mêmes valeurs, dont les Membres espèrent qu'elles seront de plus en plus largement partagées⁵.

2.2 Programme de travail et structure de l'OCDE

17. Dans le cadre de son programme de travail de base, l'OCDE assume une multiplicité de rôles, en produisant des analyses des politiques, des données, des normes fondées sur des données probantes et des outils permettant d'identifier les meilleures pratiques.

⁴ OCDE (2021), Avoir confiance dans la coopération mondiale : La vision de l'OCDE pour la prochaine décennie.

⁵ OCDE (2021), Avoir confiance dans la coopération mondiale : La vision de l'OCDE pour la prochaine décennie.

Encadré 1. Le modèle de fonctionnement de l'OCDE - une multiplicité de rôles⁶

L'OCDE est une organisation intergouvernementale quelque peu unique en son genre : ce n'est ni une organisation universelle, ni une organisation régionale. Sa composition se diversifie progressivement ; elle compte actuellement 38 pays Membres, qui travaillent aux côtés d'autres pays, organisations et parties prenantes du monde entier pour relever les défis urgents auxquels sont confrontés les pouvoirs publics. L'Organisation joue des rôles multiples : elle est un forum stratégique, un groupe de réflexion, une plateforme d'apprentissage mutuel et de dialogue, une instance d'établissement de normes, un générateur de connaissances et un acteur du renforcement des capacités. Grâce à son pouvoir de rassemblement, l'Organisation offre un cadre à la collaboration quotidienne entre les représentants des gouvernements, des parlements, des organisations internationales, des entreprises et des syndicats, de la société civile et des citoyens. En sa qualité de pionnier à l'échelle mondiale, l'OCDE joue un rôle important de rassembleur et s'efforce de façonner le programme d'action mondial, comme le souligne sa Stratégie de relations mondiales. Au titre de la mise en œuvre de la Stratégie de relations mondiales approuvées par le Conseil, l'OCDE coopère et collabore avec des forums économiques de premier plan comme le Groupe des Sept (G7) et le G20, l'Association de coopération économique Asie-Pacifique, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), ainsi que l'Alliance du Pacifique et l'Union africaine.

Au cœur de son rôle distinctif se trouve un modèle de coopération, qui repose sur un réseau de plus de 300 comités, experts et groupes de travail, couvrant presque tous les domaines de l'action publique. Les sujets abordés sont divers et incluent l'éducation, la finance, le commerce, l'environnement et le développement ; en sont toutefois exclus des sujets tels que la religion, la défense, la paix et la sécurité. Ce modèle de coopération réunit les pays Membres et Partenaires (environ 40 000 participants chaque année) afin qu'ils confrontent leurs expériences en matière d'action publique, examinent la mise en œuvre des politiques et élaborent des normes. Les examens par les pairs et la prise de décision par consensus sont deux caractéristiques fondamentales des modalités de travail de l'OCDE à ce jour. Ce modèle de coopération complexe est soutenu par un Secrétariat, qui comprend des directions de substance. Ces directions traitent des domaines sectoriels couverts par les comités de l'OCDE : elles sont chargées de collecter des données, de fournir des analyses et de formuler des recommandations pour éclairer les discussions des comités. Le Conseil de l'OCDE, « l'organe suprême de l'OCDE » pour reprendre les termes employés dans la résolution sur la gouvernance [C(2015)100, chapitre 2, section II, par. 9], (ci-après le Conseil) a un rôle de conduite stratégique et de supervision. Il est « l'organe duquel émanent tous les actes de l'Organisation » [Article 7 de la Convention relative à l'OCDE] et est composé de représentants des pays Membres et de l'Union européenne et il est présidé par le Secrétaire général (ci-après le Président).

18. L'Organisation a pris de l'ampleur en s'appuyant sur les réalisations obtenues avec sa composition actuelle et en élargissant son programme d'action. De même, elle a étendu son action, en tirant parti de son impact au-delà des Membres actuels et en le multipliant afin d'exercer une plus grande influence à l'échelle mondiale et d'étendre son rayonnement. Pour ce faire, l'OCDE doit être en mesure de remplir sa mission, comme indiqué dans les Orientations stratégiques du Secrétaire général (2021)⁷ : « L'OCDE devrait être un modèle de bonne gouvernance, d'excellence managériale, d'intégrité, d'efficacité des ressources et de sécurité numérique. » Cet ambitieux programme d'action a soulevé de nouvelles questions et

⁶ OCDE (2021), Stratégie de relations mondiales de l'OCDE, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, C/MIN(2021)17/FINAL.

⁷ OCDE (2022), Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres – Orientations stratégiques du Secrétaire général (non approuvées par le Conseil).

souligné l'importance de la réflexion en cours au sein de l'OCDE sur sa viabilité financière et la nécessité de hiérarchiser ses engagements et son périmètre de travail, entre autres.

19. Grâce à son pouvoir de rassemblement, à son approche fondée sur les comités et sur le consensus, et à la redevabilité mutuelle au regard des engagements pris, l'OCDE aide ses pays Membres et Partenaires à négocier les transitions et à relever les défis. Cette mise en œuvre exige de plus en plus de travaux pluridisciplinaires et horizontaux, qui associent croissance, productivité et efficacité économique à l'inclusivité, à la résilience et à la durabilité. La mise en œuvre d'un programme d'action aussi complexe et pluridimensionnel s'accompagne de deux défis très notables (en plus de nombreux défis plus modestes), à savoir :

- La difficulté de fixer des priorités et d'équilibrer les arbitrages et les intérêts d'un large éventail de parties prenantes, dont les intérêts sont parfois divergents ou opposés.
- La difficulté organisationnelle de travailler au sein de structures subsidiaires, avec une expertise et des attentes thématiques et sectorielles à différents niveaux.

20. Les travaux de l'Organisation s'adressent aux administrations nationales, qui sont généralement structurées verticalement par secteur ou par thème. Les directions de l'OCDE ont été organisées suivant des lignes sectorielles similaires afin de refléter à la fois les administrations de ses Membres et l'expertise sectorielle, et la structure des comités est essentiellement sectorielle. Dans cette structure, les délégués se concentrent principalement sur leurs propres intérêts sectoriels : « Il convient de rappeler que les délégués venant des administrations nationales et de divers organismes dans les capitales ne perçoivent pas toujours bien la portée d'un projet dont l'objectif dépasse leurs intérêts sectoriels⁸. »

21. Aujourd'hui, toutefois, de nombreuses questions de fond font intervenir un large éventail d'unités organisationnelles, et les questions transversales – comme le changement climatique, la transformation numérique et l'égalité des genres – gagnent en importance en tant qu'éléments clés pour faire progresser des thèmes sectoriels, tels que les échanges, la politique fiscale, l'agriculture ou la confidentialité des données. La mise en place de projets⁹ horizontaux au sein de l'OCDE était censée être le principal moyen de répondre à ces exigences transversales dans une organisation encore organisée autour de secteurs clés, ainsi que de relier et de rapprocher différentes approches face à des questions connexes. L'interdépendance des questions de fond qui se posent aux pouvoirs publics et la volonté affichée de voir l'impact de l'OCDE se faire sentir au-delà de ses Membres exigent une association complexe des parties prenantes, des méthodes de travail et des procédures inclusives et intégrées ainsi qu'une structure de gouvernance adaptative.

2.3 Réformes et processus de changement

22. Au fil du temps, divers examens et analyses de la structure de gouvernance de l'OCDE ont été entrepris afin d'en vérifier l'adéquation dans un contexte mondial dynamique. En 2022, le Conseil a pris acte de la mise en œuvre de 52 recommandations sur les méthodes de travail dans le rapport de suivi de l'évaluation de la gouvernance de 2019 sur les cinq recommandations restantes de 2014 relatives aux méthodes de travail [C(2022)172].

⁸ OCDE (1998), Examen de la structure des comités de l'OCDE, rapport final, CE(98)3.

⁹ Les projets horizontaux sont des initiatives phares de l'OCDE, supervisées par le Conseil de l'OCDE. Ils s'appuient directement sur l'éventail complet des compétences disponibles dans les nombreuses directions et instances de l'OCDE pour assurer l'examen pluridisciplinaire d'une question spécifique. Parmi les thèmes des projets horizontaux clés de l'OCDE figurent par exemple le logement, la résilience climatique et la résilience économique.

23. Les tendances, les défis et les ambitions décrits dans les sous-sections ci-dessus soulignent la nécessité d'une efficacité organisationnelle et d'un modèle de fonctionnement et d'une structure de financement qui soient en permanence alignés sur le mandat et les objectifs stratégiques de l'OCDE. Un financement prévisible et durable est une question fondamentale, et une réflexion sur ce sujet est en cours au sein du Groupe de contact pour la viabilité financière, avec lequel l'équipe chargée de l'évaluation a collaboré pour assurer la transparence et la complémentarité et pour étayer les conclusions de l'évaluation.

24. Conscient de la nécessité de poursuivre le changement, le Secrétaire général a, à travers ses Orientations stratégiques (2022)¹⁰, annoncé des améliorations et des réformes dans plusieurs domaines prioritaires, notamment le renforcement de la collaboration entre tous les secteurs de l'Organisation et la promotion d'une stratégie¹¹ de communication visant à renforcer et à mieux organiser la communication avec les Membres et au-delà. La transformation numérique est également une priorité essentielle. Il a été pris acte de ces efforts de réforme dans la décision du Conseil portant adoption du Programme de travail et Budget 2023-24 (PTB), en décembre 2022. En janvier 2023, le Secrétaire général a publié une feuille de route pour les réformes décrivant 32 processus clés de réforme et d'examen, qui visaient à améliorer l'efficacité, la responsabilité, la transparence et l'excellence managériale.

2.4 Principaux défis posés par le modèle de fonctionnement de l'OCDE

25. L'une des caractéristiques fondamentales de l'OCDE, qui est au cœur de ses travaux, est son approche de la prise de décision fondée sur le consensus. Parallèlement à la structure des examens par les pairs et à leurs procédures, cette approche garantit la redevabilité mutuelle à l'égard des engagements pris. Si la prise de décision fondée sur le consensus reste un principe essentiel, dans l'avenir, la diversification croissante de la composition de l'OCDE pourrait signifier qu'il faudra davantage de temps et d'efforts pour préserver ce principe et assurer un dialogue constructif entre les Membres du Comité et entre eux. Cela signifie que la nécessité de mettre en place des processus de travail efficaces au sein des comités deviendra primordiale, tant pour les comités permanents que pour les comités de substance.

26. Une note du Secrétaire général de 2019 sur le suivi d'une série d'évaluations de la gouvernance relatives aux méthodes de travail indiquait ce qui suit : « Il convient de noter que ces dernières années, il est devenu plus chronophage et complexe de parvenir au consensus sur nombre de grandes questions à l'ordre du jour de l'OCDE¹². » Certains des défis associés à ces difficultés dans la prise de décision ne sont pas nouveaux, par exemple l'incapacité de l'Organisation à démanteler certaines structures des comités¹³. Les entretiens et l'enquête ciblée utilisée au cours de la présente évaluation ont montré que ces défis s'intensifient dans le cadre des travaux de certains comités de substance, où les positions individuelles des pays sont parfois difficiles à harmoniser, par exemple sur des questions telles que le droit du travail, les pratiques commerciales et la confidentialité des données. Cela nécessite une impulsion forte de la part des présidents des comités et des bureaux.

27. En outre, ces défis sont aggravés par la nécessité de prendre en compte un ensemble toujours plus vaste de questions de politique publique dans un environnement budgétaire

¹⁰ OCDE (2022), Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres : Orientations stratégiques du Secrétaire général (non approuvé par le Conseil).

¹¹ OCDE (2022), Stratégie de communication de l'OCDE (approuvée par le Conseil).

¹² OCDE (2019), Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail (Note du Secrétaire général), C(2019)125.

¹³ Voir le rapport de Pierre Vinde, qui signalait déjà ce point en 1998.

contraint. En outre, les décisions des Membres d'abandonner la formule fondée sur une croissance réelle nulle du budget depuis 2019-20 et d'absorber l'augmentation des coûts des contributions aux régimes de pensions et d'autres pressions budgétaires comme l'inflation ont fragilisé la situation financière de l'Organisation¹⁴. Bien que cette approche puisse favoriser les gains d'efficacité, elle expose également à des risques majeurs, tels qu'un sous-investissement dans les infrastructures informatiques et les actifs de long terme, qui sont fondamentaux pour l'efficacité et l'efficacité organisationnelles de l'OCDE, et se traduit, tous les deux ans, par des procédures d'établissement et de négociation du budget plus chronophages¹⁵.

28. Compte tenu de ces défis, l'OCDE se trouve à un tournant décisif dans sa quête d'une organisation adaptée à ses objectifs. Pour ce faire, il est essentiel de trouver un équilibre entre, d'une part, la souplesse permise par la Convention relative à l'OCDE pour interpréter la promotion de la croissance économique, des échanges et de la stabilité à travers un prisme large à l'heure des transitions climatique et numérique et, d'autre part, la nécessité de définir un ensemble rationalisé de priorités stratégiques. Ces priorités devraient être étayées par une finalité organisationnelle clairement énoncée et une mise en œuvre administrative et opérationnelle efficace.

29. L'évaluation a étoffé la base de données probantes disponibles sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement actuel de l'OCDE. Les évaluateurs ont également étudié la trajectoire de changement de l'OCDE et la perception qu'ont les parties prenantes de sa disposition à contribuer aux priorités de ses Membres dans un monde en mutation.

¹⁴ OCDE (2021), Rapport du Secrétaire général de l'OCDE aux ministres 2021.

¹⁵ OCDE (2021), Rapport du Secrétaire général de l'OCDE aux Ministres 2021.

3. Méthodologie d'évaluation

3.1. Description succincte du périmètre de l'évaluation

30. Étayée par un premier examen documentaire et des discussions préparatoires avec le Groupe de contact pour l'évaluation et des experts, l'évaluation¹⁶ a porté sur les domaines clés suivants :

- Un examen des **principaux systèmes et processus** de l'OCDE, guidé par une méthodologie adaptée du MOPAN¹⁷.
- Trois **domaines thématiques** : la veille économique, le travail et l'emploi, et le changement climatique.
- Trois **thématiques transversales** : la transformation numérique, la façon dont l'OCDE communique sur ses travaux, et la question du genre.
- L'accent mis sur les **relations mondiales** en tant qu'aspect important des travaux en cours et à venir de l'OCDE.
- Dix **études de pays**, sur les Membres de l'OCDE suivants : la Corée, le Costa Rica, les États-Unis, la France, la Grèce, le Japon, la Lituanie, la République tchèque, la Suède et la Türkiye.
- Des **études** sur les partenaires, notamment avec les Partenaires clés de l'OCDE, l'Afrique du Sud et le Brésil, et son partenaire institutionnel régional, l'ASEAN.
- Des **études spéciales** sur l'Union européenne (UE), compte tenu de sa collaboration étroite avec l'OCDE et du soutien qu'elle lui apporte, et l'Inde, qui assure actuellement la présidence du G20.
- Une **enquête ciblée (1 190 réponses), menée auprès** de parties prenantes dans les pays dans l'ensemble des 38 Membres de l'OCDE (1 161 au total) et des répondants (29) au sein de la Délégation de l'UE/Commission européenne.
- Un **exercice d'évaluation comparative**, par rapport à des organisations homologues pertinentes¹⁸, qui a permis d'étudier les questions relatives à la budgétisation, à l'efficacité et à l'utilisation des structures des comités.

31. À l'issue des activités susmentionnées, les données recueillies ont été synthétisées dans le cadre d'un processus d'analyse impliquant la triangulation, la validation et la stratification. L'équipe d'évaluation a d'abord analysé les données recueillies dans le cadre des différents axes de travail de l'évaluation par rapport aux questions/sous-questions de l'évaluation. Les éléments factuels issus de cette source ont ensuite été synthétisés pour servir de base à l'extraction des constats de haut niveau au regard de chacune des grandes questions de l'évaluation (voir la note technique sur la méthodologie pour un tableau montrant

¹⁶ On trouvera un recueil des approches adoptées dans chaque domaine d'étude dans une note méthodologique détaillée pour l'évaluation, qui accompagne le rapport final. La présente note décrit la méthodologie qui a été mise au point et appliquée dans le cadre de l'évaluation. Elle fournit également des liens vers plusieurs autres sources, qui ont été développées et exploitées par l'équipe d'évaluation dans le cadre du processus d'analyse.

¹⁷ Le MOPAN (Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales) existe depuis 2002 ; il utilise un cadre d'évaluation analytique rigoureux pour évaluer les performances des organisations multilatérales : www.mopanonline.org.

¹⁸ Les organisations homologues auxquelles il a été fait appel à des fins d'évaluation comparative sont la BERD, l'Organisation mondiale de la santé et le Conseil de l'Europe.

l'alignement des constatations et des sources de données et l'orientation vers les conclusions).

32. Une version abrégée de la méthodologie du MOPAN¹⁹ a été appliquée pour tester les principaux systèmes et processus en place pour étayer, permettre et faciliter les travaux du comité de substance, et qui, par conséquent, influent sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des travaux de l'OCDE. Les évaluations du MOPAN s'appuient sur des ensembles de données institutionnels reconnus (par exemple documents, enquêtes et entretiens) provenant de sources internes et externes pour valider et recouper les conclusions avec un cadre d'indicateurs standard, qui a été élaboré sur la base des bonnes pratiques internationales. L'évaluateur a adapté les micro-indicateurs du cadre du MOPAN au cadre de fonctionnement de l'OCDE. L'évaluation s'est concentrée sur quatre domaines de performance du MOPAN, qui étaient les plus pertinents pour les travaux de l'OCDE :

1. Gestion stratégique : plans stratégiques, résultats visés et architecture organisationnelle ; cadre financier ; stratégies institutionnelle et sectorielle.
2. Gestion opérationnelle : structures organisationnelles, ressources humaines et financières, dotation budgétaire, processus de prise de décision, gestion axée sur les résultats et gestion des risques.
3. Gestion relationnelle : questions transversales dans la conception des interventions.
4. Gestion des performances : systèmes de redevabilité, et adoption et suivi de l'ensemble des recommandations et des enseignements tirés des évaluations.

3.2. Limites, risques et mesures d'atténuation

33. De nombreux risques pesant sur la réalisation d'une évaluation solide et rigoureuse ont été mis en évidence au cours de la phase de mise au point. Ces risques sont détaillés dans le Tableau 2 et complétés par les risques supplémentaires apparus au cours de l'évaluation.

Tableau 2. Évaluation des risques et mesures d'atténuation

Limite/risque	Mesure d'atténuation
Échantillonnage des parties prenantes	Ce risque a pu être atténué grâce à la conception et à l'application de critères clairs de sélection des parties prenantes, avec l'appui du Secrétariat et en complément d'une approche de type « boule de neige » ²⁰ efficace pour identifier les principales parties prenantes.
Principales sources d'information non disponibles pour participer au processus d'évaluation	S'il a parfois été difficile d'obtenir des réponses en temps voulu à nos invitations aux entretiens, ce risque a été le plus souvent atténué grâce à une planification minutieuse, à l'échelonnement des activités de collecte de données et au soutien du personnel du Secrétariat pour inciter des collègues à participer au processus d'évaluation. Certains entretiens avec d'importantes organisations homologues n'ont pas été possibles faute de réponses ou de disponibilité.
Faible taux de réponse à l'enquête	Dans le cadre de l'évaluation indépendante externe, l'enquête a reçu des réponses de la part des 38 Membres de l'OCDE – soit plus que le seuil initial fixé pour un taux de réponse satisfaisant dans chaque pays.

¹⁹ Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales <https://www.mopanonline.org/home/>

²⁰ Les parties prenantes ont été régulièrement contactées à la suite des recommandations formulées par les parties prenantes déjà associées. Cela s'est avéré particulièrement efficace grâce à une démarche s'appuyant sur un point focal dans chaque pays étudié, qui a fourni les coordonnées des personnes à contacter ou une introduction aux personnes interrogées concernées dans la capitale ou au sein de la délégation.

Limite/risque	Mesure d'atténuation
Mise à disposition en temps voulu de la documentation	D'autres documents ont été reçus tout au long des processus de l'évaluation, ce qui a nécessité des travaux continus d'examen et de codage. Des documents critiques ont également été générés/partagés au-delà de la date limite, d'où la nécessité d'une réévaluation.
Documentation pour l'analyse comparative et entretiens	Les critères utilisés pour sélectionner les organisations homologues dans le cadre de l'exercice d'évaluation comparative ont été soigneusement définis de manière à inclure les informations accessibles au public comme condition préalable à leur inclusion. Toutefois, dans certains cas, l'équipe d'évaluation a rencontré des difficultés pour accéder à des documents comparables, bien qu'elle ait recensé des points de contact au sein des organisations homologues (lorsque cela était possible) et obtenu des entretiens avec des représentants.
Entretiens menés dans le cadre de l'étude des partenaires	Avec le soutien du Secrétariat de l'OCDE, les parties prenantes adéquates à contacter pour les entretiens ont été soigneusement sélectionnées. Cette démarche s'inscrivait dans le volet de l'évaluation consacré aux études des partenaires. Toutefois, nombre de ces parties prenantes soit n'ont pas répondu à nos invitations soit n'ont pas pu participer à l'évaluation faute de disponibilité.
Périmètre de l'évaluation restreint pour des motifs de ressources et de temps	La conception de la méthodologie a pris en compte l'enveloppe budgétaire et le calendrier prévus pour l'évaluation. Pour ce faire, il a fallu que la méthodologie se concentre sur les thématiques et domaines convenus, si bien qu'il n'a pas été possible de procéder à des demandes de renseignements détaillés pour une vaste palette de travaux de l'OCDE que l'équipe d'évaluation jugeait pourtant importants, par exemple ceux du Centre de développement (DEV). Les trois thématiques et sujets transversaux ont été sélectionnés suite à un dialogue avec le CGE, mais il est entendu que des éléments importants peuvent ne pas avoir été examinés en raison des limites de l'évaluation qui s'imposaient.
Méconnaissance du périmètre et de l'objet de l'évaluation	Ce risque a été atténué grâce à un processus de communication soigneusement planifié sur l'objet et la portée de l'évaluation. Cette mission a été menée à bien par le Secrétaire général, avec l'appui du Secrétariat. Les documents ont également été communiqués aux parties prenantes et/ou aux points de contact avant les entretiens et les enquêtes afin de s'assurer de leur bonne compréhension.

4. Conclusions

4.1 Pertinence

Résumé

34. Dans le contexte mondial actuel, l'OCDE est globalement réactive et répond aux besoins des Membres en matière d'action publique, ce qui est étroitement lié aux données et analyses crédibles et fondées sur des données probantes qu'elle produit. La nature et l'ampleur de la pertinence des produits et activités de l'OCDE, sous l'influence de facteurs propres à chaque pays, tels que la puissance économique ; la durée de l'adhésion à l'OCDE ; la maturité des statistiques nationales et des fonctions de recherche ; la diversité des cadres d'action nationaux, à la fois entre les différents secteurs et thèmes et entre eux ; et les contextes culturels. La multiplicité des rôles de l'OCDE a également une incidence sur la pertinence, compte tenu de la diversité requise de ses produits et activités.

Constatation générale 1 : Les priorités stratégiques de l'OCDE sont bien alignées sur les besoins des Membres en matière d'action publique, en particulier au regard de ses dimensions économiques essentielles, mais avec des différences selon les contextes nationaux.

Encadré 2. Les priorités stratégiques de l'OCDE

Les cinq priorités stratégiques de l'OCDE, telles que définies dans les Orientations stratégiques du Secrétaire général d'après le Document de convergence des Ambassadeurs, sont les suivantes :

1. Optimiser la vigueur et la qualité de la reprise en cours consécutive à la crise du COVID-19, tout en faisant face à l'impact économique et social de la guerre en Ukraine.
2. Jouer un rôle moteur dans l'action face au changement climatique afin de parvenir d'ici à 2050 à la neutralité en gaz à effet de serre selon des modalités justes et équitables.
3. Saisir les opportunités qu'offre la transformation numérique tout en améliorant la gestion de certains des risques, des défis et des bouleversements qui y sont associés.
4. Contribuer à assurer le bon fonctionnement des marchés mondiaux et l'équité des règles du jeu au niveau mondial grâce à un système commercial fondé sur des règles en bon état de marche.
5. Faire progresser les normes de l'OCDE, au moyen de nouvelles adhésions et de partenariats et d'une approche robuste du développement.

35. Les comités de substance - en tant que mécanisme central de mise en œuvre de l'OCDE - sont de solides vecteurs de coopération, qui permettent aux Membres de définir les priorités dans des domaines sectoriels, ce qui renforce la pertinence de l'Organisation. Ils constituent également des moyens utiles pour les Membres d'engager un dialogue et de coopérer sur des questions thématiques spécifiques. En outre, ces moyens garantissent une forte adéquation entre les travaux des comités et les besoins des Membres en matière d'action publique, en particulier dans les domaines prioritaires convenus. Dans l'ensemble, lorsqu'il existe des niveaux productifs de participation des Membres aux travaux des comités de l'OCDE, les réponses recueillies dans le cadre de l'Enquête d'évaluation et des entretiens ont démontré l'utilité du processus des comités et des activités et produits qui en résultent. Toutefois, il ressort des retours d'information que certains aspects des fonctions des comités et des travaux de l'OCDE sur l'action publique pourraient être mieux alignés sur les besoins des Membres en matière d'action publique. Différents pays - en particulier par le biais des

études des Ambassadeurs, des études par pays et des études thématiques - ont constaté qu'il existait des différences entre les comités de substance en ce qui concerne tant le processus que l'orientation, ce qui a une incidence sur la pertinence de l'Organisation. Cette variabilité est due aux processus des comités et aux liens entre les directions et les ministères nationaux. Le contexte national est également important, par exemple la taille de chaque pays, ses ressources et sa capacité à s'engager directement (en face à face). En outre, la pertinence thématique dépend en outre des priorités des pays. Ainsi, pour ce qui est du changement climatique, par exemple, les pays où le secteur agricole et les industries à forte intensité énergétique sont importants (par exemple, la Pologne) ont des besoins différents de ceux des pays où le secteur des services ou du tourisme est important (par exemple, la Suisse) ; les besoins en matière d'action publique dans ce domaine sont par conséquent divers.

36. L'expertise économique de l'OCDE a été jugée très pertinente et est appréciée par tous les pays membres. Les analyses à long terme de l'OCDE, comme ses travaux sur la macroéconomie et les réformes structurelles, revêtent une importance particulière pour les travaux de la plupart des Membres sur l'action publique. La mobilisation et le ciblage de l'expertise économique de l'OCDE dans des domaines spécifiques présentant un intérêt pour l'action publique ont également été jugés pertinents - par exemple, au regard des aspects économiques de la réponse apportée par l'Organisation à la crise du COVID-19.

Encadré 3. La surveillance économique - une activité fondamentale de l'OCDE

Les travaux du Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement (Comité EDR) de l'OCDE et les activités économiques plus générales de l'Organisation, telles que les réformes structurelles et les politiques commerciales, ont été jugés pertinents pour l'ensemble des flux de données, car ils ont été identifiés comme des activités fondamentales de l'OCDE. La surveillance économique est étroitement liée à la mission de l'OCDE : « promouvoir des politiques qui amélioreront le bien-être économique et social des populations dans le monde entier ».

Le rôle de premier plan de l'OCDE dans les résultats économiques a été réaffirmé dans la Vision d'avenir pour l'OCDE à l'occasion de son 60e anniversaire en 2021, par l'engagement pris par ses Membres : « Nous sommes déterminés à ce que l'OCDE continue d'aider les pays, membres et non membres de l'Organisation, à élaborer ensemble des politiques qui favorisent une croissance économique durable et inclusive, et nous sommes déterminés à élaborer des indicateurs de référence pertinents à l'échelle mondiale ».

L'Évaluation a montré que, à mesure que l'OCDE prenait de l'ampleur pour faire face à de nouvelles problématiques émergentes, sa sphère économique continuait de faire l'objet d'une forte demande. L'expertise économique de l'OCDE sous-tend les décisions des pouvoirs publics, en apportant une contribution précieuse aux décisions de ses Membres dans un large éventail de domaines thématiques.

[Sources : étude documentaire, entretiens avec des pays et des partenaires, enquête, études thématiques et transversales et entretiens avec des agents de l'OCDE. Février-mai 2023].

37. De plus en plus, les réponses des Membres en matière de politique intérieure doivent prendre en compte des défis de nature mondiale. Un thème récurrent, qui a particulièrement retenu l'attention lors des entretiens avec les Ambassadeurs, a été l'importance que les Membres accordent au rôle mondial de l'OCDE en tant que chef de file objectif et fondé sur des données probantes, par le soutien qu'elle apporte au G7 et au G20 et à d'autres grands forums mondiaux. Ce rôle est important pour les Membres parce qu'il permet un engagement et une coopération productifs sur des questions mondiales transversales et émergentes.

38. Comme l'illustrent les exemples tirés des études par pays de l'Évaluation, la capacité de l'OCDE à identifier les enjeux mondiaux critiques et à s'y attaquer apporte une valeur ajoutée à l'élaboration des politiques nationales des Membres. Ces questions sont notamment le changement climatique ; l'économie numérique et la transformation numérique ; la fiscalité

internationale ; les perspectives de l'emploi et du travail ; les analyses économiques structurelles ; et (de plus en plus) les politiques sociales et les migrations. Les Membres fondateurs et ceux dont l'économie est plus importante ont tout particulièrement souligné ce rôle mondial qu'ils jugent pertinent pour leur engagement auprès de l'OCDE ; toutefois, les Membres dont l'économie est plus petite et ceux qui ont adhéré le plus récemment à l'Organisation apprécient également de pouvoir exprimer, en leur qualité de Membres, une voix commune dans les dialogues mondiaux.

39. La pertinence des données, des analyses et des travaux stratégiques sectoriels et transversaux de l'OCDE a été jugée très élevée pour les nouveaux Membres et les Membres de la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, par rapport aux Membres de la catégorie des pays à revenu élevé, ceux dont le processus d'adhésion est plus récent et ceux pour lesquels le potentiel de transformation de ce processus était le plus grand. Par exemple, pour le Costa Rica et la Lituanie, le processus d'adhésion a apporté une valeur ajoutée significative et facilité un changement de politique notable. De même, s'agissant de la Grèce, l'engagement auprès de l'OCDE a été très pertinent et très apprécié, car elle a résisté à ses chocs financiers. Toutefois, la pertinence est plus mitigée pour les Membres fondateurs, en particulier ceux dont l'économie est plus importante. Pour ces Membres, la pertinence des analyses des données de l'OCDE dans les politiques sectorielles était particulièrement mitigée lorsque leurs propres politiques étaient plus avancées ; toutefois, la pertinence de l'OCDE a été jugée plus élevée en ce qui concerne son soutien aux initiatives stratégiques sur des questions contemporaines, telles que la confidentialité des données et l'atténuation des émissions de carbone.

40. En outre, si plusieurs de ces Membres fondateurs ont indiqué que leurs besoins spécifiques en matière d'action publique étaient pris en compte par les comités de substance de l'OCDE (en particulier lorsqu'ils étaient accompagnés de contributions volontaires (CV)), d'autres ont déclaré que certains de leurs besoins spécifiques en matière d'action publique ne l'étaient pas. Cette insuffisance a été mise en évidence en lien avec des questions critiques ou complexes telles que les conséquences économiques de la politique migratoire, le chômage des jeunes, la reconversion de la main-d'œuvre, la décentralisation de la gouvernance, les conséquences du COVID-19 sur les soins de santé, ainsi que les évolutions en matière de vieillissement de la population et d'invalidité. Ces thèmes spécifiques, qui sont les plus pertinents pour des pays individuels, sont généralement financés par CV. Certains Membres (notamment parmi les plus importants et des Membres fondateurs) ont souligné l'importance de la capacité de l'OCDE à s'intéresser davantage aux défis complexes qui se font jour et auxquels ils s'attendent, qui rendent compte de l'état de sophistication de leur propre économie. Certains Membres ont toutefois fait part de leurs préoccupations quant au niveau de proactivité avec lequel l'OCDE aborde certains défis particulièrement impérieux d'importance critique et d'ampleur mondiale, qui sont souvent horizontaux ou transversaux par nature. Conjuguée à l'absence de suivi de la mise en œuvre des politiques, cette impression crée de l'incertitude quant à la position des Membres sur ces questions essentielles. Ainsi, les Membres ont souligné le potentiel de l'OCDE pour exploiter et utiliser davantage son expertise économique afin d'aider les pays à mener des travaux d'anticipation et d'analyse prospective.

41. La diversité des intérêts due à l'augmentation du nombre des Membres de l'OCDE et des modèles économiques différenciés qui les caractérisent rend les recommandations communes moins applicables à l'ensemble des Membres. Cela crée une tension pour l'OCDE, qui doit concilier l'importance qu'elle attache aux priorités de la plupart de ses Membres et celle qu'elle accorde aux priorités de ses principaux contributeurs. Cette tension incite de plus en plus fortement l'OCDE à se focaliser davantage sur son public : soit elle s'ouvre davantage sur l'extérieur - en s'engageant auprès des non-Membres - soit elle se tourne davantage vers l'intérieur - en se concentrant sur les besoins spécifiques de chaque Membre, en fonction des

besoins. Les travaux d'ouverture de DEV ont été mentionnés par certains pays comme un élément important de l'engagement de l'Organisation auprès des pays non-membres. L'intérêt a par conséquent été exprimé pour un renforcement des liens entre les travaux de DEV et ceux des comités de l'OCDE, afin d'élargir les retombées bénéfiques. Ce souhait est conforme aux débats de la 8^e Réunion à haut niveau du Comité directeur du Centre de développement, en 2022, au cours de laquelle une des priorités de DEV définies pour l'avenir portait sur l'établissement de liens entre les pays de DEV, son Comité de pilotage et les partenaires régionaux²¹.

Constatation générale 2 : Les produits et activités de l'OCDE répondent généralement aux besoins des Membres en matière d'action publique, mais leur utilité et leur applicabilité sont variables. Du fait de la diversité croissante des Membres, il devient de plus en plus difficile d'assurer la pertinence de l'Organisation pour tous.

42. Dans l'ensemble, les Membres ont indiqué que l'OCDE produisait des analyses de grande qualité sur un large éventail de questions de fond, qui reflètent leurs besoins en matière d'action publique. Ce constat a été confirmé par les données documentaires sur la demande et l'utilisation des Perspectives économiques et d'autres perspectives de l'OCDE, et par les données factuelles sur les thèmes d'action et les points de vue des pays recueillies dans le cadre des axes de travail.

43. Toutefois, il a été suggéré que les produits de l'OCDE ne sont pas suffisamment adaptés au contexte de certains pays - en particulier les petits pays, avec les ressources limitées dont ils disposent pour fournir des CV pour des travaux détaillés qui correspondent à leurs intérêts. À l'inverse, lorsque des pays ont alloué des CV à des travaux spécifiques, les retours sur la qualité et l'utilisation des produits ont été très positifs. Les Membres et non-Membres non européens interrogés ont également soulevé le problème que, dans certains cas, les résultats qui étaient considérés comme reflétant une nature excessivement eurocentrique n'étaient pas facilement applicables à leur contexte. En outre, les obstacles linguistiques et culturels à la collecte de données et à l'utilisation des synthèses ont également été évoqués en lien avec des domaines tels que le droit du travail, l'égalité des genres et les cadres juridiques. Ce point a également été soulevé lors des entretiens avec les Partenaires (Afrique du Sud, Brésil et ASEAN).

44. L'enquête a montré que les types de produits sélectionnés comme les plus utiles variaient considérablement²². Elle a toutefois confirmé que les études économiques, les publications sur les politiques et les documents fournissant des orientations ou des normes pour l'action publique étaient les produits les plus utilisés, plus de 45 % des répondants les ayant jugés utiles. Ces résultats contrastent avec la popularité déclarée des documents thématiques spécifiques, puisque seulement 8 % à 11 % des répondants les ont sélectionnés comme utiles (par exemple, l'environnement et l'égalité des genres). Les études thématiques ont reçu des retours d'information plus variés dans le cadre de l'enquête et des entretiens relatifs aux études par pays sur l'applicabilité des travaux de l'OCDE aux contextes nationaux. Ce retour d'information dépendait des besoins des pays à l'époque et de leur capacité à mobiliser des ressources dans de multiples domaines thématiques.

45. L'utilisation des résultats de l'OCDE dans les débats sur l'action publique dans un large éventail de domaines et de contextes membres démontre la grande crédibilité et l'objectivité des travaux et des lignes directrices de l'OCDE. Ses exemples de bonnes pratiques et ses travaux d'analyse comparative aident les pays à envisager d'autres options. Toutefois, les processus d'élaboration des politiques et les publications de l'OCDE ne sont pas toujours bien

²¹ 8^e Réunion à haut niveau du Comité directeur du Centre de développement, 24-25 octobre 2022. L'avenir du Centre de développement de l'OCDE – Rapport de haut niveau du Groupe de personnalités éminentes.

²² L'enquête a fourni 1 051 réponses à cette question, avec des réponses relativement cohérentes d'un pays à l'autre.

alignés sur les cycles d'élaboration des politiques et de planification des Membres. Chaque pays a son propre cycle, au cours duquel les débats sur l'action publique sont les plus influents. Si les produits ne sont pas disponibles pendant les débats, on considère qu'il s'agit d'une occasion manquée.

46. Les travaux menés par l'OCDE en lien avec la réponse au COVID-19 constituent un exemple positif de cette nécessité que les travaux soient menés au moment opportun. Il a été souligné qu'il s'agissait là d'un outil très utile pour les pays, à un moment où ils réorientaient leur politique budgétaire afin de faire face aux exigences et aux répercussions de la pandémie sur leur économie nationale. Toutefois, les travaux de l'OCDE liés au climat sont un exemple de décalage entre les activités de l'Organisation et le calendrier de ses Membres ; on considère qu'ils sont en retard par rapport au rythme requis et qu'ils ne se distinguent pas des travaux d'autres organisations internationales, ce qui crée un manque de clarté et des doublons dans ce domaine où une action rapide s'impose particulièrement. Néanmoins, la contribution de l'OCDE dans ce domaine où interviennent de nombreux acteurs a été jugée particulièrement utile lors de l'examen des politiques économiques connexes. Ce point a également été relevé en lien avec les conseils de l'OCDE sur les politiques sociales et du travail, dans lesquels les conseils formulés par l'Organisation en matière de réforme fiscale et d'implications économiques du financement des systèmes de protection sociale ont été très appréciés.

47. Bien que les produits de l'OCDE soient utilisés par tous les Membres, comme le montre l'enquête, leur degré d'utilisation varie. Les pays dont l'économie est petite ou moyenne (comme la Suède, le Costa Rica et la République de Corée) ont plus souvent affirmé utiliser les données et rapports de l'OCDE. Ils ont indiqué qu'ils utilisaient directement les données et analyses de l'OCDE pour éclairer l'élaboration de leurs propres politiques, ou qu'ils s'y référaient dans leurs discussions sur les politiques et leurs comparaisons avec d'autres pays. Toutefois, les grands pays ont indiqué que les données et les analyses de l'OCDE avaient moins d'influence sur l'élaboration de leurs politiques, mais qu'ils les utilisaient dans le cadre de travaux techniques spécifiques.

48. En outre, une tension était manifeste dans l'ensemble des sources de données, à savoir, entre les mécanismes internes de production de produits standard et respectés - connus mais parfois peu utilisés - et l'intérêt existant au sein de l'OCDE que l'Organisation ait davantage d'impact au moyen de produits qui contribuent à sa vision stratégique de manière plus marquée et ciblée.

49. Si les produits statistiques de l'OCDE se sont révélés très pertinents pour la plupart des pays, ceux d'entre eux qui disposent de leurs propres capacités internes de prospective économique utilisent principalement ces analyses comme données comparatives supplémentaires. Les indices comparatifs ont été jugés utiles par tous les Membres. Par exemple, les études du Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves (PISA) sont très appréciées pour leurs données et analyses comparatives.

50. Les travaux ciblés de l'OCDE sur l'économie numérique les aident à établir leur propre profil numérique et à réfléchir aux trajectoires de transformation numérique. Le projet de l'OCDE « Vers le numérique » (voir encadré 4) et le rôle moteur joué par la Direction de la science, de la technologie et de l'innovation (STI) pour accompagner les Membres dans leur transformation numérique ont suscité des réactions positives. En témoignent les études transversales, les études par pays et les études menées auprès des Partenaires, ainsi que l'enquête plus générale - dont les données ont été croisées avec de la documentation pertinente - ainsi que les retours d'expérience transmis à la STI.

51. En outre, les études par pays et les entretiens avec les Ambassadeurs ont mis en lumière l'influence mondiale de l'OCDE sur les questions numériques, notamment

l'élaboration de politiques de transformation numérique, la réflexion sur l'intelligence artificielle et les moyens de renforcer la sécurité numérique. Le spectre de données disponibles indique que les travaux de l'OCDE sur la transformation numérique constituent un moyen efficace de partager les expériences et d'apprendre les uns des autres. En outre, les Membres apprécient grandement la capacité de l'OCDE à apporter son expertise aux discussions des comités de substance, en particulier par l'intermédiaire de dirigeants du secteur des technologies. Ce point est particulièrement pertinent pour les Membres les plus récents et les plus petits. La transformation numérique est considérée par les Membres comme une question qui nécessite une coopération internationale ; par conséquent, le rôle de chef de file de l'OCDE dans ce domaine continuera de gagner en pertinence (y compris auprès du G20).

Encadré 4. Projet « Vers le numérique » - Les CV favorisent la mise en place de programmes innovants de pertinence mondiale

Les activités par pays financées par des CV peuvent contribuer à la réalisation d'objectifs stratégiques d'apprentissage plus vastes et servir de modèle à des activités applicables à de multiples Membres et non-Membres. Par exemple, le projet « Vers le numérique » a été piloté par la STI, qui a bénéficié d'un budget alloué par le Fonds central pour les projets prioritaires. Ce fonds donne la priorité aux travaux sur la transformation numérique. C'est pourquoi la STI a pu lancer le projet « Vers le numérique », qui bénéficie d'un financement important et d'un cadre de gouvernance solide. Ce projet a contribué à la Boîte à outils du G20 sur la mesure de l'économie numérique.

La première phase du projet a été financée par des CV et a notamment porté sur une étude de cas de la Suède. Elle a évalué les différents états d'avancement de la transformation numérique dans le pays - par exemple, entre les zones urbaines et les zones rurales - et la position de la Suède par rapport aux autres pays. L'étude a contribué à éclairer la stratégie numérique de la Suède et a également encouragé d'autres Membres et Partenaires, comme la Türkiye, la Lettonie et le Brésil, à mener des études similaires.

De même, les travaux financés par des CV et soutenus par le Japon jouent un rôle déterminant dans les travaux de premier plan de l'OCDE sur la sécurité numérique, qui ont abouti à l'élaboration de normes relatives à la protection de la vie privée et aux flux transfrontières de données de caractère personnel ; à l'internet et à l'élaboration des politiques dans ce domaine ; à l'économie numérique, l'innovation, la croissance et la prospérité sociale ; à l'intelligence artificielle ; aux stratégies numériques gouvernementales ; et aux marchés publics (entre autres). Plusieurs pays membres et pays partenaires les ont jugés très innovants et pertinents.

[Sources : étude documentaire, entretiens avec la STI, des pays et des partenaires. Février-mai 2023].

Constatation générale 3 : Les méthodes de travail et les mécanismes de mise en œuvre de l'OCDE, y compris l'utilisation des contributions volontaires, sont appropriés, mais gagneraient à être plus simples et plus claires pour ce qui est de la hiérarchisation des priorités et le financement, et plus intégrés dans leur application.

52. La pertinence des mécanismes de mise en œuvre de l'OCDE a suscité des réactions contrastées au sein des différentes sources de données et entre elles. Toutefois, dans l'ensemble, les mécanismes des comités et des groupes de travail ont été jugés pertinents, en particulier en tant que dispositifs de coopération permettant de collaborer et de fixer des priorités sur des sujets regroupés par thèmes. Les processus intégrés, tels qu'un dialogue ouvert, la recherche d'un consensus et les examens par les pairs, sont très appréciés. Les Membres ont systématiquement indiqué que l'apprentissage mutuel était très utile, 78 % des répondants à l'enquête précisant qu'il apportait une valeur ajoutée à l'engagement auprès de l'OCDE. En outre, la promotion du partage des connaissances, des valeurs, des expériences

et des pratiques, ainsi que les possibilités offertes de nouer des contacts avec des pairs, ont été systématiquement identifiées comme des aspects bénéfiques de l'engagement auprès de l'OCDE (annexe III).

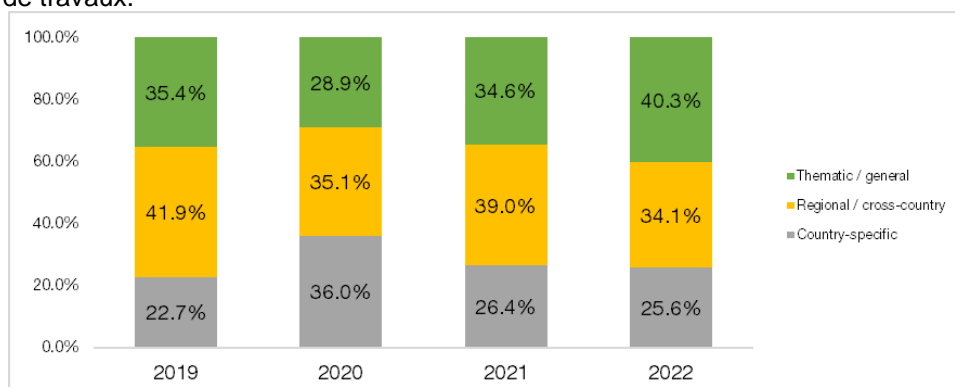
53. L'OCDE est la seule organisation intergouvernementale à établir des liens directs avec la quasi-totalité des ministères de substance et organismes publics de ses pays Membres. Les Membres ont reconnu que la pertinence des méthodes de travail de l'OCDE au regard des politiques nationales dépendait également de la volonté et de la capacité des pays eux-mêmes de s'engager ou de faire avancer les choses au niveau national. Les entretiens menés dans le cadre des différents axes de travail de l'Évaluation ont permis de dégager un point de vue commun sur les points suivants : « Les pays retirent de l'OCDE ce qu'ils y mettent ».

54. Si le fonctionnement de la plupart des comités de substance a été jugé satisfaisant, les entretiens avec les Ambassadeurs et ceux menés avec environ six des dix pays ayant fait l'objet d'une étude par pays ont systématiquement montré que l'approche ascendante des comités était parfois en contradiction avec les besoins des Membres en matière d'action publique. Parmi les exemples cités figurent les approches à l'égard du marché du travail et des énergies renouvelables, dans lesquelles les contextes varient et où les recommandations de l'OCDE sont de fait moins facilement applicables. En outre, des doublons dans les processus des comités ont été constatés dans plusieurs domaines d'action - en particulier le changement climatique et l'égalité des genres, où ces doublons sont considérés comme nécessitant une rationalisation plus poussée à l'échelle de l'Organisation.

55. Les données financières et les examens ont confirmé que les CV sont un mécanisme essentiel d'exécution des travaux de l'OCDE (voir encadré 5, ci-dessous). Sur la base des données documentaires et des études thématiques, transversales et par pays, les CV contribuent de manière substantielle à la pertinence de l'OCDE pour ses Membres, en particulier au sein des ministères nationaux. Les CV de l'UE, un partenaire clé de l'OCDE, sont très appréciées et bien alignées dans l'ensemble des processus des comités. Les CV semblent également concourir à de multiples aspects des travaux de l'OCDE : elles ont un impact positif sur la capacité de l'Organisation à mobiliser des ressources pour des axes de travail essentiels, à produire des produits utiles et de qualité, et à se concentrer sur des travaux thématiques spécifiques, qui ne pourraient pas être menés sans leur concours.

Encadré 5. Tendances et caractéristiques de l'utilisation des CV

La plus grande part des CV acceptées chaque année est consacrée à des travaux thématiques ou transnationaux ; en 2022, 74.4 % de la valeur totale des CV acceptées concernaient ces deux types de travaux.



Valeur : Le montant total des CV augmente régulièrement depuis 2010. Les bienniums récents confirment l'augmentation des CV, avec +14.9 % (577 MEUR) de la valeur totale des CV acceptées en 2021-22, par rapport au biennium 2019-20 (503 MEUR).

Tendance : La part des dépenses financées par des CV dans les ressources s'est accrue au fil du temps, le financement par CV étant passé de 29.7 % des ressources en 2012 à 45.8 % en 2022.

Source : La majorité des CV proviennent des Membres et de l'UE, qui représentent 80 % du montant total des CV acceptées en 2022.

Durée : La plupart des CV financent des travaux pluriannuels, 70.4 % de la valeur totale des CV acceptées en 2022 finançant des travaux pluriannuels.

Thème principal : La plupart des CV acceptées chaque année sont axées sur des travaux thématiques ou transnationaux : 74.4 % du montant total des CV acceptées en 2022 couvraient ce type de travaux.

Préaffectation : La majorité des CV sont préaffectées à un résultat spécifique du Programme de travail ; 97.4 % de la valeur totale des CV étaient préaffectés en 2022.

La majeure partie des CV à l'OCDE émanent directement du Programme de travail des comités de substance. Premièrement, les priorités sont définies et, deuxièmement, des CV sont recherchées auprès des pays membres au sein de chaque comité. Par nature, ces CV doivent être considérées comme des contributions **préaffectées/ciblées au Programme de travail**.

- Les contributions préaffectées/ciblées sont **pluriannuelles** (70.4 % du total des CV en 2021) et **thématiques/régionales** (74.4 % du total des CV en 2022). C'est important car cela montre que les autres types de CV (par exemple, contribution portant sur **une année, un pays/des pays non membres ou contribution privée**) constituent une minorité des CV.
- Peu importe que les contributions préaffectées/ciblées fassent partie ou non du budget ; elles sont mobilisées et existent **pour financer le Programme de travail décidé par les comités**.

[Sources : étude documentaire, février-mai 2023, informations communiquées par le Groupe de contact sur la viabilité financière]

56. Toutefois, une préoccupation a été soulevée au sujet des CV - en particulier par les petits pays, qui disposent de moins de ressources pour participer à plusieurs comités. Cette préoccupation portait sur la mesure dans laquelle les CV influent sur la hiérarchisation des travaux de l'OCDE. Certains ont estimé que les CV pouvaient entraîner des détournements ou des retards dans la prise en compte d'autres priorités plus vastes, en orientant l'attention de l'OCDE sur des priorités financées, au détriment de celles qui sont déterminées par consensus.

57. D'après les entretiens, les Ambassadeurs et les parties prenantes dans les pays ont une relative méconnaissance des paramètres qui régissent le mécanisme d'acceptation ou de rejet des CV de l'OCDE. L'existence d'un processus préalable bien défini permettant aux autres Membres de savoir s'ils bénéficieront des fonds obtenus au moyen d'une CV est également floue. Cela pose le problème de l'insuffisance du dialogue et de la compréhension. En outre, aucune donnée probante ne permet d'évaluer clairement l'ampleur des préoccupations suscitées par les CV ; celles-ci ont toutefois été soulevées par plusieurs pays, et ont des répercussions diverses sur la pertinence perçue. Par exemple, des commentaires tels que ceux qui suivent ont été formulés lors des entretiens avec les Ambassadeurs et les pays :

- « Nous ne pouvons pas optimiser la pertinence parce que nous ne pouvons pas nous permettre d'allouer des CV à nos priorités ».
- « Nous versons des CV, faute de quoi nos priorités risquent de ne pas être soutenues ».

58. L'OCDE ne dispose pas d'une approche claire de la mobilisation des ressources destinée à contrer le risque (ou la perception) que les priorités soient orientées sur les pays ayant la capacité de fournir des CV. En outre, les Membres, petits et grands, ont exprimé des préoccupations au sujet des processus de prise de décision et de la définition des priorités, estimant qu'ils n'étaient pas suffisamment clairs. Cela entame leur confiance dans le fait que l'OCDE travaille sur les domaines qui correspondent le plus à leurs besoins. Ces questions méritent une réflexion plus approfondie sur les moyens d'atténuer les risques et les perceptions négatives grâce à une gouvernance plus efficace, car les CV resteront une composante essentielle des travaux de l'Organisation. Par conséquent, dans un contexte de ressources limitées, le défi pour l'OCDE consiste à veiller à ce que les CV soient acheminées à l'appui des activités prioritaires de l'ensemble des Membres.

Constatation générale 4 : L'OCDE s'est positionnée de manière à intervenir dans des domaines de l'action publique d'importance nationale et mondiale, dans lesquels elle dispose d'un avantage comparatif, et à influencer sur ces domaines (par exemple, l'analyse économique, l'établissement de normes et l'analyse comparative).

59. Les relations mondiales de l'OCDE et les efforts qu'elle déploie pour approfondir son engagement auprès des marchés et économies émergents d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et du Moyen-Orient et son ouverture en leur direction ; ses travaux à l'appui des forums internationaux tels que le G7 et le G20 ; et ses travaux au sein d'organes régionaux tels que l'ASEAN se développent et s'approfondissent. Ces travaux portent sur un éventail de domaines thématiques d'importance mondiale, notamment la fiscalité, les marchés du travail et les tendances démographiques, et des questions émergentes, telles que l'intelligence artificielle. Ils sont appréciés par les Membres et reflètent les connaissances et l'expertise fondamentales de l'OCDE à l'appui de d'une action publique reposant sur des données probantes dans le cadre de forums régionaux et mondiaux.

60. Dans un contexte géopolitique en évolution rapide, l'OCDE met à profit et utilise sa capacité d'approfondissement des connaissances et son pouvoir de rassemblement pour apporter davantage de données et d'éléments factuels à l'appui des discussions sur les enjeux mondiaux. Cette démarche est particulièrement appréciée en ce qui concerne ses analyses économiques, son processus d'établissement de normes et les classements comparatifs qu'elle établit sur un large éventail de thèmes. Des pays ont indiqué que ces produits sont largement utilisés dans les débats nationaux sur l'action publique. Les autres estimaient que pour les problématiques évoquées lors des entretiens et de l'enquête, comme le changement climatique, l'éducation, les transports, les infrastructures et l'énergie, l'intérêt que suscitent à l'échelle mondiale l'intersectionnalité et l'intégration pour la prise en charge de questions complexes prend une importance croissante lorsque l'on considère le rôle mondial que l'OCDE va jouer à l'avenir. Par exemple, le G7 et le G20 s'engagent de plus en plus sur un large éventail de questions revêtant une importance cruciale pour les Membres et Partenaires de l'OCDE. Ces questions font intervenir une multitude d'acteurs, et la visibilité de l'OCDE a été considérée comme une valeur ajoutée essentielle dans toutes les études par pays et tous les entretiens avec les Ambassadeurs. Toutefois, l'attention portée par l'OCDE à son cœur d'expertise suscite également des préoccupations. Il a été indiqué que l'Organisation devrait continuer de se concentrer sur ces aspects et ne pas se disperser trop finement ou au-delà de ses compétences, dans des domaines où il y a double emploi.

61. L'aptitude avérée de l'OCDE à produire des travaux de qualité sur les données et les connaissances, ainsi que sa capacité à réunir des pays multiples et divers, constituent clairement des atouts, qui renforcent la probabilité que l'Organisation puisse tirer parti de sa pertinence à l'avenir. Les entretiens menés avec les Ambassadeurs, les représentants des pays, des Partenaires et les agents du Secrétariat de l'OCDE ont mis en évidence un point

de vue commun : l'OCDE a le potentiel de renforcer son rôle et de devenir un pont entre les grandes économies du Nord et du Sud. Cela lui permettrait de faciliter la collaboration mondiale sur des questions épineuses à une époque où d'autres organisations internationales sont limitées par leur rôle, leurs fonctions ou leur réputation.

62. En outre, les études des Partenaires ont noté que l'OCDE prenait des mesures notables pour s'ouvrir davantage à des points de vue divers tout en conservant sa pertinence. Par exemple, les Partenaires se sont félicités du fait qu'au fil du temps, l'OCDE s'est engagée sur des questions et des sujets présentant un intérêt pour les économies en développement et émergentes. Toutefois, ils ont également mis en lumière les limites et les risques liés à la façon dont l'action publique est envisagée et formulée à l'OCDE. D'autres préoccupations ont également été soulevées (voir encadré 6, ci-dessous) quant à la capacité de l'OCDE à prendre en considération des points de vue plus larges et plus diversifiés, en particulier ceux des pays du Sud et concernant des questions litigieuses telles que le financement climatique, les droits de douane et le protectionnisme. Toutefois, les travaux horizontaux/intégrés menés par plusieurs comités sur des questions transversales sont jugés prometteurs, même s'ils n'ont pas encore pleinement réalisé leur potentiel.

Encadré 6. Point de vue d'un Partenaire sur l'OCDE (Brésil)

Le Brésil est un Partenaire clé de l'OCDE et suit un processus d'adhésion depuis 2022. D'après les entretiens menés (et étayés par le document *Active in Brazil 2020*), le Brésil attache une grande importance aux données et analyses provenant de l'OCDE. Le Brésil participe en qualité d'Associé/de Membre à 14 organes et programmes de l'OCDE (sur un pied d'égalité avec les Membres de l'OCDE), à 25 organes de l'OCDE (en qualité de Participant) et est désormais invité à participer à tous les organes de l'OCDE ouverts à tous les Membres de l'OCDE sur la base de son statut de pays candidat à l'adhésion.

Si les parties prenantes brésiliennes interrogées ont exprimé un vif intérêt pour l'OCDE, apprécient grandement leur engagement auprès de l'Organisation et soutiennent le processus d'adhésion, toutes ont mis en évidence des défis majeurs pour l'avenir de l'OCDE. Ils ont mis en évidence la nécessité pour l'OCDE de prendre en compte et d'adopter différentes réflexions et différents modèles macroéconomiques, de rester neutre et de tenir compte des points de vue des pays du Sud sur des questions allant du développement au changement climatique et à l'agriculture

[Sources : documents et entretiens avec des parties prenantes brésiliennes. Mai 2023].

63. Dans l'ensemble, du point de vue des Partenaires de l'OCDE interrogés au cours de l'Évaluation (Afrique du Sud, Brésil et Inde), il existe un fort sentiment que le profil mondial de l'OCDE et son influence dans un monde en mutation sont source d'opportunités.

64. Bien que la visibilité de l'OCDE ne soit pas encore forte dans toutes les régions, elle ne cesse de croître en Amérique latine, et les centres de l'OCDE au Japon, en Corée et en Indonésie la renforcent progressivement en Asie. Toutefois, il existe encore des pays dans lesquels l'OCDE n'est pas bien connue. Il s'agit là à la fois d'un défi et d'une occasion pour l'Organisation de parvenir à une plus grande pertinence.

65. Le nombre croissant et la diversité de ses Membres et de ses partenariats, ainsi que la multiplicité de ses rôles, placent l'OCDE en position de force pour renforcer encore son rôle d'éclairer à l'échelle mondiale, ce qui lui permet de façonner l'agenda mondial. Toutefois, outre les opportunités qu'elle offre, la diversité croissante des Membres de l'OCDE pose également des difficultés pour continuer de répondre aux demandes des Membres et préserver la pertinence de l'Organisation auprès d'un ensemble de Membres de plus en plus diversifié.

66. L'OCDE, en tant qu'organisation internationale fondée sur ses Membres, dotée d'un rôle et d'une ambition d'envergure mondiale, entend traiter un large éventail de questions essentielles par différents moyens et à différents titres. Cependant, elle s'efforce également de répondre aux nombreuses priorités différentes de ses Membres, dans un contexte en rapide évolution. Cela crée plusieurs tensions et arbitrages. Il s'agit de hiérarchiser ses priorités et ses ressources afin de garantir une orientation stratégique claire, tout en tenant compte des implications et en dégagant un consensus sur les choix opérés. L'Organisation doit en outre appréhender l'ensemble des intérêts et des priorités de manière à préserver le consensus et la pertinence. La flexibilité doit donc être un élément clé de toute structure organisationnelle et de tout modèle de fonctionnement futurs de l'OCDE.

Encadré 7 : Pertinence – Arbitrages et tensions

Arbitrage : Une stratégie très large permet de prendre en compte les besoins d'un large éventail de Membres en matière d'action publique, mais elle brouille aussi quelque peu l'orientation stratégique.

Tension : L'OCDE assume des rôles multiples : forum stratégique, groupe de réflexion, instance de normalisation, renforcement des capacités et générateur de connaissances. Les Membres et les non-Membres envisagent chaque rôle différemment en termes de pertinence et d'attentes, ce qui implique une tension inhérente entre les parties prenantes, car ils attachent à ces rôles des degrés divers d'importance.

4.2. Efficacité

Résumé

67. L'OCDE produit des résultats de grande qualité, qui permettent généralement d'obtenir les réalisations escomptées et apportent une valeur ajoutée à l'élaboration des politiques des Membres. Ces résultats procurent des avantages directs à chaque Membre. En outre, les Membres bénéficient indirectement du rôle plus large de l'OCDE en tant que plateforme de dialogue sur les politiques, et de son influence à l'échelle mondiale. L'approche collégiale et neutre (fondée sur le « droit souple ») qui est mise en œuvre dans ses lignes directrices et recommandations d'action à l'intention des Membres et des Non-Membres est également efficace. L'établissement de normes, rôle traditionnel de l'OCDE, reste important pour tous ses pays Membres et à l'échelle mondiale. Toutefois, les résultats obtenus par le biais de ces processus ne sont pas également répartis : les niveaux d'appréciation des différents résultats varient selon les pays, et certains domaines peuvent être améliorés.

68. Les aspects positifs de l'efficacité ont trait à l'utilisation et à l'utilité des travaux de l'OCDE et à son rôle mondial de forum international de premier plan pour le partage des meilleures pratiques et l'établissement de normes internationales. Le processus de production des résultats est très apprécié (par exemple, la qualité des discussions des Comités d'orientation et des processus d'examen par les pairs). Cette appréciation est étayée par la solidité et la réputation du socle analytique et statistique de l'OCDE.

69. Des réponses moins positives ont été enregistrées en ce qui concerne l'utilisation de certains produits et normes de l'OCDE en relation avec les recommandations d'action nationale, ainsi que la disponibilité et l'efficacité des mécanismes de renforcement des connaissances et de communication de l'OCDE. Une lacune a également été constatée au niveau de la documentation des résultats de l'OCDE, qui peut éclairer les activités futures. Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité qui figure dans cette section du rapport d'évaluation

repose en grande partie sur les commentaires des Membres, du personnel et des Partenaires de l'OCDE, ainsi que sur des données récentes tirées des évaluations en profondeur (IDE) concernant l'utilisation des conseils sur les politiques publiques.

Constatation générale 5 : La solidité du socle analytique et statistique de l'OCDE lui confère de la crédibilité et fonde son image de marque, ce qui constitue un atout fondamental.

70. Les données documentaires recueillies dans l'ensemble de l'Organisation, en termes d'examens nationaux et de résultats techniques spécifiques, ont clairement signalé l'importance de la principale ligne de travail statistique et analytique de l'OCDE et la façon dont elle est utilisée dans les pays Membres et non Membres. Comme indiqué dans les conclusions sur la pertinence, ce travail est généralement aligné sur les intérêts des Membres, et est guidé par les Comités et Groupes de travail respectifs, ainsi que par les projets supplémentaires financés par des CV. L'un des principaux messages qui se dégagent des études pays est que l'utilité des résultats de l'OCDE est étayée par sa crédibilité, son rayonnement mondial et sa neutralité. Ce constat est corroboré par les données de l'enquête thématique, selon laquelle les analyses et études comparatives ont une valeur ajoutée particulièrement élevée.

71. Cet aspect fondamental des travaux de l'OCDE se traduit par des produits analytiques de grande qualité sur un large éventail de questions. Dans les études pays et l'enquête, la plupart des Membres ont indiqué que la valeur ajoutée des analyses comparatives et des données, modèles, indicateurs et statistiques dans la plupart des domaines était élevée. Toutefois, seuls les grands pays, qui sont fortement représentés au siège de l'OCDE, ont pu aborder l'ensemble des sujets. Bien que les petits pays apprécient également l'étendue des thèmes abordés, ils ne disposent pas de ressources humaines suffisantes pour participer à de nombreux Comités et Groupes de travail. Par conséquent, chaque pays identifie les thèmes les plus prioritaires pour ses propres intérêts nationaux.

Encadré 8 : Les politiques du travail et de l'emploi constituent une priorité commune à tous les Membres, mais à des degrés divers.

Il ressort de l'évaluation que les travaux de l'OCDE qui répondent aux préoccupations de ses Membres en matière d'emploi, de travail et d'affaires sociales sont très appréciés. Toutefois, les priorités et les programmes de travail varient en fonction des contextes nationaux, ce qui contribue à la pertinence élevée du soutien de l'OCDE dans ce secteur.

En République de Corée, par exemple, l'OCDE a apporté son concours à un examen des questions relatives à l'emploi, au travail et aux affaires sociales. L'accent était notamment mis sur la quatrième révolution, l'emploi et le changement climatique. Ces travaux nuancés ont été très appréciés et ont aidé la Corée à réfléchir à ses politiques actuelles et futures. En outre, le soutien technique de l'OCDE concernant les pensions en Corée a également été très utile pour aider ce pays à examiner le contexte politique de son système national de sécurité sociale. Le pays travaille en étroite collaboration avec l'OCDE (par le biais des CV) sur la viabilité de ses finances publiques afin d'améliorer son système de sécurité sociale.

Par ailleurs, l'OCDE apporte un soutien efficace au Costa Rica pour résoudre les problèmes de main-d'œuvre dus à son secteur économique informel. Des discussions sont également en cours sur la possibilité pour l'OCDE de fournir des orientations sur le bien-être de ses personnels de santé.

La France a souligné l'importance des travaux de l'OCDE pour l'intégration des stratégies de lutte contre les inégalités sur le lieu de travail, en France et ailleurs, car ces travaux étayaient des politiques économiques à l'échelle mondiale.

Bien que ce large éventail de priorités mette l'OCDE au défi de répondre aux divers besoins de ses Membres, elle restera pertinente pour l'ensemble de ses Membres à l'avenir si elle peut y répondre efficacement.

[Sources : étude thématique du Comité ELSA, examen de documents, études pays et entretiens avec des agents de l'OCDE. Février-mai 2023].

72. En ce qui concerne la valeur ajoutée à l'élaboration des politiques, le travail analytique et statistique de l'OCDE a généralement été jugé efficace dans les dix études nationales, et la valeur des données a été confirmée lorsqu'elles ont été triangulées avec les thèmes politiques et les entretiens avec les Ambassadeurs. Toutefois, les différents pays Membres ont légèrement varié dans la valeur prioritaire accordée aux différents résultats, comme le montrent les paragraphes suivants.

73. Pour les Membres récents, le soutien et les produits liés aux principaux processus de gouvernance nationale et aux politiques budgétaires sont considérés comme essentiels pour renforcer les politiques et fonctions économiques nationales. En outre, le processus d'adhésion lui-même pousse ces pays à améliorer leurs normes et pratiques en matière de gouvernance interne.

74. Les classements mondiaux, qui encouragent les dialogues politiques internes sur les voies possibles pour de meilleurs résultats politiques, ont suscité un vif intérêt de la part des pays non européens. Les pays européens prennent également en compte les données comparatives de l'UE et ont davantage de possibilités de se comparer aux autres pays européens. Les travaux thématiques sur des questions essentielles telles que la fiscalité, le travail et la transformation numérique suscitent également un grand intérêt. Toutefois, il a également été indiqué que les résultats de ces travaux étaient utilisés comme références et contributions aux dialogues politiques nationaux, et n'étaient pas toujours considérés comme directement applicables aux contextes nationaux.

75. Pour les plus grands pays, les travaux de l'OCDE ont présenté moins d'avantages nationaux directs, mais ils ont soutenu l'utilisation de ces produits et normes par d'autres pays afin de parvenir à une approche mondiale commune. Ce point sera développé dans le cadre de la prochaine Conclusion générale.

76. En outre, l'efficacité des produits de l'OCDE pour les écosystèmes de l'action publique des Membres a également été jugée variable d'un pays à l'autre. Les statistiques utilisées pour les rapports nationaux, les recommandations issues des études économiques par pays, les publications de politique générale, les perspectives économiques et migratoires, et les analyses économiques mondiales sont généralement citées comme étant utiles pour éclairer les politiques et les réformes des Membres. Toutefois, les produits plus ciblés, en particulier ceux qui sont axés sur l'environnement, se sont avérés moins utilisés dans l'ensemble des études nationales.

77. Par ailleurs, la facilité d'utilisation des rapports et les besoins de communication des responsables de l'action publique ont été jugés différents selon leur fonction. Les responsables de l'action publique au niveau technique et ceux qui travaillent sur des questions thématiques spécifiques sont perçus comme favorables à des rapports techniques détaillés, qui présentent des éléments de fond et des approches comparatives. Cependant, les responsables de l'action publique qui exercent des fonctions plus politiques ou transversales et occupent des postes de plus haut niveau (y compris les Ambassadeurs) ont systématiquement indiqué qu'ils avaient besoin de rapports plus courts et de résumés des rapports longs pour une utilisation facile, immédiate et plus concrète afin d'éclairer l'élaboration des politiques, les réformes et les discussions politiques au niveau national. Un recours accru à la visualisation des données pour faciliter la compréhension et l'utilisation des produits serait apprécié par l'ensemble des groupes de parties prenantes.

78. Tant le personnel du Secrétariat que les représentants des pays Membres ont reconnu que la nécessité de formuler des recommandations plus faciles à assimiler et à mettre en

œuvre ne relevait pas de la communication, mais qu'elle devrait être entreprise par les Directions de substance, en s'appuyant sur différents ensembles de compétences, au-delà de l'expertise thématique.

79. Malgré les retours positifs sur les travaux principaux de l'OCDE en matière de données et d'analyse, certaines préoccupations quant aux risques perçus ou potentiels pour la gestion et l'analyse des données ont été soulevées lors des entretiens avec les Ambassadeurs et les pays. Ce sujet de préoccupation a été abordé sous plusieurs angles différents, liés aux différents profils des pays.

80. Pour les petits pays Membres, cette préoccupation était liée au nombre croissant de sujets couverts par l'OCDE, les ressources étant perçues comme étant plus largement réparties en conséquence, avec moins de ressources pour les activités essentielles.

81. À l'inverse, ce sont surtout les grands pays et les Membres fondateurs qui ont exprimé le risque potentiel de voir l'OCDE s'absorber davantage dans les produits standard au fur et à mesure de l'élargissement de ses Membres. Il était suggéré que cela pourrait signifier que moins d'attention sera accordée aux questions émergentes et complexes qui intéressent les Membres à plus long terme ou de plus grande taille, qui ont une capacité de recherche plus établie, et ont déjà achevé leurs travaux de base sur les normes et les bonnes pratiques.

Constatation générale 6 : L'efficacité des travaux de l'OCDE par le biais des réseaux de pairs apporte un avantage fondamental aux Membres et aux Partenaires. L'OCDE est appréciée pour son rôle de plateforme de dialogue et de vecteur d'engagement entre pairs, et son influence à l'échelle mondiale.

82. Dans l'enquête et au cours des entretiens avec les Ambassadeurs, thématiques et par pays, les répondants/personnes interrogées ont généralement indiqué que la participation aux Comités de substance et aux Groupes de travail techniques représentait un engagement efficace, générant des avantages au-delà des activités et produits spécifiques. En outre, l'OCDE est largement considérée et appréciée comme un forum mondial de premier plan pour les bonnes pratiques dans certains domaines de l'action publique, tels que la surveillance économique, l'éducation, la fiscalité, la gouvernance d'entreprise et l'évaluation en matière de développement. Les événements de partage des connaissances de l'OCDE ont été considérés comme très importants pour les besoins futurs des pays par 47 % des répondants à l'enquête.

83. En outre, l'efficacité du système des Comités – comme en témoigne l'appréciation exprimée à l'égard du processus d'examen par les pairs – est considérée comme très bénéfique en termes de mise en réseau, de renforcement de la confiance et de partage des connaissances et de l'expérience. Cela repose sur l'engagement continu, fréquent et de qualité des Membres, qui activent et font fonctionner le système avec les Présidents et avec le soutien des divisions techniques et des Bureaux.

84. Les possibilités d'apprentissage mutuel offertes par l'adhésion à l'OCDE ont été grandement appréciées. Elles sont considérées comme un moyen efficace de collaborer avec l'OCDE et avec d'autres Membres, dans la mesure où elles offrent un espace où des questions importantes peuvent être soulevées et examinées dans un cadre collégial. Au cours des sessions de réunion, la possibilité d'écouter et de dialoguer avec des personnes possédant une expertise professionnelle spécifique et d'assister à des discussions techniques offre un forum pour des débats riches et productifs, qui ne seraient pas possibles dans la même mesure pour la plupart des pays sans ces sessions. Ces possibilités attirent l'attention des Membres sur de nouvelles informations, différents points de vue et d'autres pistes d'action envisageables. Ce point a été constamment mentionné comme un avantage substantiel pour ceux qui participent aux processus de l'OCDE.

85. En outre, les documents de l'OCDE, les entretiens et les données recueillies en lien avec les relations mondiales de l'OCDE ont mis en évidence l'importance et l'efficacité de l'engagement entre pairs au sein de l'Organisation. Il est apparu que cet engagement ne se limitait pas aux Membres, mais associait les Membres et les Partenaires dans le cadre d'un dialogue mondial sur les politiques publiques.

86. Par exemple, le rôle de l'OCDE au sein du G7 et du G20 offre l'occasion aux Membres qui ne participent pas à ces plateformes de s'engager sur les principales questions débattues lors des forums. Ainsi, grâce à l'OCDE, ces Membres peuvent faire entendre leur voix à l'échelle mondiale, aux côtés d'autres pays partageant des intérêts communs. Les exemples spécifiques de sujets critiques soulevés par l'OCDE dans ces forums importants, qui ont été fréquemment mentionnés lors des entretiens avec les principaux informateurs interrogés, concernent la fiscalité, les marchés du carbone et la sécurité numérique. En outre, l'OCDE collabore avec d'autres forums mondiaux sur des sujets spécifiques, comme la conduite responsable des entreprises. Ces aspects de l'adhésion à l'OCDE donnent une visibilité aux préoccupations des Membres et leur permettent d'avoir accès à des informations essentielles et mises à jour, ce qui ne serait pas possible dans la même mesure s'ils fonctionnaient de manière indépendante.

Encadré 9. Tirer parti des atouts économiques de l'OCDE.

L'expertise fondamentale de l'OCDE et son mandat lui confèrent une valeur ajoutée en ce qui concerne les aspects économiques d'un large éventail de sujets. Toutefois, les retours d'information des Membres donnent à penser que l'OCDE risque de faire double emploi avec d'autres acteurs internationaux lorsqu'elle cherche à exercer une influence au-delà de la sphère économique. Le changement climatique en est un exemple : de nombreux acteurs proposent des conseils et des lignes directrices aux pays pour lutter contre le changement climatique. Plus précisément, les parties prenantes nationales ont exprimé leur frustration face à la duplication des travaux de l'OCDE avec ceux d'autres organisations multilatérales, et au fait que ses conseils ne sont parfois pas bien alignés sur les lignes directrices existantes, ce qui crée une pression supplémentaire dans un espace déjà encombré.

Néanmoins, l'OCDE peut apporter un fort potentiel de valeur ajoutée en appliquant sa perspective économique et son expertise à cette question très médiatisée. Les activités menées actuellement par l'OCDE dans le cadre du Forum inclusif sur les approches d'atténuation des émissions de carbone en sont un bon exemple. Dans ce cadre, l'OCDE vise à estimer l'impact des politiques d'atténuation des émissions de carbone et à fournir des statistiques aux Membres en suivant une approche de cartographie et d'état des lieux. Dans ce domaine, l'OCDE met efficacement à profit son expertise économique pour créer des modèles économiques et fournir une analyse comparative entre les pays. Ce domaine de travail de l'OCDE sur le changement climatique est généralement très apprécié. En outre, le financement de la lutte contre le changement climatique a également été identifié comme un domaine dans lequel l'OCDE peut fournir des orientations et des informations précieuses.

Il est clairement conforme au mandat de l'OCDE de travailler à l'intersection de thèmes transversaux et de dimensions économiques, et cela lui donne la vision nécessaire pour obtenir des résultats plus tangibles. De plus, le maintien d'une orientation claire sur des sujets d'envergure mondiale offre à l'OCDE un moyen de collaborer et de se coordonner plus efficacement avec d'autres acteurs pour une action mondiale renforcée. L'OCDE pourrait appliquer cette approche de manière plus large, par exemple à d'autres questions mondiales fondamentales.

[Sources : étude documentaire et entretiens internes, par pays, thématiques et avec les Partenaires. Février-mai 2023].

87. Toutefois, les avis sur l'efficacité de l'influence de l'OCDE dans la définition des orientations mondiales étaient plus mitigés. Au cours des entretiens et de l'enquête menée auprès des Membres, des opinions divergentes ont été exprimées à ce sujet, les Membres s'interrogeant sur ce à quoi ils devraient s'efforcer d'apporter leur valeur ajoutée par rapport aux organismes internationaux comparables. C'est particulièrement vrai dans les domaines où d'autres institutions internationales exercent une influence – par exemple, la CCNUCC (Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) sur le changement climatique, le FMI (Fonds monétaire international) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) sur la reprise économique en Ukraine. Dans l'ensemble des discussions sur le sujet du changement climatique, les parties prenantes nationales qui travaillent avec l'OCDE ont noté la confusion et la redondance des rôles et des approches dans la politique climatique et dans les orientations et instruments de planification émanant de divers organismes internationaux, ce qui mobilise beaucoup de temps et de ressources.

88. Malgré cela, l'importance des travaux de l'OCDE sur les normes mondiales est également considérée comme porteuse d'opportunités, telles que l'accès précoce au marché et les orientations techniques sur les sujets émergents (la transformation numérique, par exemple), ainsi que l'accélération des progrès ou les changements dans des domaines politiques spécifiques (par exemple, l'éducation). L'OCDE est perçue comme proposant principalement des « normes non contraignantes » et des orientations – telles que des normes et des conseils –, par opposition aux « règles contraignantes » (réglementations et

conditions juridiquement contraignantes) émises par des institutions telles que l'UE et le Fonds monétaire international (FMI).

89. En outre, à l'échelle internationale, un nombre important de normes et d'instruments techniques contribuent à consolider le rôle de l'OCDE en aidant à harmoniser les règles du jeu au niveau mondial, en lui donnant une visibilité au-delà de ses Membres, et en lui permettant de promouvoir largement les bonnes pratiques dans d'autres pays. C'est ce qu'ont souligné les entretiens menés avec les Partenaires de l'ASEAN et de l'Afrique du Sud, au cours desquels il a été indiqué que l'aide de l'OCDE atteignait tous les Membres de l'ASEAN et que les informations émanant de l'OCDE étaient partagées avec d'autres pays d'Afrique et des BRICS (Brésil, Russie, Chine, Inde et Afrique du Sud). De même, les Centres de l'OCDE dans diverses régions contribuent à promouvoir ses travaux auprès des pays Membres et non Membres. Aucune donnée factuelle n'a été trouvée pour suggérer l'étendue de cette diffusion et de cette sphère d'influence ; cependant, sur la base des commentaires reçus, il est probable que l'étendue et la profondeur des connaissances au sein de l'OCDE soient appréciées et utiles tant pour les Membres que les Non-Membres. Les travaux menés récemment par la GRC pour suivre la convergence des Partenaires vers les normes de l'OCDE au moyen d'une série de publications par pays ont constitué une étape importante dans l'élargissement de son rayonnement et dans l'amélioration de l'équilibre mondial. Ces travaux ont également fourni un exemple de bonne pratique d'outil de suivi efficace pour aider à suivre les résultats des travaux de l'OCDE.

90. Bien que les activités des Comités de l'OCDE aient été jugées largement efficaces, les entretiens et l'enquête menée auprès des Membres ont permis de mettre en évidence les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées pour renforcer l'efficacité de l'Organisation. Les représentants des pays qui ont travaillé avec les Comités et Groupes de travail de l'OCDE ont laissé entendre que la qualité du dialogue variait selon les Comités. Cela a été particulièrement signalé par les représentants des petits pays, dont certains participent à de multiples Comités et Groupes de travail, ou par des délégués nouvellement nommés, qui ne se sont pas encore familiarisés avec les processus des Comités. Certains Comités sont perçus comme étant gérés de manière très efficace, avec des objectifs et des plans de travail clairs au sein des Groupes de travail, qui alimentent la prise de décision lors des délibérations principales du Comité. Toutefois, d'autres Comités sont considérés comme moins efficaces, en particulier ceux qui mettent plus de temps à accéder aux informations nécessaires à la prise de décision, et ceux dans lesquels le processus de prise de décision est long. Dans certaines circonstances, les approches adoptées par les Comités pour assurer l'égalité de traitement entre pairs à l'ensemble des processus qui conduisent à l'élaboration des produits ont également été perçues comme compromises. Cette situation semble résulter de l'influence de la direction d'un Comité et de la disponibilité de ressources provenant des CV, qui, semble-t-il, faussent la hiérarchisation des activités et la nature des décisions prises.

Encadré 10. Le Comité des politiques d'éducation – un exemple de bonne pratique en matière de communication au sein d'un Comité.

De nombreux entretiens ont souligné que le Comité des politiques d'éducation (Comité EDPC) constituait un exemple particulièrement efficace de gestion d'un Comité et du processus de travail associé. Cette efficacité repose sur d'excellents réseaux de communication pour un dialogue en temps réel. Les processus permettent aux délégués de participer de manière égale et de contribuer de manière substantielle aux travaux du Comité et à la hiérarchisation conjointe des priorités. Il existe des liens étroits entre la Direction de l'éducation, le Comité EDPC et plusieurs groupes de travail, dont font partie les Conseillers pour l'éducation. Ces liens permettent de créer des boucles de rétroaction solides pour identifier les priorités et en débattre de manière productive, et pour permettre un retour d'information sur les résultats.

Les Conseillers sont bien informés des travaux du Comité par le biais d'un site web dédié à l'éducation, qui centralise les informations et facilite les retours d'information et les commentaires simultanés. Cet outil est important pour maintenir la dynamique, et offrir une plateforme pour

poursuivre les discussions et les progrès entre les sessions du Comité. Cette plateforme en ligne confère également une transparence accrue aux décisions et aux processus du Comité, ce qui favorise un sentiment d'appropriation des produits qui en résultent. Cela contribue à une prise de décision rapide et productive.

[Sources : étude documentaire et entretiens internes, par pays, thématiques et transversaux. Février-mai 2023].

91. Les processus concernant les études économiques ont également été soulignés comme étant généralement efficaces, bien qu'il ait été demandé qu'ils soient mis à jour pour inclure une présentation plus dynamique et des questions plus contemporaines.

92. À l'inverse, plusieurs exemples de doublons entre les différentes Directions et d'autres institutions multilatérales ont été relevés au cours des entretiens, conduisant à des recommandations différentes sur la même question. Sachant que l'Évaluateur ne s'est concentré que sur un sous-ensemble des thèmes couverts par l'ensemble de l'OCDE, cela était particulièrement notable en ce qui concerne l'évaluation des risques liés au changement climatique et les approches des cadres de protection sociale et des énergies renouvelables. En outre, il a été dit que les travaux de plusieurs Comités s'éparpillaient en raison des demandes croissantes des Membres et des Non-Membres, qui ont détourné l'attention de l'objectif prioritaire du travail.

93. L'importance de la participation des Non-Membres et des Partenaires aux travaux des Comités et des Groupes de travail a été soulignée lors des entretiens avec les Membres et dans les études consacrées aux Partenaires. Les Membres se sont félicités de la participation des Non-Membres, en particulier des Partenaires, aux processus de l'OCDE. Les raisons invoquées sont liées à la vision plus large du monde qu'offre l'inclusion de grandes économies mondiales et à la diversité des perspectives et des expériences qui en découle. Du point de vue des Partenaires clés de l'OCDE (Afrique du Sud, Brésil et Inde) qui ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation, l'approche de l'OCDE fondée sur les connaissances et les données factuelles, son expertise technique et l'engagement entre pairs qu'elle propose sont appréciés. Ses travaux et son rôle normatif dans des domaines tels que l'éducation, la fiscalité et la gouvernance budgétaire ont également été très appréciés. Toutefois, de l'avis général, l'OCDE pourrait faire davantage pour tenir compte des points de vue des Non-Membres et des pays en développement afin d'éclairer ses travaux et ses discussions, en particulier dans les domaines où les Membres de l'OCDE et les pays non Membres ont des points de vue divergents, par exemple le financement climatique, les pratiques des entreprises et les approches relatives au genre.

94. Le rôle des relations entre l'OCDE et l'UE a été évoqué comme une caractéristique importante des dialogues sur les politiques et de la prise de décision, en particulier pour les Membres européens (voir encadré 11 ci-dessous). De manière générale, les liens entre les deux institutions ont été considérés comme complémentaires, et parfois synergiques avec les processus de droit contraignant pilotés par la Commission européenne, par rapport au débat plus formatif animé par l'OCDE sur les lignes directrices et recommandations non contraignantes, et à l'attention qu'elle porte aux questions émergentes.

95. Toutefois, les Membres européens ont noté que l'attention des responsables nationaux était, de manière compréhensible, davantage attirée par les processus de la Commission européenne. Cela s'explique par les signataires requis ainsi que par l'assistance technique et financière fournie par l'UE pour leur mise en œuvre. Cette préférence a également été constatée pour les petits pays, ce qui signifie que la participation aux sessions de l'UE était préférable aux sessions de l'OCDE lorsqu'il y a des conflits en termes de dates ou de ressources. Certains Membres ont également remarqué que la nature non contraignante des politiques de l'OCDE par rapport à celles de l'UE impliquait que les

recommandations politiques de l'OCDE suscitaient souvent moins d'attention politique dans leurs pays respectifs.

Encadré 11 : La valeur ajoutée des partenariats de l'OCDE – Étude de cas sur l'UE.

L'UE occupe une position unique au sein de l'OCDE. Elle participe aux travaux de l'Organisation, y compris ceux du Conseil et des Comités permanents. Elle ne verse pas de contribution obligatoire au budget de la Partie I, mais verse d'importantes CV pour soutenir la mise en œuvre du programme de travail de l'Organisation. Pour les parties prenantes de l'UE, ce sont les aspects techniques de l'OCDE plutôt que les domaines stratégiques qui présentent le plus d'intérêt. L'OCDE est considérée comme très pertinente et alignée sur les besoins de l'UE en matière d'action publique (normes du travail, questions économiques structurelles, transition et réforme climatiques, par exemple), et les deux organisations s'accordent largement pour identifier les lacunes et les besoins en termes de politiques publiques. La valeur ajoutée de l'OCDE réside en grande partie dans les questions et analyses à moyen et long terme, plutôt que dans les questions à court terme ou dans la gestion des crises. L'OCDE est donc considérée comme particulièrement alignée sur l'UE en ce qui concerne les questions structurelles (économiques). Compte tenu de l'utilisation significative de CV provenant de l'UE, les délégués de l'UE se déclarent très satisfaits des produits de l'OCDE financés par l'UE, de la qualité des données et du personnel. Les questions et les produits de référence, en particulier ceux qui relèvent de la compétence exclusive de l'UE, ont été jugés très pertinents, notamment en ce qui concerne la surveillance économique, le Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (Comité ELSA) et le rattrapage progressif du retard sur les questions climatiques. L'Union européenne considère que l'OCDE s'acquitte très bien de sa mission fondamentale, notamment en ce qui concerne la collecte et l'utilisation de données probantes et l'élaboration de politiques.

Toutefois, toutes les parties prenantes s'accordent à dire que l'OCDE doit se recentrer sur les domaines et la nature des travaux qu'elle entreprend. Comme dans les études pays, les parties prenantes de l'UE ont clairement indiqué que l'OCDE souffre d'un fonctionnement interne cloisonné, le travail des Comités d'orientation n'étant pas suffisamment intégré. Si l'OCDE est considérée comme l'un des Partenaires les plus fiables de l'UE au regard des résultats qu'elle produit, ses processus sont longs et restrictifs, ou rigides. Comme dans les études pays, l'opinion générale est que la communication sur les produits pourrait être améliorée. L'UE aborde des questions similaires à celles de l'OCDE par le biais d'une législation contraignante ; par conséquent, le rôle d'établissement de normes de l'OCDE présente moins d'intérêt pour l'UE, sauf dans les domaines où l'OCDE dispose d'un avantage comparatif ou lorsqu'il existe une marge de manœuvre géopolitique permettant à un groupe plus important de s'accorder sur une norme.

[Sources : étude documentaire, entretiens avec 13 parties prenantes de l'UE et enquête auprès de 29 fonctionnaires de l'UE.]

Constatation générale 7 : La composition de plus en plus variée de l'OCDE est porteuse de possibilités et de défis en termes de formulation de recommandations suffisamment adaptées à des contextes spécifiques et/ou faciles à mettre en œuvre.

96. L'évolution progressive de l'OCDE vers l'augmentation du nombre de ses Membres offre des opportunités en lui conférant une voix collective plus forte, une plus grande crédibilité due au nombre des Membres, davantage de ressources grâce à l'engagement des Membres et à leur soutien aux travaux de l'OCDE, ainsi qu'à une base de connaissances plus large. Le processus de croissance est bien documenté au sein de l'OCDE, et les nouveaux Membres ont estimé que le processus d'adhésion était un privilège et une source de progrès efficace dans leur contexte national. Les Ambassadeurs et les parties prenantes nationales ont considéré que l'élargissement et la diversification croissante de la composition étaient largement positifs, avec un dialogue de plus en plus riche sur des questions complexes et l'introduction de nouvelles compétences, capacités et ressources dans la gamme de produits et d'activités de l'OCDE.

97. Toutefois, cette diversité accrue se reflétant au sein des Membres de l'OCDE, il convient désormais de respecter et de prendre en compte les petites et les grandes économies, ainsi que les différents modèles économiques, cycles politiques, héritages, langues, et dimensions culturelles et sociales. Les opinions nationales exprimées dans les entretiens avec les pays et dans l'enquête sur la qualité et l'utilité des produits de l'OCDE semblent refléter cette situation, qui varie en fonction de certains facteurs : le public visé (experts/décideurs) ; la capacité des Membres à s'impliquer (taille de la délégation/implantation géographique) ; et la connaissance et la compréhension de l'OCDE par les délégués.

98. En outre, compte tenu de la composition croissante et de plus en plus diversifiée des Membres, les dialogues doivent refléter le plus grand nombre de personnes impliquées dans les discussions, car davantage de voix doivent être entendues. Pourtant, les entretiens menés dans le cadre des études pays ont également souligné que cela représentait un défi, car un débat plus large peut conduire à moins de profondeur et de spécificité, en faveur d'une plus grande généralité au sein des Groupes de travail et des Comités. Cela a conduit certains acteurs nationaux à exprimer leur frustration, car ils s'attendaient à des discussions plus ciblées et plus décisives.

99. Les entretiens menés dans le cadre de l'enquête thématique sur les politiques publiques ont souligné la nécessité pour les Membres de tirer parti des possibilités de dialogue existantes et d'extraire des sessions les informations les plus utiles à leur contexte national. Cela implique que chaque Membre assume la responsabilité de sa propre contribution et applique ses connaissances pour obtenir ses propres résultats au niveau national. Pour les Membres, l'évaluation a révélé qu'il existait une tension entre leur souhait d'accéder à la richesse et à la profondeur des informations offertes par les divers Membres, et leur souhait d'obtenir des informations claires et spécifiques, qui peuvent être plus facilement appliquées dans leur propre contexte. L'exploitabilité des conclusions et des recommandations des produits analytiques, et la capacité à les appliquer à l'ensemble des Membres, ne sont pas uniformes, ce qui implique une utilité plus grande pour certains Membres que pour d'autres.

100. Par conséquent, la capacité de l'OCDE à travailler efficacement dans un contexte de diversité représente un défi croissant. Toutefois, les Membres reconnaissent l'importance d'adopter et de mettre à profit la diversité croissante au sein des Membres, qui reflète la diversité mondiale et est importante pour élaborer des solutions mondiales pertinentes et efficaces.

Constatation générale 8 : L'accès aux données et leur analyse est un domaine qui devient problématique à mesure que les initiatives et les produits se multiplient. Pourtant, les données sont indispensables pour éclairer les approches multisectorielles stratégiques et ciblées dont l'OCDE a besoin pour répondre à la demande, et faire face à la complexité et à l'interdépendance des enjeux mondiaux, ce qu'elle doit faire pour préserver et renforcer son efficacité.

101. Les données et les produits de l'OCDE fondés sur des données factuelles sont très appréciés, car ils favorisent l'apprentissage comparatif et contribuent de manière substantielle aux processus d'élaboration des politiques aux niveaux national et mondial. Il est toutefois difficile pour les Membres d'absorber la masse d'informations provenant des nombreux axes de travail thématiques de l'OCDE, de suivre toutes les initiatives qui présentent un intérêt et d'y contribuer utilement.

102. Les données d'évaluation recueillies dans le cadre des examens thématiques et documentaires et des entretiens ont mis en évidence des difficultés au niveau de la capacité d'absorption des Membres. Le premier défi a trait à l'organisation interne des Membres : qu'ils soient petits ou grands, les Membres s'organisent différemment en ce qui concerne leurs contributions aux travaux de l'OCDE. Ils disposent d'une série de mécanismes de coordination

au niveau national, qui ont différents degrés de formalité et qui permettent une contribution coordonnée des ministères concernés aux travaux des Comités de l'OCDE. Toutefois, en l'absence d'un mécanisme solide pour l'intégration des programmes des Comités au sein de l'OCDE, ces mécanismes nationaux peuvent fournir une vue complète et cohérente des contributions apportées dans les différents domaines thématiques. Les mécanismes nationaux de coordination contribuent également à coordonner les initiatives de plusieurs organisations internationales dans des domaines d'activité qui se chevauchent, tels que l'éducation, les échanges et le changement climatique.

103. Un autre défi mis en évidence tient à la complexité croissante des questions traitées par les Comités. Dans le cadre de ce défi, la question de la préparation du Secrétariat et des Membres en amont des réunions des Comités a été abordée. Leur capacité à se préparer à l'avance pâtit de l'augmentation de la charge de travail des Comités et de la complexité des informations fournies. Les difficultés ultérieures rencontrées pour traiter un ordre du jour plus varié et plus complexe ainsi que la documentation associée, qui doit être examinée avant les sessions du Comité, requièrent davantage d'attention et de temps. Cela réduit le temps disponible pour d'autres activités préparatoires et, par conséquent, diminue la qualité des contributions. En effet, les Membres n'ont pas le temps de traiter les informations de manière à pouvoir apporter des contributions coordonnées. Dans certains cas, ces difficultés sont exacerbées par les barrières linguistiques, qui impliquent davantage de temps pour traduire et comprendre.

104. En outre, l'OCDE s'efforce activement de prendre en compte l'importance croissante de l'intersectionnalité, de la recherche pluridisciplinaire, ainsi que de l'intégration et de la synergie entre des questions importantes. Cela reflète la tendance mondiale à reconnaître et à rassembler des données sur des questions complexes et à les comprendre ; les synergies qui peuvent être réalisées en termes de politiques publiques ; et les compromis qui doivent être pris en compte pour obtenir les résultats les meilleurs et les plus durables possible. L'OCDE a participé à divers projets horizontaux, conçus pour faciliter l'examen de ces questions. Selon les retours d'information recueillis dans le cadre des études thématiques et transversales, des études pays et des entretiens avec les Partenaires, ces projets horizontaux ont des résultats positifs. Toutefois, les commentaires indiquent également que ces initiatives sont insuffisantes pour que l'OCDE soit pleinement efficace, et qu'elle est encore largement perçue comme se concentrant sur des questions isolées par le biais de processus spécifiques au sein des Comités.

105. La communication et l'engagement avec les Membres sur les priorités intégrées ou transversales semblent s'intensifier, mais doivent encore faire l'objet d'une attention accrue. Il ressort de la documentation et des entretiens que des aspects comme la transformation numérique, le changement climatique et l'égalité entre les genres bénéficient d'une attention croissante ; toutefois, cela ne semble pas se traduire par des résultats substantiels.

106. Les Recommandations de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes de 2013 et 2015 sont des documents de référence essentiels pour les travaux liés à la dimension de genre dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, et sur l'égalité entre les genres dans la vie publique. Ces deux documents décrivent les domaines d'action prioritaires pour l'intégration de la dimension de genre dans les politiques nationales pour ces deux domaines de travail. Ils ne sont pas assortis d'une description de mesures concrètes que l'OCDE doit prendre pour intégrer la dimension de genre dans les travaux des Comités, comme l'identification des besoins en ressources (par exemple, personnel doté de compétences spécifiques) ou l'inclusion d'une feuille de route assortie d'un calendrier et d'étapes pour atteindre les objectifs. Cette question est désormais quelque peu abordée, la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres de juin 2023 ayant salué l'adoption de la nouvelle stratégie - la Contribution de l'OCDE à la promotion de l'égalité des genres.

107. Par exemple, bien qu'il existe une tradition de collecte de données ventilées par genre, les personnes interrogées parmi les Membres et le personnel du Secrétariat ont estimé que les analyses par genre étaient limitées. L'Indice « Institutions sociales et égalité des genres » a été salué comme une étape positive dans l'amélioration des analyses. Toutefois, il a également été noté que les causes sous-jacentes des différences dans les données et les approches fragmentées de cette question constituent un obstacle à l'intégration. Par ailleurs, un examen aléatoire des documents de travail publiés par l'OCDE au cours des cinq dernières années n'a révélé aucune prise en compte spécifique de la dimension de genre, alors même que celle-ci aurait été pertinente pour les documents examinés (voir encadré 12 ci-dessous).

Encadré 12 : Prise en compte spécifique de la dimension de genre – quelques exemples.

Dans le document de travail n°5553 : « Objectives and challenges in the implementation of a universal pension system in France » (OCDE 2019), les mots « *gender* » (« genre ») ou « *women* » (« femmes ») ne sont jamais mentionnés. Dans le document de travail n°1454 (2018) : « France : améliorer les perspectives économiques et le bien-être des habitants des quartiers défavorisés », le terme « femmes » apparaît deux fois : « les femmes autochtones » et « femmes principalement ». Dans le document de travail n°1587 (2019) : « Improving school results and equity in compulsory education in Sweden », le mot « *gender* » (« genre ») est mentionné deux fois dans le contexte des statistiques présentées « *by gender* » (« par genre »), tandis que les mots « *women* » (« femmes ») et « *girls* » (« filles ») ne sont jamais mentionnés. Dans le document de travail n°1601 (2020) : « Sickness and disability systems: comparing outcomes and policies in Norway with those in Sweden, the Netherlands and Switzerland », les mots « *gender* » (« genre ») ou « *women* » (« femmes ») ne figurent pas.

[Sources : examen de documents]

108. Le dialogue entre les Membres et le Secrétariat sur les priorités de l'Organisation ou les initiatives transversales intervient la plupart du temps lorsqu'il existe des initiatives associant plusieurs Comités, par exemple l'initiative visant à taxer des organisations comme Google, Apple, Facebook et Amazon, qui impliquait trois Comités et les Directions correspondantes, ainsi qu'une plus grande mobilisation de la part des Présidents des Comités. Il n'existe toutefois pas de mécanisme institutionnalisé permettant d'assurer la cohérence des travaux des Comités sur des sujets de plus en plus interdépendants, bien que les Présidents et le personnel de l'OCDE jouent un rôle de liaison de plus en plus actif.

109. Au niveau du Conseil, les Ambassadeurs ont régulièrement souligné le peu d'espace disponible pour débattre des enjeux stratégiques mondiaux actuels, et la nature inhabituelle de l'Organisation, qui vise la coopération internationale, alors même que les possibilités de dialogue et de recherche d'un consensus au niveau stratégique global sont limitées. Plus récemment, cette question a été en partie abordée par l'introduction de discussions sur les stratégies à l'échelle de l'Organisation lors des réunions du Conseil, et par l'introduction d'une série de réunions supplémentaires informelles du Conseil.

110. Un autre aspect essentiel de l'efficacité de l'OCDE à l'avenir réside dans la façon dont elle se positionne, compte tenu de l'étendue de ses produits et de la complexité de ses analyses. L'OCDE travaille déjà avec de nombreux ensembles de données intégrées, et a également travaillé en partenariat avec d'autres institutions pour créer des ensembles de données intégrées qui peuvent faire l'objet d'analyses croisées. Cela nécessite un investissement technologique important, et accroît l'importance des capacités de gestion et d'analyse des données. Il existe des techniques et des solutions technologiques nouvelles et émergentes pour interpréter les données spatiales et intégrées sur un nombre croissant de sujets – par exemple, l'intégration de données économiques et climatiques dans un modèle.

111. En outre, on observe une demande croissante de données présentées de manière concise sous des formats numériques et consultables. Selon les retours d'information sur la capacité numérique de l'OCDE, qui a été prise en compte sous le prisme de la transformation numérique, si l'OCDE peut identifier efficacement les actions qui devraient être entreprises par ses Membres, elle est à la traîne en ce qui concerne ses propres capacités. Pour que l'OCDE garde une longueur d'avance (ou du moins reste à jour) sur les tendances et les connaissances en matière de gestion et d'analyse des données, les demandes d'ensembles de données et de produits intégrés nécessiteront des actions et des investissements stratégiques.

Encadré 13 : Le rôle d'influence de l'OCDE en matière d'égalité entre les genres.

L'OCDE peut tirer parti de sa solide expertise économique et de son rôle de chef de file mondial pour améliorer les résultats en matière d'égalité entre les genres à l'échelle mondiale. Cela contribuerait à la réalisation des objectifs internationaux sur cette question. À l'heure actuelle, cependant, l'attention portée par l'OCDE à l'égalité des genres est limitée.

De manière générale, il ressort des études pays que l'OCDE n'est pas proactive en matière d'égalité des genres, et que ses efforts se sont trop concentrés sur la collecte de données ventilées par genre plutôt que sur l'intégration de changements porteurs de transformations en matière d'égalité entre les genres. De même, dans ses travaux sur les politiques publiques, l'OCDE était perçue comme ayant une approche déséquilibrée de la question du genre, avec une attention insuffisante accordée aux aspects relatifs au travail, à l'emploi et à l'autonomisation économique. Par ailleurs, il a été estimé que l'accent avait été mis de manière excessive sur les aspects techniques de cette question, certains répondants estimant que cela n'était pas justifié ou opportun au regard des questions débattues. Ainsi, l'attention portée par l'OCDE à cette question a été perçue comme symbolique ou axée sur les processus, ce qui pourrait nuire à l'influence de l'OCDE.

Toutefois, des travaux ont été entrepris récemment pour améliorer l'intégration de la dimension de genre, tant au sein de l'OCDE que dans l'ensemble de ses travaux. Compte tenu de l'influence de l'OCDE et de son rôle de chef de file au niveau mondial, elle dispose d'un énorme potentiel pour obtenir des résultats positifs en matière d'égalité entre les genres. Elle pourrait y parvenir en reconnaissant davantage l'impact des changements économiques selon le genre et en prenant des mesures à cet égard, et en intégrant l'égalité des genres et d'autres aspects de l'inclusion dans son travail.

[Sources : étude documentaire et entretiens internes, par pays, thématiques et transversaux. Février-mai 2023].

112. La prise de conscience croissante, à l'échelle mondiale, de l'interdépendance et de la complexité des grands enjeux mondiaux, notamment de l'interface entre action économique, environnementale et sociale, est un important domaine d'action futur, sur lequel l'OCDE devra se concentrer pour conserver son efficacité en tant que chef de file mondial de pointe. Compte tenu de cette réputation de leader mondial, l'absence d'une stratégie d'intégration de la dimension de genre est une lacune importante qui doit être comblée pour que l'OCDE soit en phase avec les autres organisations mondiales.

Constatation générale 9 : L'OCDE est une organisation fondée sur les connaissances, qui présente avec efficacité les résultats de ses travaux de recherche et de ses analyses ; cependant, elle est moins efficace dans la production de données sur son propre niveau de performance. Les Membres ont pu donner de bons exemples des résultats obtenus, mais ceux-ci n'ont pas été clairement documentés ni intégrés dans les boucles de rétroaction pour la reconnaissance institutionnelle et l'apprentissage.

113. Il apparaît clairement que l'OCDE obtient de bons résultats en produisant des travaux de grande qualité et en organisant des activités dynamiques, qui sont considérés utiles. Toutefois, les résultats obtenus en ce qui concerne la vision de l'Organisation sont moins clairs. Bien que la vision soit formulée à un niveau élevé, le processus de contribution des

activités de l'ensemble de l'organisation à la réalisation de la vision stratégique n'est pas explicite. En outre, on ignore ce qui guide l'apprentissage stratégique interne à l'échelle de l'Organisation.

114. Pour qu'une organisation fondée sur la connaissance soit efficace, il est important d'avoir une vision claire des processus internes de renforcement des connaissances et de leur contribution aux résultats. Il ressort de l'analyse des synthèses par pays que les mécanismes et processus de mesure et de communication des travaux et de l'impact de l'OCDE ne sont considérés que comme modérément efficaces. Tous les pays ont indiqué que les boucles de rétroaction entre la mise en œuvre et l'apprentissage sont insuffisantes et inefficaces. S'il est reconnu que l'OCDE mène ses propres études et enquêtes d'impact, elle ne suit pas l'impact de ses produits et travaux sur l'élaboration des politiques des États membres, ni la mise en œuvre par ces derniers des recommandations formulées dans leurs politiques publiques.

115. Certains pays ont également admis qu'il n'était pas toujours possible de reconnaître le travail et l'influence de l'OCDE au niveau national, en particulier lorsqu'ils sont considérés comme étant associés à l'information d'un domaine sensible ou controversé de la réforme gouvernementale. En outre, de nombreux Membres ont déclaré qu'il était difficile d'estimer l'impact des discussions récurrentes sur les politiques publiques et la mise en œuvre dans leurs contextes nationaux. Ces discussions et la mise en œuvre des politiques publiques sont alimentées par les mécanismes et les produits de l'OCDE.

116. En revanche, dans d'autres pays, c'est l'inverse qui a été observé. Par exemple, au Costa Rica, une référence explicite a été faite à l'OCDE. En outre, d'autres pays ont indiqué que les orientations de l'OCDE étaient importantes pour les décideurs politiques lorsqu'ils examinent la viabilité des politiques et des réformes proposées par les pouvoirs publics, qui peuvent être en contradiction avec les analyses ou les conseils de l'OCDE.

117. Par ailleurs, les Membres de grande taille, qui disposent de solides systèmes nationaux internes de budgétisation axée sur la performance et de solides mécanismes de reddition de comptes et d'apprentissage, se sont demandé dans quelle mesure l'OCDE était convaincue que ses mécanismes conduisent aux résultats escomptés et à ses aspirations en matière d'impact à long terme. Si l'OCDE réalise des examens des performances, des rapports de mise en œuvre des programmes, des évaluations et des enquêtes - notamment des enquêtes annuelles auprès des parties prenantes et des enquêtes d'orientation à moyen terme. Toutefois, en l'absence de mécanismes plus clairs et plus intégrés pour recueillir des informations sur la contribution de ces travaux aux résultats, la pertinence de la contribution du travail de l'OCDE pour un impact à long terme restera partiellement occultée.

Encadré 14: Le suivi des résultats - un travail en cours pour l'OCDE

La collaboration entre les Directions (par exemple, la Direction des relations extérieures et de la communication (PAC)) pour développer des systèmes permettant de mieux cerner l'impact organisationnel s'améliore progressivement, mais il s'agit encore d'un travail en cours qui n'est pas institutionnalisé pour le moment. Par rapport à d'autres institutions multilatérales, l'OCDE reste comparativement inefficace en termes de suivi des résultats.

Bien que l'Évaluation n'ait pu mettre en évidence qu'un nombre limité d'exemples de suivi des résultats, des orientations et des instructions améliorées ont été diffusées. Par exemple, en 2013 et 2015, le Comité ELSA a reçu des instructions et des recommandations encourageant le suivi des progrès. Deux rapports d'étape ont ensuite été présentés en 2017 et 2022, qui évaluaient systématiquement les progrès accomplis par le Comité au regard de chaque domaine des recommandations spécifiques. Un rapport annuel sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des normes de l'OCDE est également présenté chaque année à la Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des Ministres. Toutefois, ces rapports n'analysaient pas la relation de cause à effet entre les recommandations et les progrès réalisés dans différents domaines. En outre, les entretiens nationaux et thématiques ont mis en évidence des préoccupations concernant l'insuffisance du suivi sur la manière dont les investissements contribuent aux résultats escomptés par l'OCDE, au-delà d'un simple décompte des produits.

Malgré les appels à un meilleur suivi des résultats, conformément au renforcement des pratiques mondiales à cet égard, les Membres du Comité ont indiqué que les progrès accomplis sur ce point étaient insuffisants. Il apparaît que les documents et entretiens internes à l'Organisation, les fonds alloués au renforcement de ses systèmes de données et la capacité de son personnel présentent des lacunes en termes d'amélioration de ses analyses de résultats, de la transparence des rapports sur ses contributions et de ses parcours d'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'une occasion manquée pour connaître les déterminants d'une performance efficace ou moins efficace.

[Source : examen des documents ; évaluations du MOPAN ; entretiens avec les personnes chargées des études internes, nationales, thématiques et transversales ; et études comparatives. [Février-mai 2023].

118. Une autre recommandation formulée en 2015 charge le Comité de la gouvernance publique de coopérer avec le Comité ELSA pour continuer à suivre les progrès accomplis. Par conséquent, deux rapports d'étape ont été publiés en 2017 et 2022. Ces rapports de suivi évaluaient systématiquement les progrès accomplis par les adhérents aux recommandations, pour chaque recommandation spécifique. Toutefois, ils n'ont pas évalué la relation de cause à effet entre les recommandations et les progrès réalisés sous différentes rubriques.

119. Cependant, il existe des exemples de collaboration naissante entre les Directions – par exemple, la Direction des relations extérieures et de la communication (PAC) – pour développer des systèmes visant à mieux rendre compte de l'impact organisationnel. Mais ces initiatives sont encore en cours et n'ont pas été institutionnalisées, et les faibles niveaux de financement et de ressources en personnel constituent également de sérieuses contraintes. Il s'agit d'une occasion manquée pour connaître les déterminants d'une performance efficace ou moins efficace.

120. Ce système d'apprentissage incomplet affaiblit la capacité de l'OCDE à démontrer où elle est la plus efficace, tant pour ses Membres qu'à un niveau plus large. Au cours des entretiens avec les Ambassadeurs, les pays, en particulier ceux dont l'apport en termes de CV est important, ont indiqué que cette vision limitée des progrès accomplis pour atteindre des résultats constituait une lacune de l'OCDE, affectant son niveau de transparence dans l'utilisation des fonds.

121. Dans un contexte de financement de plus en plus concurrentiel, les bailleurs cherchent à vérifier que leurs investissements atteignent les résultats escomptés, selon les trajectoires d'impact définies. En outre, plusieurs pays ont ajouté qu'ils avaient été sollicités pour des CV

supplémentaires, sans qu'aucune tentative soit faite pour démontrer ce qui avait été réalisé avec les financements précédents, à l'exception des décaissements financiers et des résultats obtenus.

122. Les évaluations et les audits font tous deux partie du cadre de contrôle de l'OCDE. Bien que chacun ait une finalité et un objectif différents, il existe une complémentarité dont il est important de tirer parti. Le Rapport annuel de l'Audit interne pour 2021 indiquait : « L'Audit interne continuera de renforcer sa stratégie consistant à fournir des éclairages, une vision et une supervision, et à apporter une valeur ajoutée par le biais de projets d'audit opportuns et pertinents. Dans le cadre de sa mission consistant à promouvoir l'amélioration continue de l'Organisation en fournissant une assurance, des conseils et des éclairages objectifs et fondés sur les risques, il continuera également de fournir des services consultatifs au Secrétaire général et aux hauts responsables dans les domaines de la gouvernance exécutive, de la gestion des risques et du contrôle interne. Il coordonnera ses travaux avec ceux de l'auditeur externe et, en sa qualité de Secrétariat, servira le Comité d'audit. »²³ Une coordination formelle avec les évaluations peut renforcer ces deux fonctions.

123. Une meilleure articulation et une meilleure prise en compte des complémentarités entre les audits et les évaluations pourraient jeter les bases d'une coordination renforcée – tant formelle qu'informelle –, et apporter de la transparence aux questions qui se prêtent le plus à l'évaluation et à l'apprentissage, plutôt qu'à la conformité et à la reddition de comptes. Cela pourrait également donner à l'OCDE l'occasion de mieux mettre en lumière la manière dont elle obtient ses résultats. La saisie et la mesure des réalisations au niveau des résultats ou de l'impact de la vision de l'Organisation dépassent actuellement le champ d'action de la fonction d'évaluation. La mise en œuvre des politiques par les gouvernements des pays Membres est considérée comme relevant de leur responsabilité.

124. Cependant, aucun lien formel avec la fonction d'évaluation n'a été trouvé. En outre, l'unité a connu un succès limité dans la mobilisation des ressources et la demande pour ses services de conseil et ses évaluations ad hoc, telles que les évaluations de programmes. En dépit de certains travaux fructueux menés précédemment, ceux-ci ont diminué entre 2020 et 2021. Toutefois, les systèmes de reddition de comptes permettant de suivre les suites données aux évaluations, par exemple au moyen de rapports intermédiaires, sont bien développés, et l'Unité chargée des évaluations en profondeur (IDE) prépare une nouvelle série d'événements pour mieux tirer parti et améliorer l'utilisation des bonnes pratiques recueillies au cours des IDE. Celles-ci seront enregistrées dans un répertoire et utilisées à des fins d'apprentissage et d'inspiration. Il s'agit là d'un bon exemple d'initiatives menées au sein de la fonction d'évaluation, qui nécessiteront le soutien plein et entier de la direction et des Membres de l'OCDE à mesure qu'augmentera l'impératif de documenter les résultats et les impacts des politiques.

125. Dans l'ensemble, la fonction d'évaluation se concentre principalement sur l'évaluation des Comités, ne produit pas beaucoup d'évaluations chaque année, applique un éventail limité d'approches méthodologiques, et manque de personnel. Toutefois, cette fonction a évolué et d'autres exemples récents de bonnes pratiques ont été relevés :

- La fonction d'évaluation s'est récemment attachée à recueillir des exemples de contribution et de collecte de résultats dans le cadre de la méthodologie du troisième cycle.
- Les travaux de la GRC permettent de suivre les Non-Membres qui adhèrent aux normes de l'OCDE.

²³ OCDE (2022), Rapport annuel 2021 de l'Audit interne, C(2022)11.

- Il existe une documentation sur la façon dont les Membres promeuvent les normes auprès d'autres pays par l'intermédiaire d'organisations régionales.
- Le développement par le Département de la communication d'une forte culture de l'impact et de l'évaluation, avec son cadre d'impact 2018 primé.
- L'Unité Impact et données (IMPACT), qui a contribué au suivi et à la mesure de l'impact des efforts de communication externe de l'OCDE.

126. Il s'agit là d'exemples d'une prise de conscience accrue, au sein de l'OCDE, de l'importance de l'impact et des boucles de rétroaction dans l'apprentissage et l'amélioration des performances de l'Organisation, qui ont été décrits plus en détail dans l'audit interne du processus d'examen de la qualité des publications de l'OCDE.

127. En outre, il est très différent de mesurer l'impact sur les publics et l'impact sur les réformes/la mise en œuvre des politiques. La capacité à renforcer l'apprentissage au sein de l'Organisation nécessite une approche systématique, associée à un renforcement des capacités ou au recrutement d'un personnel doté de compétences en matière de systèmes de connaissances, de gestion de l'information et d'évaluation.

128. L'enquête comparative menée dans le cadre de cette évaluation montre que l'éventail des différentes évaluations dans les organisations comparables est nettement plus large qu'à l'OCDE. Il s'agit notamment d'évaluations institutionnelles, qui portent sur des questions clés de gestion et d'exploitation, comme l'illustrent les évaluations des systèmes de gestion axée sur les résultats du Conseil de l'Europe (COE) et de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

129. À l'OCDE, ces questions sont, dans une certaine mesure, traitées par les audits interne et externe, mais l'objectif ici est la conformité plutôt que l'apprentissage. L'analyse préliminaire des Centres de la Direction des relations extérieures et de la communication (PAC) et des Bureaux de liaison de SGE/GRS en est un exemple récent. Cette analyse a été menée pour apporter des éclairages sur la façon dont l'OCDE peut tirer le meilleur parti de ces Centres, conformément à la vision et aux priorités du Secrétaire général pour un engagement mondial plus fort, notamment dans la région Asie-Pacifique.

Constatation générale 10. La communication et la collaboration entre le Secrétariat et les Membres sont généralement bonnes sur le plan technique, mais il manque une approche institutionnalisée de plus haut niveau, notamment en ce qui concerne les priorités de l'Organisation.

130. Un aspect essentiel de l'efficacité de l'OCDE a été soulevé tout au long de cette évaluation : l'importance de la communication. Il a déjà été signalé que certains aspects de la communication interne font partie intégrante de l'efficacité des activités des Comités et des Groupes de travail de l'OCDE.

131. La communication entre le Secrétariat de l'OCDE et les délégués auprès des Comités fonctionne bien, comme en témoignent les enquêtes thématiques sur le travail, l'emploi et le climat menées dans le cadre de la présente évaluation. Les Membres ont régulièrement salué la réactivité du Secrétariat à leurs demandes, ainsi que l'expertise et la qualité du personnel du Secrétariat de l'OCDE. En outre, le Secrétariat a également souligné le très bon niveau de coopération avec les délégués auprès des Comités, mais a relevé des retards dans la soumission des données destinées aux rapports comparatifs. Il a également été noté que l'engagement avec le Secrétariat reposait davantage sur le professionnalisme et l'expertise du personnel dans des domaines spécifiques que sur une approche organisée ou systématique de l'engagement des Membres. Par conséquent, les Directions de substance ont mis au point différentes initiatives pour gérer cet engagement.

Encadré 15: Nouveaux défis de la communication

La communication numérique est désormais une priorité essentielle pour l'OCDE. Son pouvoir fédérateur sur des questions techniques spécifiques liées à la transformation numérique témoigne de son leadership en matière de connaissances techniques. Le rôle de chef de file joué par l'OCDE dans ces domaines transparaît dans les travaux qu'elle mène sur des questions de pointe comme la sécurité numérique dans les pays Membres et non Membres. Ce rôle se manifeste également par la valeur et le pouvoir de rassemblement de l'éducation et d'autres domaines qui sont au service de l'intérêt public, à l'échelle mondiale.

Toutefois, si certains éléments attestent des progrès de l'OCDE en matière de visualisation de données, ses plateformes de communication numérique existantes ne sont pas suffisamment conviviales pour encourager l'utilisation de ses produits.

Certains éléments indiquent que l'OCDE est déjà consciente de ces préoccupations et qu'elle a élaboré des plans pour y remédier. Ces plans sont basés sur les conclusions et les actions décrites dans les résultats de l'examen fonctionnel de la communication, qui comprend des recommandations pour une structure révisée mettant la communication numérique au premier plan. Cette proposition d'évolution vers une utilisation accrue des moyens numériques est devenue encore plus cruciale après l'adoption de la communication numérique pendant la pandémie de COVID-19. Compte tenu de la rapidité avec laquelle d'autres organisations ont adopté ces technologies, les Membres ont suggéré que le rythme d'adoption plus lent à l'OCDE avait créé un retard à cet égard par rapport à d'autres organisations internationales.

[Sources : étude documentaire et entretiens avec les Ambassadeurs et des membres du personnel interne, études pays, thématiques et transversales. Février-mai 2023].

132. Toutefois, certains exemples de l'utilisation interne par l'OCDE d'outils obsolètes ou dysfonctionnels ont été soulignés. S'il existe des progrès en matière de visualisation des données, les plateformes de communication numérique existantes ne sont pas suffisamment conviviales, et leur utilisation pour l'élaboration des politiques est inégale selon les Comités de l'OCDE. Par exemple, les Directions utilisent la plateforme numérique O.N.E. pour dialoguer avec les délégués de différentes manières, certaines se concentrent sur le partage d'informations, tandis que d'autres (comme la Direction de l'environnement [ENV]) l'utilisent pour faciliter les processus conjoints de commentaires en ligne sur les rapports et le partage des meilleures pratiques.

133. En outre, les pays plus petits ou ceux qui ont rejoint l'OCDE plus récemment, qui n'ont pas la capacité d'avoir une vue d'ensemble complète des travaux de l'OCDE ou une compréhension générale de l'Organisation, ont souligné un manque d'orientations sur la collaboration avec l'OCDE (par exemple, avec qui dialoguer et comment).

134. La communication externe, reconnue comme essentielle pour la qualité du dialogue avec les Membres et au-delà, constitue un autre défi qui a été souligné. Bien que les multiples canaux de communication sur les différents domaines thématiques (par exemple, les lettres d'information et les médias sociaux) soient reconnus comme utiles pour les experts thématiques des ministères, et que la solidité de la communication sur les produits essentiels (par exemple, les études économiques et le PISA) soit reconnue, les Membres ont exprimé le besoin de disposer d'aperçus des principales données et évolutions à l'échelle de l'ensemble de l'OCDE. Cela permettrait de mettre en place une communication plus stratégique à haut niveau, qui accroîtrait la visibilité de l'Organisation dans les pays Membres.

135. En outre, la visibilité et le rôle stratégique de l'OCDE sont occultés par une communication axée sur les produits et les résultats. Malgré les efforts déployés pour communiquer plus tôt dans le processus, cette communication a tendance à intervenir à la fin du processus d'élaboration des politiques, ce qui brouille la visibilité des priorités stratégiques de l'Organisation ou des questions d'intérêt mondial.

136. Pour remédier à ces problèmes, l'OCDE a récemment élaboré des documents institutionnels clés, décrivant ses priorités en matière de communication : la première Stratégie de communication de l'OCDE a été approuvée par le Conseil en 2022, et le Plan de communication de l'OCDE a été mis à jour début 2023. En outre, un examen fonctionnel de la fonction de communication de l'OCDE a été entrepris en 2022/2023, afin de mieux harmoniser les efforts de communication de l'ensemble des parties prenantes de l'OCDE. Si ces initiatives ont été qualifiées d'extrêmement importantes par les Membres, elles ne sont pas encore suffisantes pour permettre à la communication interne et externe de l'OCDE de refléter sa position d'organisation mondiale de premier plan, fondée sur la connaissance.

137. Les Comités et le Secrétariat sont au centre de l'OCDE ; par conséquent, l'efficacité de leurs travaux, qu'ils soient menés de manière indépendante ou en collaboration, influe profondément sur la capacité de l'Organisation à concrétiser sa vision, et sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. La structure implique que les Membres sont confrontés à certaines tensions et prennent donc des décisions qui impliquent des arbitrages.

138. L'une des tensions importantes auxquelles l'OCDE doit faire face consiste à trouver un équilibre entre la demande de travaux et les ressources consacrés au rôle mondial de l'OCDE, et la demande de priorités et les ressources consacrées aux questions de politique générale qui sont davantage axées sur les domaines de l'action publique de ses Membres. En outre, compte tenu des contraintes en termes de ressources disponibles, des décisions stratégiques doivent être prises quant au type et au niveau de son engagement sur un éventail de questions différentes, en tenant compte des arbitrages entre profondeur et étendue.

139. Le champ des travaux est donc vaste, et ne cesse de s'élargir. Cette situation exerce une pression sur les ressources et exige un très haut degré d'efficacité dans le fonctionnement de l'Organisation si elle veut répondre aux attentes élevées liées à son rôle de leader mondial.

Encadré 16 : Efficacité - Arbitrages et tensions

Arbitrage : Bien que les produits soient très appréciés et pris en compte par les Membres, leur format et leur diffusion pourraient être améliorés. Des inquiétudes ont été exprimées quant à la viabilité d'un éventail croissant de domaines d'engagement, qui pourrait potentiellement créer des arbitrages entre la profondeur et l'étendue.

Tension : La réputation de l'OCDE et le haut niveau de confiance établi avec les Membres et au-delà contribuent à la demande de produits (par exemple, les études économiques) ; cependant, cela pourrait potentiellement accentuer la tension entre les travaux axés sur les Membres et les travaux axés sur l'extérieur ou le monde entier.

4.3. Efficience

Résumé

140. L'OCDE mène ses activités de manière efficace et efficiente au regard de leur coût, et certaines de ses caractéristiques et de ses méthodes de travail sont communes à toutes les organisations internationales qui suivent des approches pilotées par les Membres et fondées sur le consensus. Cependant, d'autres pratiques, moins efficaces, sont le signe de méthodes de travail qui sont apparues naturellement ou qui sont enracinées dans les contraintes associées à des conditions d'organisation anciennes. Ces caractéristiques sont liées à des problèmes d'*efficience de la gouvernance et de la coordination* en rapport avec : les structures et processus fondamentaux de gestion décentralisée ; la définition des priorités ; un manque de coordination sur des questions clés, telles que l'horizontalité et les coûts cachés ; et l'absence de hiérarchisation efficiente des priorités.

141. Dans ce contexte, il y a parfois eu confusion quant à l'interprétation des rôles : Les Membres ont été entraînés dans la microgestion de l'exécutif (qui peut elle-même conduire à des inefficiences), sans être en mesure de concentrer leurs efforts collectifs sur le traitement des causes profondes de cette confusion.

142. En termes d'*efficience opérationnelle* - par exemple, effectifs et optimisation des ressources - l'OCDE a réalisé d'importants gains d'efficience dans ses fonctions centrales depuis 10 ans. Des efforts sont également déployés pour améliorer l'efficience du fonctionnement de l'Organisation dans plusieurs domaines clés, tels que les ressources humaines et la communication. Les faiblesses observées dans l'efficience de l'OCDE (telles qu'elles ressortent de l'expérience des Membres) ont trait : à différents aspects de la hiérarchisation des priorités ; à la complexité de ses processus ; à la redevabilité ; à des systèmes obsolètes ; aux incitations et aux effets dissuasifs.

Constatation générale 11 : La gouvernance²⁴ de l'OCDE est généralement solide et a fait l'objet d'examens réguliers au fil des ans. Ces examens ont aidé l'Organisation à s'adapter progressivement à l'évolution et à l'élargissement de son rôle et de sa composition en termes de Membres. Toutefois, la diversité toujours plus grande des Membres et des questions traitées met à rude épreuve la structure des comités fondée sur le consensus et, dans certains cas, la capacité des membres des comités permanents à nouer un dialogue sur le fond.

143. Au cours des 15 dernières années, le nombre de Membres de l'OCDE est passé de 30 à 38²⁵, et cinq autres pays²⁶ ont vu adopter leur feuille de route en vue de leur adhésion à la Convention relative à l'OCDE. L'augmentation du nombre de ses Membres s'est accompagnée en parallèle d'un engagement croissant de l'Organisation dans des partenariats et d'autres types de collaboration. Cette plus grande diversité nécessite davantage de temps pour que le dialogue permette de parvenir à un consensus, et une volonté de trouver un terrain d'entente.

144. En outre, l'OCDE s'occupe désormais d'un programme de fond plus vaste, ce qui signifie que les délégués ont parfois besoin d'une préparation et d'un soutien accrus de la part de leur capitale pour aborder des questions qu'ils ne connaissent peut-être pas très bien. Il s'agit là d'un défi lorsqu'ils doivent participer à des processus particulièrement complexes au sein des comités permanents, comme l'élaboration du Programme de travail et Budget (PTB).

²⁴ Les relations avec les Membres dans le cadre du Conseil, la structure des comités et l'approche fondée sur le consensus.

²⁵ Les nouveaux Membres qui ont rejoint l'Organisation entre 2008 et 2023 sont le Chili, la Slovénie, Israël, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Colombie et le Costa Rica.

²⁶ Le Brésil, la Bulgarie, la Croatie, le Pérou et la Roumanie.

Par ailleurs, les retours d'information du personnel de l'OCDE, des délégués aux comités et des Ambassadeurs ont systématiquement révélé une certaine frustration quant au fait que les réunions des comités permanents et du Conseil étaient très axées sur la procédure, au détriment des discussions sur les questions de fond. Par conséquent, l'OCDE devra accorder une plus grande attention à l'efficacité des comités afin de s'assurer qu'il y a de la place pour des discussions de fond, en particulier au niveau du Conseil.

145. Au fil du temps, la gouvernance de l'OCDE a fait l'objet d'une réflexion approfondie, de même que la nécessité de veiller à ce qu'elle puisse continuer à soutenir l'Organisation dans un ordre mondial dynamique et en mutation. En 2019, un examen²⁷ a été mené sur les résultats des efforts déployés par l'Organisation au cours de la décennie écoulée. Cet examen a donné lieu à près de 70 réunions de travail, au cours desquelles les Membres ont passé au crible la gouvernance de l'OCDE. Il a mis en lumière plusieurs problèmes qui méritent encore qu'on s'y intéresse, même si le contexte a changé. Deux d'entre eux méritent une attention particulière, car ils ont été fréquemment évoqués dans les entretiens menés à l'échelle de l'Organisation dans le cadre de la présente évaluation. Ces problèmes touchent :

1. au principe du consensus : « Il convient de noter que ces dernières années, il est devenu plus chronophage et complexe de parvenir au consensus sur nombre de grandes questions à l'ordre du jour de l'OCDE. Pour que le consensus fonctionne, il est important que les Membres soient désireux de trouver des moyens de parvenir à un accord et prêts à trouver un terrain d'entente pour ce faire »²⁸.
2. à la définition des priorités : « Globalement, la mise en œuvre des recommandations a contribué à resserrer la fixation des priorités et à améliorer l'information des Membres. Toutefois, la fixation des priorités à l'OCDE est désormais un processus si intensif et complexe qu'il prend sur l'espace dont les Membres disposent pour avoir la réflexion stratégique approfondie permettant de parvenir à un consensus. À l'avenir, il serait souhaitable que les Membres considèrent les simplifications qui pourraient être envisagées pour aboutir à de bons résultats ».

146. Les entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation ont également confirmé que l'architecture du consensus au sein des comités était perçue comme étant sous pression. En effet, la diversité des Membres et des thématiques a rendu le consensus plus difficile à atteindre. Par exemple, la définition d'une « clause d'extinction » pour les comités est peut-être une pratique courante dans certaines circonstances, mais les processus de clôture s'en trouvent entravés et il semble difficile de parvenir à un consensus les concernant. Parmi les efforts déployés pour résoudre ce problème, on peut citer l'amélioration de l'efficacité du dialogue lors des réunions. En outre, l'indépendance des comités signifie que leur structure, leurs processus et leur gouvernance présentent une grande diversité ; toutefois, grâce à l'étude des documents, nous avons observé que des efforts avaient été faits²⁹ (et continuaient de l'être) pour synthétiser et faire connaître les solutions visant à améliorer les méthodes de travail. Ces efforts ont été déployés dans le cadre des évaluations en profondeur (IDE) dont les différents comités ont fait l'objet.

²⁷ OCDE (2019), « Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail » (Note du Secrétaire général), C(2019)125.

²⁸ OCDE (2019), « Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail » (Note du Secrétaire général), C(2019)125.

²⁹ Par exemple, le rapport annuel 2014 à l'intention du Comité d'évaluation s'appuyait sur les enseignements tirés du passé et comportait une analyse transversale des recommandations figurant dans tous les rapports d'IDE de l'OCDE, depuis le lancement des évaluations en profondeur à l'OCDE (au total, 58 rapports d'IDE ont été publiés depuis 2005, donnant lieu à 250 recommandations). Les recommandations récurrentes les plus courantes portent sur des considérations d'efficacité des méthodes de travail. Elles représentent 54 % du total des recommandations formulées à ce jour.

Encadré 17. Outils visant à faciliter la recherche de consensus

Les délégués siégeant dans les organisations multilatérales utilisent plusieurs outils et techniques pour faciliter la recherche de consensus. Le recours à des mécanismes procéduraux suppose que les délégués jouent le rôle de facilitateurs dans la prise de décisions pour contribuer à mettre en évidence les intérêts communs, à rapprocher les positions divergentes et à proposer des solutions de substitution. Des groupes de pays Membres, constitués en fonction des intérêts de ces pays, de leur région et/ou de leurs caractéristiques principales, peuvent se réunir pour préparer des réunions formelles. Ils peuvent donc harmoniser leurs positions et réduire le nombre de positions de négociation. Lorsque les positions sont très éloignées, le/la Président(e) de la réunion peut demander que les délégations dont les positions divergent le plus se réunissent dans le cadre d'un sous-groupe informel pour tenter de trouver une solution, qui est ensuite présentée en séance plénière. Dans le cas des délégations de taille plus modeste, limiter le nombre de réunions formelles et de documents, tout en ménageant un espace pour le dialogue informel entre les délégués, peut alléger la charge.

Les délégués ont recours à ces mécanismes procéduraux pour gérer les discussions, faciliter le déroulement ordonné des négociations et rechercher un consensus. Le règlement de procédure offre un cadre structuré pour la conduite des négociations et il garantit l'équité et l'égalité en matière de participation. Il peut également répondre aux préoccupations de toutes les parties concernées, ouvrant la voie *in fine* à un consensus.

[Source : *Enquête comparative*]

147. En outre, les entretiens et les études menées au niveau des pays ont également révélé une volonté de moderniser les méthodes de travail, par exemple en renforçant la participation virtuelle afin de réduire les déplacements des délégués qui ne sont pas basés à Paris. Si cette pratique est systématisée pour l'ensemble des participants, elle permettra à tous les Membres de participer sur un pied d'égalité, indépendamment de leur taille et de leur situation géographique.

148. Le cadre juridique et de procédure qui s'applique au Conseil et au Secrétaire général et qui définit leurs responsabilités respectives est complet et complexe. Il ressort des entretiens que, si les règles et procédures sont adéquates, comme l'ont vérifié l'Audit interne et l'Auditeur externe, leur complexité continue de générer de l'incertitude et de donner l'impression d'une microgestion, en particulier dans certains comités permanents. Ces difficultés sont amplifiées par le taux de rotation des délégués qui, en général, restent en poste entre trois et cinq ans. L'audit externe du processus relatif au PTB³⁰ a permis d'observer que : « Les nouveaux délégués méconnaissent l'histoire, le mandat et le fonctionnement des organes directeurs de l'OCDE (y compris les comités permanents et comités de substance), et un certain temps est nécessaire pour qu'ils se familiarisent avec les diverses phases du processus de préparation du PTB, comprennent parfaitement la finalité de chacune d'elles et, par conséquent, soient capables d'y participer en connaissance de cause ». Ce constat est corroboré par les entretiens avec les délégués en poste à Paris et par les études menées au niveau des pays.

149. Cela est particulièrement évident dans le deuxième domaine mis en évidence : la définition des priorités. Le processus d'élaboration du PTB est l'outil clé. Des améliorations lui ont été apportées au fil du temps, notamment dans le cadre de deux révisions menées ces trois dernières années. Elles se sont inscrites dans le cadre des audits de performance de l'auditeur externe et d'un examen du Comité du budget piloté par les Membres. Toutefois, ce processus demeure très complexe, long et gourmand en ressources. Par conséquent, de

³⁰ C(2021)69/PART2/ADD1.

nombreuses personnes interrogées au sein du personnel et parmi les Membres l'ont jugé insatisfaisant.

150. Le calendrier du processus a également été jugé problématique par l'Auditeur externe : « La durée du mandat des représentants des pays Membres auprès de l'OCDE est généralement comprise entre trois et cinq ans, ce qui signifie qu'un certain nombre de délégués n'ont pas la possibilité de participer à un cycle complet de PTB (du lancement de l'Enquête sur les Orientations à moyen terme jusqu'à la clôture comptable du second exercice financier du biennium, en passant par l'exécution du PTB sur deux ans), ni de prendre part à l'évaluation de l'exécution du PTB sur lequel ils ont travaillé et des résultats obtenus par rapport aux priorités adoptées. Les mécanismes de détermination des priorités et d'établissement du PTB à partir de ces dernières sont en place, mais leur chronologie et leur complexité les rendent quelquefois peu compréhensibles pour les Membres ». Malgré les divers changements apportés, les données probantes recueillies dans le cadre de l'évaluation donnent à penser que, dans l'ensemble, le processus demeure insatisfaisant et lourd.

151. Une évaluation des comités intergouvernementaux du Conseil de l'Europe³¹ - seule autre organisation de référence à présenter une structure par comités - faisait écho, dans une certaine mesure, à ces conclusions. Par exemple, cette évaluation a permis de constater qu'« [a]lors que les objectifs généraux des comités intergouvernementaux sont clairs, on note un manque de priorisation dans la détermination des actions visant l'atteinte de ces objectifs ». Elle a également montré qu'« il est admis assez généralement que le Comité des ministres se concentre trop sur des questions plutôt détaillées lorsqu'il examine le mandat des comités au lieu de donner une orientation stratégique ou d'aider à prioriser les thématiques examinées par les comités intergouvernementaux ».

Constatation générale 12 : Avec à la fois une vision à long terme et un cycle du PTB court (deux ans), il existe un vide à moyen terme. Les enseignements tirés de l'expérience des organisations comparables à l'OCDE laissent penser qu'une stratégie à moyen terme peut être un bon instrument pour aider à fixer des priorités opérationnelles et canaliser les efforts, dans le cadre d'un budget glissant.

152. Le PTB de l'OCDE est élaboré à l'aide d'un système de gestion stratégique intégrée, qui se compose de deux éléments principaux. Le premier est le Cadre de gestion stratégique, système axé sur les résultats qui est conçu pour prendre en compte les six objectifs stratégiques de l'Organisation (découlant de la Convention relative à l'OCDE), et pour les décomposer successivement en groupes de résultats (domaines d'action généraux), en domaines de résultats (domaines d'action spécifiques) et en résultats (produits et résultats attendus concrets, obtenus dans le cadre d'un ou plusieurs comités, sous-comités ou groupes de travail).

³¹ Conseil de l'Europe (2019), « Évaluation des comités intergouvernementaux – Rapport final »

Encadré 18. Le niveau stratégique intermédiaire, chaînon manquant à l'OCDE

L'OCDE s'est développée, avec à la clé un nombre toujours croissant de Membres, ce qui se traduit par une plus grande diversité, et un éventail plus large de domaines techniques. Cette évolution a eu pour l'OCDE de multiples répercussions, qui ont été bien documentées dans le Rapport de 2019 sur l'évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail. Deux implications essentielles sont la pression accrue qui s'exerce sur les processus de recherche de consensus, d'une part, et sur la définition des priorités, d'autre part. Elles sont évidentes dans toute l'Organisation en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'agilité, autant d'aspects qui entrent dans le champ de la présente évaluation.

Le simple maintien de ses processus actuels pourrait avoir des effets négatifs importants sur le fonctionnement de l'OCDE et sa croissance future. Continuer d'utiliser le processus décisionnel plein de lourdeurs de l'Organisation se traduirait par des orientations stratégiques tardives et insuffisantes concernant la trajectoire et les initiatives futures de l'OCDE, ce qui nuirait à son efficacité. Les répondants ont indiqué que ce risque se concrétisait déjà. Il est donc essentiel de mettre en place des processus collaboratifs axés sur les Membres pour parvenir à un consensus et hiérarchiser les priorités. De plus, des mécanismes de coordination, incarnés par exemple par le Point de contact pour les CV au Cabinet du Secrétaire général, sont importants pour favoriser la cohérence. Toutefois, bon nombre des difficultés mises en évidence dans la présente évaluation étaient liées aux processus stratégiques et prospectifs de l'OCDE, notamment le processus relatif au PTB.

Des examens antérieurs du processus relatif au PTB ont montré qu'il était efficace pour produire les résultats attendus. Toutefois, des sujets de préoccupation et des défis ont été identifiés en ce qui concerne la planification stratégique à long terme des processus de définition des priorités. L'adéquation entre les PTB et les idées, orientations et documents stratégiques à long terme, tels que la Vision d'avenir pour l'OCDE à l'occasion de son 60^e anniversaire en 2021, n'est pas flagrante. Une plus grande cohérence entre les orientations stratégiques et opérationnelles à court et à long terme pourrait contribuer à clarifier les processus de recherche de consensus et de définition des priorités de l'OCDE, dans le contexte d'une plus grande diversification des Membres et des portefeuilles.

[Sources : examen de documents ; entretiens avec les Ambassadeurs ; évaluation réalisée par le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN) ; entretiens avec le personnel interne et les pays dans le cadre de l'étude thématique et transversale ; étude comparative (février-mai 2023)].

153. Un second élément vient compléter ce dispositif : le cycle de gestion intégrée. Celui-ci permet d'assurer une supervision efficace et globale de l'ensemble des processus liés au PTB, et il est divisé en plusieurs étapes, énumérées ci-après :

- Planification stratégique - Identifier les priorités des Membres (principaux éléments descendants).
- Planification au sein des comités - Déterminer les priorités au sein des comités (principaux éléments ascendants).
- Paramètres budgétaires - Interpréter ce qui précède sous la forme de plusieurs paramètres directeurs pour le PTB.
- PTB - Adopter le PTB biennal, en indiquant clairement la correspondance entre les ressources, d'une part, et les groupes et domaines de résultats d'autre part.
- Rapport d'étape au Comité - Permettre aux Membres de procéder à des ajustements budgétaires et rendre compte aux Membres de l'exécution du PTB.
- Évaluation des performances - Permettre aux Membres et à certains Partenaires d'évaluer la qualité, l'utilisation et l'impact des résultats, par le biais des mécanismes

du Rapport sur l'exécution du programme (PIR) et des évaluations en profondeur (IDE)³².

154. Le processus d'élaboration du PTB a été amélioré ces dernières années afin de garantir sa transparence et son efficacité, comme en témoigne l'approbation par le Conseil en 2021 des modifications à apporter au processus de préparation du PTB³³. Ces modifications ont notamment consisté à lancer plus tôt l'enquête sur les Orientations à moyen terme (OMT), à améliorer les orientations données aux comités de substance sur le processus relatif au PTB, et à renforcer le processus d'examen des avant-projets de PTB par le Comité du budget³⁴.

³² OCDE (2022), « Rapport annuel de gestion », C(2022)122.

³³ OCDE (2021), « Modifications apportées au processus préparatoire du Programme de travail et Budget », C(2021)181.

³⁴ OCDE (2022), « Modifications du processus de préparation du PTB », GDE n° (2022)14 du Comité du budget.

Encadré 19. Budgétisation stratégique

Les discussions sur le processus budgétaire de l'OCDE, par exemple dans le cadre du FSCG, mettent en lumière des problèmes dont les enseignements concrets tirés dans d'autres organisations multilatérales pourraient faciliter le règlement. Un budget remplit généralement une ou plusieurs fonctions, selon qu'il : 1) comporte un programme indiquant comment obtenir des résultats ; 2) délivre une autorisation de dépenses ou fixe un plafond de ressources ; 3) donne l'instruction d'entreprendre des activités.

Le budget doit également trouver le juste équilibre entre ce qui doit être explicitement approuvé de manière indépendante et ce qui ne fait l'objet que d'un rapport rétrospectif. Par conséquent, le processus budgétaire et de remontée d'information doit être examiné dans son ensemble. En général, les organisations multilatérales planifient et approuvent l'utilisation des ressources à un niveau global, tout en rendant compte de l'utilisation des ressources de façon plus détaillée.

La ou les fonctions spécifiques d'un budget devraient déterminer sa structure, son niveau de détail et son processus d'approbation. Par exemple, si un budget sert principalement d'autorisation de dépenses, son niveau de détail doit refléter le fait que la direction est jugée digne de confiance et qu'elle est chargée d'optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs convenus. En ce qui concerne la structure de leur budget, plusieurs organisations multilatérales découplent l'affectation des ressources de leurs services pour imposer une collaboration plus thématique entre ces derniers. Le budget est ensuite utilisé comme une matrice, dans laquelle les ressources sont allouées en fonction des objectifs convenus. Tous les services y ont accès en fonction de leur contribution spécifique à l'obtention de tels résultats (par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement).

Ces organisations appliquent une procédure budgétaire ascendante - en particulier les organisations multilatérales qui recherchent des résultats dans différents contextes nationaux [par exemple, l'Organisation mondiale de la santé (OMS)]. Ce type de procédure est généralement utilisé pour parvenir aux estimations de ressources claires et réalistes requises pour l'obtention de tels résultats ; toutefois, ce n'est pas nécessairement à ce niveau que les dépenses imputées sur les ressources sont approuvées ou donnent lieu à l'ouverture d'un crédit.

Dans le cas de sources de financement multiples, comme un mélange de contributions obligatoires et de CV, le budget peut jouer un rôle important dans l'adéquation des résultats avec les ressources. Le choix stratégique concernant la façon de mobiliser des CV et de les utiliser peut être un signal important pour les donateurs et les parties prenantes, et remédier au sentiment que les CV détournent l'attention des objectifs convenus. Par exemple, les organisations peuvent choisir soit d'approfondir leur implication dans des domaines qui sont déjà financés par des contributions obligatoires [comme c'est le cas pour le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)], soit de réserver les contributions obligatoires aux « questions orphelines », pour lesquelles les CV sont difficiles à mobiliser [comme c'est le cas pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)].

En outre, la durée du cycle budgétaire devrait être fonction du modèle de fonctionnement ; par exemple, les organisations multilatérales qui se concentrent sur les crises soudaines sont souvent dotées de cycles budgétaires courts et flexibles, tandis que celles qui poursuivent des changements à long terme privilégient un horizon de planification plus lointain. Un cycle budgétaire de quatre ans (comme celui du PNUD, par exemple) ou un cycle budgétaire glissant sur trois ans [comme celui de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), par exemple] peut être utile pour étayer une stratégie à moyen terme. Toutefois, ces organisations doivent encore gérer leurs problèmes de trésorerie d'une année à l'autre, problèmes qui sont généralement traités par la direction et ne font l'objet de rapports que rétrospectivement.

[Source: enquête comparative]

155. Certaines des parties prenantes qui ont participé à la présente évaluation ont fait part de leurs préoccupations concernant la dimension du cycle relative à la planification stratégique, en particulier :

- Le nombre d'étapes distinctes que comporte cette planification stratégique³⁵ peut rendre celle-ci fastidieuse, jusqu'à huit mois s'écoulant entre l'enquête sur les OMT et les décisions du Conseil sur le PTB.³⁶
- L'examen des dotations avant la définition des priorités entraîne des révisions/reformulations inutiles des principaux documents budgétaires. Par exemple, en 2021, l'inflation a entraîné une hausse des coûts entre le moment où les dotations avaient été établies et celui où le PTB a été finalisé.

156. Plus généralement, un large éventail de parties prenantes ont fait part des difficultés liées à l'existence d'un cycle de deux ans pour le PTB. Cette situation se traduit par des exigences élevées à l'égard du personnel du Secrétariat, dont elle alourdit la charge de travail. L'ensemble des parties prenantes au sein des Membres et du Secrétariat partageaient le souhait d'une meilleure orientation stratégique et d'une clarification des priorités - un souhait qui n'a pas encore conduit à la création et à l'approbation de mécanismes visant à imposer une hiérarchisation plus rigoureuse des priorités et, par voie de conséquence, une rétrogradation de certaines d'entre elles. La réforme de la gouvernance a permis d'atténuer certaines des pressions associées à cette question, et le FSCG réfléchit à divers aspects de cette question et étudie les solutions envisageables pour y remédier.

Constatation générale 13 : Il existe un engagement et une disposition à mener une collaboration horizontale à l'échelle de l'ensemble de l'OCDE, mais on reconnaît aussi que des communautés d'experts étroitement ciblées peuvent créer un environnement propice à des résultats solides. Si des réseaux informels existent entre les directions, les processus opérationnels restent vécus et perçus comme étant cloisonnés, tant au niveau du Secrétariat que des Membres. Les modèles de gestion et de budget décentralisés confortent dans une certaine mesure cette caractérisation.

157. Les données d'enquête semblent montrer que le personnel est très désireux de collaborer au sein de l'OCDE. Toutefois, cette volonté est mal étayée par les structures et les incitations en place dans l'Organisation - la structure budgétaire et certains aspects de la gestion décentralisée. Si les entretiens donnent à penser qu'il y a beaucoup d'échanges horizontaux informels, l'ampleur de ces échanges n'est pas documentée, pas plus que les coûts et les avantages attendus de ces échanges. Par exemple, la pratique actuelle au sein d'ENV, qui exige que les chefs de projets consacrés au changement climatique examinent les travaux de 13 comités et groupes de travail, n'est pas viable.

158. La mise en place de projets horizontaux a été un moyen d'encourager une intégration plus poussée des méthodes de travail. Bien que des enseignements aient été tirés de cette expérience, et en dépit des rapports semestriels sur les projets horizontaux et leurs résultats transmis à la fois au Comité exécutif et au Conseil, davantage pourrait être fait pour évaluer les coûts de l'intensification des travaux horizontaux, les compétences requises, la structure d'incitation nécessaire et l'impact qu'elle a eu sur l'Organisation. De plus, les ressources allouées aux directions dans le cadre des projets horizontaux ne sont pas suffisamment importantes pour modifier des modalités de travail profondément ancrées.

159. Au fil des ans, l'OCDE a progressivement commencé à adopter une approche opérationnelle plus horizontale pour promouvoir la collaboration et le partage d'informations entre ses différents services et équipes, et supprimer ainsi les cloisonnements. Les rapports semestriels sur les projets horizontaux, qui sont présentés au Conseil, et le Document de convergence informel des Ambassadeurs pour le PTB 2019-20, dans lequel les Membres ont

³⁵ Avec, par exemple, l'enquête sur les OMT, les observations liminaires du Secrétaire général, les Documents de convergence informels, les Orientations stratégiques et les Réunions du Conseil au niveau des Ministres (RCM).

³⁶ OCDE (sans date), « Processus révisé de planification du PTB – PTB 2023-24 : calendrier ».

souligné que l'horizontalité était l'un des principaux atouts de l'OCDE, attestent l'importance attachée à cet aspect.

160. L'un des principaux moteurs de cette évolution vers un fonctionnement horizontal est la prise de conscience croissante du fait que des problèmes complexes nécessitent une approche plus intégrée et interdisciplinaire. Face à cette situation, l'OCDE s'est efforcée de favoriser une culture de la collaboration, tant au sein des différentes directions qu'entre elles.

161. À cette fin, un projet majeur, le projet « Améliorer la collaboration », a été conçu en 2019. Il a permis de retenir 22 initiatives distinctes visant à favoriser le passage à une collaboration accrue entre les services de l'Organisation. Cependant, comme aucune évaluation du projet n'a été réalisée, les changements qu'il a entraînés et les enseignements qui en ont été tirés restent non documentés, même si l'établissement du bilan des avancées accomplies au regard de ces recommandations est désormais en cours. Pourtant, il existe divers modèles de coopération horizontale et l'OCDE a eu recours à des projets horizontaux - dont la structure, la gestion et la mise en œuvre continuent d'évoluer.

162. Une évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail³⁷ a été réalisée en 2019. Elle a permis de prendre acte des progrès significatifs accomplis depuis 2014 en matière de gouvernance et de gestion des projets horizontaux, ainsi que de communication d'informations sur ces derniers. Le rapport d'évaluation souligne également qu'il existe désormais d'excellents exemples de bonne gouvernance pour de tels projets, qui pourraient être davantage normalisés.

163. Pourtant, malgré cette reconnaissance de l'intérêt des travaux pluridisciplinaires et horizontaux, les incitations en place pour faciliter ces travaux sont insuffisantes, tant au sein des comités et entre eux qu'entre les directions. En fait, le processus budgétaire a un effet fortement dissuasif. Cela signifie que, si l'orientation prise par l'Organisation témoigne d'une intensification de la collaboration horizontale, dans la pratique, elle tend à impliquer une coordination plus poussée plutôt qu'une intégration des travaux.

³⁷ C(2019)165/REV1 et CORR1, et C/M(2019)17, point 257.

Encadré 20. Intégration horizontale.

La collaboration horizontale est l'un des domaines dans lesquels la mise en place de solutions numériques a fait la différence, car l'utilisation croissante des outils et plateformes numériques facilite une telle collaboration. Par exemple, le nouveau système intranet permet au personnel de partager facilement des informations et de collaborer sur des projets en temps réel. Dans l'ensemble des directions, la transformation numérique a eu pour effet d'automatiser davantage certaines tâches, comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées : « Cela a facilité la vie ».

Les processus se présentent désormais davantage sous une forme numérique dans le système, comme l'ont mis en évidence, par exemple, le Comité des politiques d'environnement (EPOC) et le Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement (Comité EDR). Toutefois, si les méthodes de travail numériques ont été améliorées, les services numériques et informatiques n'ont pas été dotés de ressources suffisantes.

Cette absence de stratégie numérique est associée aux éléments suivants :

- l'insuffisance du budget d'investissement dans les solutions numériques et un sous-investissement chronique (le budget a été réduit de 20 % au cours des 4 à 5 dernières années) ;
- un niveau élevé d'obsolescence de l'infrastructure informatique ;
- l'absence de fonctions dédiées de haute direction (comme celles de directeurs de l'information, par exemple), dont le/la titulaire aurait la responsabilité de proposer, d'encadrer et de prendre des décisions.

[Sources : examen de documents ; entretiens avec le personnel interne ; évaluation réalisée par le MOPAN ; entretiens avec les pays dans le cadre de l'étude thématique (février-mai 2023)].

164. La collaboration horizontale est l'un des domaines dans lesquels la mise en place de solutions numériques a fait la différence, car l'utilisation croissante des outils et plateformes numériques facilite ce travail.

Constatation générale 14 : Si l'approche de la gestion décentralisée présente des avantages en termes d'autonomisation des Directeurs, elle crée également des difficultés apparentes pour ce qui est de garantir l'existence d'approches uniformes cohérentes et efficaces au sein de certaines fonctions clés de l'Organisation. Bien qu'il s'agisse d'un aspect essentiel de la gestion de l'Organisation, les circuits de remontée d'information sur la qualité du fonctionnement de la gestion décentralisée ne sont pas appropriés, et ce fonctionnement ne semble pas par ailleurs avoir fait l'objet d'un audit ou d'une évaluation des performances rigoureux.

165. Bon nombre des systèmes internes du Secrétariat de l'OCDE fonctionnent de manière partiellement ou totalement décentralisée, les directions disposant d'un niveau élevé d'autorité budgétaire et opérationnelle sur la planification et l'exécution. Les parties prenantes au sein du Secrétariat estiment que ce mode de fonctionnement présente certains avantages : il confère aux directions une plus grande autonomie et une plus grande flexibilité dans la prise de décision dans des domaines tels que les marchés publics - du moins en principe. Les directions peuvent ainsi gérer les décisions relatives à leurs besoins et à l'origine de leurs fournisseurs, mais la fonction d'achat centralisée gère et limite le risque connexe, et fournit les orientations nécessaires.

166. Toutefois, cette approche de gestion décentralisée pose plusieurs défis. Le premier de ces défis réside dans la gestion des ressources humaines, car le processus de recrutement des grades A4 et au-dessous est le premier domaine de décision connexe au sein de chaque direction ; cependant, la manière dont les contrôles ont été mis en œuvre varie considérablement d'une direction à l'autre.

167. Les parties prenantes interrogées ont souligné que cela pouvait poser des problèmes pour conserver une supervision interne efficace sur des questions telles que les objectifs de diversité, et entraîner un manque d'uniformité des contrats accordés aux stagiaires. Un audit externe de performance portant sur la politique de gestion des ressources humaines de l'OCDE et sa mise en œuvre depuis 2021 a révélé que la décentralisation du processus de recrutement et l'absence de modèle signifiaient que chacune des directions, qui comptent peu d'experts en recrutement, adaptait sensiblement ce processus³⁸.

Encadré 21. Approche de gestion décentralisée et circuits de remontée d'information

L'approche de gestion décentralisée de l'OCDE est commune à de nombreux systèmes internes de l'Organisation et constitue une caractéristique essentielle de la structure de gestion organisationnelle de l'OCDE. En interne, la gestion décentralisée est perçue comme permettant une plus grande flexibilité et une autonomie accrue. Cette approche est particulièrement appréciée dans des domaines tels que les marchés publics, où des décisions doivent être prises rapidement.

Toutefois, plusieurs difficultés liées à la structure de gestion décentralisée ont également été mises en évidence au cours de l'évaluation. Celles-ci étaient généralement liées à l'application incohérente des approches, à un recours insuffisant à l'expertise, aux connaissances et aux ressources partagées, et au manque de contrôle interne. Dans une large mesure, ces difficultés étaient dues au manque de coordination entre les directions, qui est associé à la structure de gestion décentralisée.

En outre, ce manque de coordination entrave la bonne mise en œuvre de circuits de remontée d'information pour la gestion organisationnelle et l'apprentissage. Toutefois, il existe de nombreuses possibilités au sein de l'OCDE de favoriser une meilleure coordination, tout en conservant l'approche de gestion décentralisée de l'Organisation. L'une de ces possibilités consiste pour l'OCDE à adopter des solutions davantage axées sur le numérique pour faciliter le partage et la collaboration.

[Sources : examen de documents ; évaluations du MOPAN ; entretiens avec le personnel interne et les pays dans le cadre de l'étude thématique et transversale (février-mai 2023)].

168. La décentralisation pose également certains défis pour les travaux sur la transformation numérique de l'Organisation. La structure du Secrétariat de l'OCDE, qui comporte un service centralisé du numérique, de la connaissance et de l'information, témoigne clairement d'une certaine centralisation des fonctions clés liées à la transformation numérique : la Stratégie numérique 1.0 (2018) et le Cadre de la Stratégie numérique 2.0 (2020). Ce cadre vise à élaborer une stratégie globale pour les initiatives numériques futures, la cybersécurité étant de plus en plus considérée comme un domaine critique pour l'Organisation. Il a également débouché sur la mise en place d'une communauté de pratiques et d'un réseau de champions du numérique pour promouvoir la collaboration, l'innovation et le partage des connaissances entre les membres du personnel.

169. Toutefois, les entretiens avec les parties prenantes ont montré que, dans la pratique, le Service du numérique, de la connaissance et de l'information (DKI) avait du mal à faire respecter les cadres existants et à demander des comptes aux directions. Les membres du personnel soulignent également l'absence de vision commune de la transformation numérique et l'absence de contrôles centraux visant à garantir l'harmonisation de la transformation numérique à l'échelle du Secrétariat. Cela conduit à ce que les décisions relatives aux approches et pratiques numériques soient prises en grande partie par les différentes directions.

170. Si, dans la pratique, les principaux résultats tels que les Études économiques relevant du Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement

³⁸ OCDE (2021) « Rapport de l'Auditeur externe au Conseil de l'Organisation de coopération et de développement économiques – Audits de performance 2020 », C(2021)69/PART2/ADD1.

(Comité EDR) et les Perspectives de l'emploi placées sous la responsabilité du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (Comité ELSA) sont produits dans le cadre d'un processus consultatif, la structure décentralisée de l'OCDE signifie que la cohérence de tous les processus de publication à cet égard n'est pas garantie. Un audit interne des publications réalisé en 2021 a permis de constater que la structure décentralisée de l'OCDE conduisait à l'élaboration isolée de nombreux documents, sans qu'il soit tenu compte de leur cohérence avec d'autres publications. En outre, il ressort du récent examen de la fonction de communication que le budget de communication de l'OCDE représente 8.6 % de son budget total, soit un pourcentage beaucoup plus élevé que celui alloué par les organisations comparables à l'OCDE. L'examen reconnaît toutefois que les résultats de l'OCDE sont plus étroitement liés à ses publications que ceux des organisations auxquelles elle était comparée³⁹. De toutes les organisations évaluées dans le cadre de l'évaluation, c'est aussi celle dont le modèle est le plus décentralisé.

171. Par ailleurs, les organisations comparables à l'OCDE avaient une approche plus centralisée des éléments clés de leur stratégie de communication dans des domaines tels que la stratégie/planification, les activités d'édition, la gestion des événements et les médias sociaux. Ce constat doit toutefois être replacé dans le contexte des activités de l'OCDE, qui privilégient davantage la production de connaissances, les productions intellectuelles et les publications que les activités menées dans des organisations comparables. Néanmoins, l'évaluation a également montré que cela impliquait une certaine fragmentation et un cloisonnement des activités de communication, sans définition commune de la portée ou des activités associées à la communication dans l'ensemble de l'Organisation, et une répartition floue des rôles et des responsabilités.

172. Si les difficultés évoquées ci-dessus ont été clairement attestées dans le cadre de l'étude documentaire, de l'analyse comparative et du dialogue avec les principales parties prenantes au sein du Secrétariat de l'OCDE, on ne disposait pas de données d'évaluation permettant de déterminer précisément les avantages et les inconvénients de l'approche de gestion décentralisée au sein de l'Organisation.

Constatation générale 15 : La limitation des ressources financières s'expliquant par l'amélioration de l'efficacité dans les processus internes a entraîné une réduction des effectifs au sein de fonctions clés de l'Organisation. La charge de travail élevée qui en résulte risque d'affecter la capacité du Secrétariat et de la Direction exécutive (EXD) à répondre aux demandes sans cesse croissantes.

173. Le Rapport annuel de gestion 2022⁴⁰ a mis en évidence de manière transparente la charge de travail qui pèse sur le Secrétariat du fait qu'il doit répondre aux attentes des Membres, en particulier sur le plan de la supervision par le Conseil des comités permanents.

174. Il s'agit d'un problème ancien, déjà soulevé à l'occasion de l'examen de la gouvernance de 2019⁴¹ : « À l'heure actuelle, le Secrétariat fournit aux Membres plus de 50 catégories de rapports récurrents chaque année, dont beaucoup traitent de gouvernance, et les comités permanents siègent environ 75 jours par an dans l'ensemble. Il nous faut trouver les moyens de rationaliser et de repenser certains de ces processus ».

175. Toutefois, comme le montre le tableau 3 ci-dessous, la rationalisation et la refonte évoquées dans le rapport sur l'examen de la gouvernance de 2019 ne se sont pas encore traduites par une réduction du nombre de réunions. Au contraire, le nombre de jours de

³⁹ Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) : 2 % ; Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) : 0.8 % ; Fonds monétaire international (FMI) : 0.7 % ; Organisation mondiale du commerce (OMC) : 0.8 % ; Banque mondiale : 3.3 %.

⁴⁰ OCDE (2022), Rapport annuel de gestion, C (2022)122.

⁴¹ OCDE (2019), Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 relatives à la prise de décision et aux méthodes de travail (Note du Secrétaire général), C(2019)125.

réunion par an a augmenté entre 2019 et aujourd'hui, passant de 75 jours par an à près de 100.

Tableau 3. Vue d'ensemble de la charge de travail des comités permanents et des organes spéciaux

Entité	Documents	Réunions
Comités permanents		
Comité exécutif	101	21
Comité du budget	254	53
Comité des relations extérieures	63	25
Total	418	99
Organes spéciaux		
Comité d'audit	Non disponible	4
Comité d'évaluation	Non disponible	9
Conseil de gestion du Budget et Fonds de réserve pour les pensions (PBRF)	Non disponible	4
Total	-	17

176. Cet accroissement des responsabilités en matière de remontée d'information au sein du Secrétariat s'explique en partie par les nombreuses initiatives en faveur de gains d'efficacité dans les processus internes. Selon les estimations, 172 millions EUR ont été économisés entre 2009 et 2021 grâce à diverses initiatives de réforme de l'Organisation menées au sein du Secrétariat de l'OCDE. Il s'agissait notamment de réductions des prestations versées au personnel, d'un allègement de la structure managériale, d'une rationalisation de l'espace et de réductions des coûts de mission. Les coûts relatifs des services centraux ont sensiblement diminué entre 2009 et aujourd'hui⁴², et le rapport sur l'optimisation des ressources de 2020 fait également apparaître une amélioration du rapport coût-efficacité pour plusieurs indicateurs clés⁴³.

177. En dépit des pressions qui s'exercent sur les effectifs à l'échelle de l'Organisation en raison des limites imposées en termes de ressources financières disponibles, l'examen des données institutionnelles existantes a montré que la plupart des directions de substance (10 sur 15) avaient vu leurs effectifs augmenter entre 2018 et 2021. Au sein des 15 directions de substance, le nombre d'agents a augmenté de 10 % en moyenne⁴⁴. Il est toutefois important de noter que dans certaines directions de substance, qui sont financées principalement par des contributions obligatoires, le nombre d'agents n'a pas connu une telle tendance à la hausse, l'approche du budget à croissance nominale zéro (CNZ) limitant l'accès à des ressources supplémentaires⁴⁵. Au cours des trois dernières années, les Membres ont invoqué la clause de faisabilité budgétaire au lieu d'accorder dans son intégralité la rémunération proposée par le Comité de coordination sur les rémunérations. S'il s'agit d'une démarche

⁴² OCDE (2021) « Systèmes de gestion et d'administration et cadre de contrôle de l'OCDE : mise à jour du Secrétaire général 2021 », C(2021)72.

⁴³ OCDE (2020), Comité du budget, « PTB 2021-22 : rapport biennal sur l'optimisation des ressources 2020, BC(2020)10.

⁴⁴ Données tirées de OCDE (2022), « Rapport annuel de gestion 2022 », C(2022)122.

⁴⁵ Données institutionnelles tirées de OCDE (2022), « Rapport annuel de gestion 2022 », C(2022)122, et confirmées grâce aux consultations des principales parties prenantes dans les directions de substance.

positive en termes de gestion budgétaire, elle fait peser un risque croissant sur la capacité de l'OCDE d'attirer des individus hautement qualifiés.

178. Entre 2018 et 2012, le nombre d'agents chargés d'apporter un soutien centralisé à ces directions a été considérablement réduit. Les entretiens menés avec des membres clés du personnel au sein de la fonction centrale de soutien semblaient indiquer que la charge de travail associée à ces postes de soutien s'était considérablement alourdie. Le personnel a cité la lourde charge que représentaient les recommandations et les réformes proposées par l'Auditeur externe comme principale raison de cette évolution à la hausse, en plus de la complexité croissante des demandes. Les activités correspondantes doivent être menées dans le périmètre des compétences d'EXD, en plus des principaux domaines de travail de l'Organisation.

Constatation générale 16 : D'importantes insuffisances ont été constatées dans le Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital (CIBRF) de l'OCDE, qui se répercuteront sur le financement des immobilisations à court, moyen et long terme jusqu'en 2041⁴⁶. Les demandes croissantes et l'absence de mécanismes de constitution de réserves ont entraîné un déficit de financement des actifs informatiques, qui sont nécessaires pour permettre à l'OCDE de transformer son architecture numérique et de la préparer à faire face aux risques émergents en matière de cybersécurité.

179. Le Conseil de l'OCDE a créé un CIBRF en 2011 pour financer le remplacement des immobilisations⁴⁷. Ce fonds catégorise les actifs existants en trois classes, comme suit :

1. Classe 1 — Actifs d'exploitation à court et à moyen terme d'une durée de vie utile de moins de 10 ans.
2. Classe 2 — Actifs à long terme liés aux infrastructures (durée de vie utile comprise entre 10 et 20 ans).
3. Classe 3 — Actifs à long terme liés aux infrastructures (durée de vie utile supérieure à 20 ans)⁴⁸.

180. Toutefois, ces dernières années, le déficit de financement du CIBRF s'est creusé, le rapport biennal sur l'optimisation des ressources de 2020 mettant particulièrement en lumière les nouveaux risques associés aux principaux indicateurs de viabilité du CIBRF⁴⁹. Un examen plus récent de ce fonds a également été entrepris par le Comité du budget. Il a estimé que les investissements de l'Organisation sur 20 ans (2021-2041) nécessiteront 285.7 MEUR. En revanche, les ressources disponibles sur la même période (qui s'élèvent à 150.8 MEUR, d'après les projections) et le solde de la réserve (24.5 MEUR) ne couvrent pas ces besoins. Le déficit de financement a atteint 110.3 MEUR, dont 40.6 MEUR pour les actifs de classe 1, 36.6 MEUR pour les actifs de classe 2 et 33.1 MEUR pour les actifs de classe 3. Les difficultés liées à la reconstitution du CIBRF n'ont fait qu'augmenter à cause de l'environnement budgétaire difficile pour les Membres, provoqué par le COVID-19.

181. Ces déficits de réserves pour les actifs de classe 2 et de classe 3 sont préoccupants pour la viabilité à moyen et long terme, mais le déficit de financement pour les actifs de classe 1, qui sont en grande partie liés aux solutions numériques et à l'informatique, pose un risque plus immédiat. Les déficits de financement dans ce domaine dans le plan à 20 ans (40.6 MEUR) sont dus en partie au fait que l'OCDE n'est pas dotée d'un mécanisme existant de constitution d'une réserve pour les actifs de classe 1, les investissements étant financés

⁴⁶ OCDE (2022), Comité du budget — Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital, BC(2022)20

⁴⁷ C(2011)144/FINAL

⁴⁸ C(2011)144/FINAL

⁴⁹ OCDE (2020), Rapport biennal sur l'optimisation des ressources pour le PTB 2021-22, BC(2020)10

par des transferts annuels de crédits existants inscrits du Budget annexe des investissements et par des ressources budgétaires provenant d'autres sources.

182. Le déficit lié à l'informatique est estimé à 9.5 MEUR.⁵⁰ Cette situation est aggravée par un décalage existant entre la disponibilité des financements et les besoins, qui est dû au fait que certains actifs ne sont pas couverts par le mécanisme de recouvrement des coûts des services informatiques de base⁵¹. Ces déficits apparaissent à un moment où les besoins de l'OCDE en investissements numériques à long terme s'accroissent. Ils sont particulièrement pressants en raison du nombre croissant d'infrastructures informatiques obsolètes au sein de l'OCDE. Les besoins en actifs informatiques de classe 1 de l'Organisation ont donc considérablement augmenté au fil du temps. Ils sont nécessaires pour favoriser les pratiques de travail à distance et lutter contre la menace croissante de cyberattaques⁵².

183. Toutefois, le rapport biennal 2020 sur l'optimisation des ressources relève que l'Organisation ne consacre que 12.8 % de ses ressources informatiques à la mise en place de nouveaux systèmes et à l'évaluation de nouvelles solutions technologiques, contre les 30 % nécessaires (selon l'indice de référence). Ce sous-investissement a été exacerbé par les réductions budgétaires liées à la politique de « croissance nominale zéro » de l'Organisation et à la nécessité d'absorber le surcoût relatif aux pensions⁵³.

184. Le sous-investissement dans l'informatique est particulièrement important à la lumière du Registre des risques de l'OCDE, qui classe la dégradation de l'infrastructure informatique, les cyberattaques et les violations de données parmi les six risques les plus critiques pour l'Organisation⁵⁴. Ces données ont été renforcées par les perceptions des principales parties prenantes au sein du Secrétariat, qui ont constaté que les investissements en capital destinés à financer la transformation numérique interne étaient insuffisants.

Constatation générale 17 : L'examen fonctionnel de la fonction de communication de l'OCDE, qui vient de s'achever, a largement répondu aux préoccupations relatives à sa gouvernance (rôles, responsabilités et obligations de rendre compte). L'OCDE suit la formation requise pour professionnaliser et institutionnaliser cette fonction.

185. La communication relative aux travaux de l'OCDE est en grande partie pilotée par le Secrétariat de l'Organisation. Le personnel (ainsi que plusieurs pays Membres) n'ont cessé de qualifier la fonction de communication institutionnelle de dysfonctionnelle, pointant plus précisément l'absence de délimitation claire des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte de PAC, du service de la communication et des Directions de substance, ainsi que l'absence d'orientations claires quant aux priorités de l'Organisation en matière de communication.

⁵⁰ OCDE (2022), Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital, BC(2022)20.

⁵¹ OCDE (2022), Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital, BC(2022)20.

⁵² OCDE (2022), Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital, BC(2022)20.

⁵³ Rapport biennal 2020 sur l'optimisation des ressources pour le PTB 2021-22.

⁵⁴ OCDE (2022), Registre des risques du Secrétariat — Premier semestre 2022 : risques critiques et non critiques.

Encadré 22. Résultats de l'examen portant sur les coûts de communication et la gouvernance interne.

La réaction de la direction à l'examen portant sur les coûts de communication et la gouvernance interne a largement répondu aux préoccupations de longue date concernant la gouvernance, les rôles et les responsabilités, dans l'optique d'institutionnaliser la fonction de communication. Tant le processus de réforme (décrit par le personnel comme collaboratif) que les résultats proposés clarifient le rôle de service de PAC par rapport aux directions de substance et leur contribution aux priorités de l'Organisation (telles que décrites dans la Stratégie de communication de 2022). Ils établissent des responsabilités et des lignes de redevabilité claires pour les différentes parties prenantes de la communication, contribuant à une fonction de communication unique et à une plus grande visibilité.

La réponse de la direction établit une nouvelle fonction de communication relativement centralisée, qui prend en compte les priorités décentralisées (conformément à la nature de l'Organisation, qui est basée sur les comités, les directions de substance restant en première ligne au service des comités) et qui est organisée de manière à répondre aux deux de manière plus cohérente et coordonnée.

Cette approche est conforme aux conclusions de l'évaluation indépendante, qui soulignent la nécessité de clarifier les responsabilités et les obligations de rendre compte, tout en œuvrant à rendre plus visibles les principales priorités de l'OCDE et sa valeur ajoutée.

Il est important de noter que l'examen fonctionnel s'est principalement concentré sur les aspects liés à la gouvernance institutionnelle et n'a pas abordé les questions plus larges de communication liées à la collaboration de l'OCDE avec les Membres. Il s'est en particulier intéressé à la tension entre les longs rapports, qui répondent aux besoins des experts, et les résumés plus courts, assortis de recommandations concrètes destinées aux hauts responsables et aux acteurs politiques. L'objectif est d'améliorer l'exploitabilité des résultats de l'OCDE et de résoudre les problèmes liés aux gains d'efficacité et à la rationalisation des outils de communication utilisés pour dialoguer avec les délégués auprès des comités.

En outre, il convient de noter que la Stratégie de communication 2022 s'est penchée sur les divergences de points de vue concernant le public cible de la fonction de communication de l'OCDE et a défini les décideurs comme le public prioritaire. Toutefois, elle a également reconnu la nécessité de s'adresser à un public plus large, qui peut avoir une influence sur l'élaboration des politiques (par exemple, les journalistes, les universitaires, les organisations de la société civile, le secteur privé et les citoyens des pays de l'OCDE et au-delà).

[Source: Examen des communications – résumé et réflexions de l'équipe d'évaluation]

186. Cette situation a conduit à la création d'unités de communication au sein des Directions de substance, qui pilotent des travaux utiles et répondent à des besoins thématiques en matière de communication. Elle a également conduit à l'adoption d'approches disparates, à des disparités dans la mise en œuvre des normes et à la multiplication de canaux de communication non coordonnés, ce qui a brouillé la communication stratégique.

187. Toutefois, il a récemment été répondu à ces préoccupations au travers des deux évolutions suivantes :

1. Adoption par le Conseil d'une stratégie de communication définissant les priorités de l'Organisation en matière de communication.
2. Examen indépendant de la fonction de communication et réponse de la direction à celui-ci.

188. Les retombées de cette stratégie, du plan de communication actualisé et du nouveau service de la communication ne se sont pas encore pleinement concrétisées. Il convient également de noter que, si la communication de l'OCDE est largement déterminée par la fonction institutionnelle du Secrétariat, les comités jouent un rôle de plus en plus important. À

cet égard, ils suivent l'exemple du Comité ELSA, qui a élaboré sa première stratégie de communication en 2022.

Constatation générale 18 : En tant qu'organisation fondée sur le savoir, l'OCDE attache une importance unique à l'avenir de ses ressources humaines, qui doivent être prises en compte pour assurer la réactivité future de l'Organisation.

189. L'expertise du personnel est un aspect fondamental de l'OCDE, car il constitue un fondement essentiel de la souplesse et de l'adaptabilité du rôle et des priorités futurs de l'Organisation. Aussi les dépenses de personnel représentent-elles 84 % de son budget⁵⁵. Par conséquent, s'agissant du moyen à long terme, la stratégie de l'OCDE en matière de ressources humaines et la planification de ses effectifs sont essentielles pour intégrer les compétences émergentes et répondre à ses priorités futures. Dans les autres organisations à forte intensité de connaissances couvertes par l'enquête comparative, les dépenses de personnel représentent un pourcentage plus faible des coûts totaux : au FMI, 77.8 % pour l'exercice 2023⁵⁶ ; à l'OMS, 75 % pour le budget proposé pour 2024-25⁵⁷ ; à la BERD, 68 % pour l'exercice 2022⁵⁸.

190. L'un des principaux facteurs expliquant le niveau élevé des dépenses de personnel de l'OCDE tient au fait que Paris est un lieu d'affectation où les coûts sont très importants. À ce jour, il n'existe aucune analyse explicite des économies potentielles qui pourraient être réalisées en transférant les fonctions d'appui dans des lieux d'affectation à bas coût. Plusieurs organisations internationales ont investi dès le départ dans les transitions afin de réaliser des économies à moyen terme. Par exemple, les opérations administratives de ressources humaines et financières de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), du FIDA (Fonds international de développement agricole), de l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance) et du PAM (Programme alimentaire mondial) sont situées à Budapest.

191. En raison de son importance au sein de l'OCDE, la fonction des ressources humaines est censée être une composante importante du Secrétariat. Cette importance centrale transparaît dans l'approbation récente de la première stratégie de l'Organisation en matière de ressources humaines — même si les parties prenantes issues des Membres et du Secrétariat se sont étonnées que l'OCDE n'ait élaboré que récemment sa première stratégie spécifique sur cinq ans en matière de ressources humaines et le plan d'action correspondant. Cette stratégie prévoit un examen de la participation de l'OCDE au système de coordination, des travaux de l'Organisation sur le Nouveau régime de pensions et le Nouveau dispositif d'emploi⁵⁹, ainsi qu'un examen technique en cours de la fonction de gestion des ressources humaines de l'OCDE.

192. En outre, plusieurs recommandations ont été formulées dans le cadre de l'audit externe des politiques de ressources humaines de l'OCDE et de leur mise en œuvre en 2021. Au cours de cet audit externe, la transparence figurait parmi les questions qui méritaient qu'on s'y attarde. L'auditeur a également recommandé à la direction de l'Organisation « d'acquérir et de mettre en place au plus tôt des solutions technologiques et numériques permettant d'améliorer l'efficacité des procédures de recrutement, de conversion et de promotion du personnel ». Toutes les recommandations formulées ont été acceptées par la direction de l'Organisation. Le Secrétariat a également indiqué qu'il avait pris en compte ces recommandations ; en conséquence, des ajustements ont été apportés aux procédures de

⁵⁵ OCDE (2022), « Rapport annuel de gestion », C(2022)122.

⁵⁶ FMI (2022), Document d'orientation : budget à moyen terme pour les exercices 2023-2025.

⁵⁷ OMS (2022), Projet de budget-programme 2024-2025.

⁵⁸ BERD (2022), Plan de mise en œuvre de la stratégie 2023-2025.

⁵⁹ OCDE (2022), Projet de PTB 2023-24 : Document de convergence des Ambassadeurs et Observations liminaires du Secrétaire général sur le contexte et les priorités d'action pour le PTB 2023-24.

recrutement et de renouvellement des contrats des hauts responsables afin de s'assurer qu'elles sont fondées sur le mérite, qu'elles soient transparentes et qu'elles favorisent la diversité⁶⁰. Toutefois, les parties prenantes de l'ensemble des Membres et le Secrétariat ont noté que les réformes des processus de gestion des ressources humaines de l'OCDE étaient lentes. Cela s'explique en partie par le temps nécessaire à la prise de décisions par consensus, et en partie par les ressources limitées permettant d'apporter l'expertise professionnelle nécessaire pour faciliter et accélérer les processus de réforme conformément aux normes mondiales en matière de ressources humaines.

193. L'équipe d'évaluation n'a pas demandé à accéder à des données quantitatives sur les tendances en matière de recrutement à l'OCDE, mais les entretiens avec différents groupes de parties prenantes ont mis en évidence plusieurs domaines de préoccupation. L'un d'entre eux concerne la capacité de l'OCDE à attirer du personnel. À titre anecdotique, on a évoqué des exemples récents de bons candidats ayant refusé une offre car ils estimaient le salaire trop faible.

194. Bien que l'équipe chargée de l'évaluation n'ait pas eu accès à des données chiffrées sur les tendances en matière de recrutement à l'OCDE, les entretiens menés avec les divers groupes de parties prenantes ont mis en évidence plusieurs sources de préoccupation. L'une d'entre elles résidait dans la compétitivité de l'Organisation du point de vue son attractivité pour des recrues potentielles. Selon des anecdotes qui nous ont été confiées, des candidats offrant satisfaction ont récemment décliné leur offre d'engagement en raison d'un salaire jugé faible.

195. En 2022, l'OCDE s'est écartée de la position des Organisations coordonnées, qui consistait à faire en sorte que les salaires augmentent parallèlement à l'inflation, ce qui a potentiellement réduit sa capacité à attirer les meilleurs talents. Cette préoccupation a été exprimée davantage par le Secrétariat que par les Membres. En outre, des parties prenantes de l'ensemble des Membres et du Secrétariat ont indiqué que la rémunération globale proposée par l'OCDE et le manque de formation et d'intégration des nouveaux membres du personnel pourraient rendre l'Organisation moins attrayante pour les candidats, compromettant ainsi la compétitivité de l'OCDE en tant qu'employeur.

196. Une autre préoccupation soulevée lors des entretiens a trait à la diversité. Si des progrès ont été accomplis en interne sur la question de la parité hommes-femmes — le pourcentage de postes de direction occupés par des femmes étant passé de 21.9 % en 2012 à 45.2 % en 2021, et des améliorations similaires ayant été apportées au cadre professionnel —, on observe un manque notable de diversité de nationalités au sein du personnel du Secrétariat de l'OCDE. En effet, les ressortissants français représentent un peu plus d'un quart des membres du personnel et près des trois quarts sont des ressortissants de pays européens. Les ressortissants des pays Membres fondateurs sont également beaucoup plus fortement représentés.

197. Alors que l'OCDE compte sur son personnel pour apporter créativité et innovation à l'Organisation, certains Membres ont souligné l'importance de donner la priorité à la diversité et de continuer à renforcer les efforts qu'elle déploie dans ce domaine, indiquant la nécessité de puiser dans un vaste vivier mondial de talents pour renforcer la diversité au sein du Secrétariat.

198. Les ressources humaines sont également un domaine dans lequel l'approche de gestion décentralisée présente des difficultés. Si elle offre à chaque directeur la possibilité de recruter la meilleure personne pour une offre d'emploi donnée, elle rend plus difficile la planification à long terme des effectifs et de la diversité au sein de l'Organisation. Elle entraîne également un manque de transparence. Par exemple, les membres du personnel temporaire,

⁶⁰ OCDE (2022), « Rapport annuel de gestion », C(2022)122.

qui étaient au nombre de 251 en 2021, travaillent sur la base de différents types de contrats et de rémunérations différentes.

199. Cependant, il existe des obstacles au sein des processus internes de gestion des ressources humaines qui entraveront les progrès sur ces questions. La participation active de tous les participants aux processus de travail des comités contribue à promouvoir l'approche fondée sur le consensus, qui est une caractéristique essentielle de l'OCDE. À l'avenir, il faudra probablement plus de temps pour débattre en raison du nombre croissant de participants et de l'éventail plus large des positions exprimées dans les discussions des comités. L'efficacité de ces processus deviendra donc plus importante que jamais.

200. L'augmentation du nombre de participants et l'élargissement de l'éventail des problématiques exercent une pression sur les ressources et sur la disponibilité des CV, qui doivent être suffisamment souples pour permettre l'acquisition de nouvelles ressources. Cela peut entraîner des arbitrages et des tensions, qui doivent être examinés et débattus de manière appropriée, mais aussi des problèmes du fait de la nécessité de maintenir un consensus entre les Membres sur les priorités convenues.

Encadré 23. Efficacité – Arbitrages et tensions

Arbitrage : si les CV offrent la possibilité de répondre aux problématiques émergentes de manière agile, il existe un éventail d'arbitrages qui doivent être parfaitement compris et examinés, et les travaux du Groupe de contact pour la viabilité financière sont essentiels à cet égard.

Tension : l'approche fondée sur le consensus est un aspect fondamental de la prise de décision, mais elle implique un arbitrage en termes d'efficacité en raison des coûts de transaction, qui sont parfois élevés.

Constatation générale 19 : L'OCDE fait preuve d'une grande agilité en ce qui concerne les principaux aspects thématiques, mais elle est moins agile pour ce qui est des approches pluridisciplinaires et des cas nécessitant des systèmes internes réactifs. Une coordination plus efficace, une rationalisation et des approches systémiques de l'innovation contribueraient à garantir l'agilité organisationnelle.

201. Les données tirées des études par pays et des enquêtes indiquent une contradiction dans la façon dont l'agilité organisationnelle de l'OCDE est perçue par ses Membres. Certains Membres considèrent que l'OCDE est capable de déployer et de démontrer son agilité en termes de soutien et de réponses aux crises. Par exemple, la réponse de l'OCDE à des urgences nécessitant une action rapide, telles que le COVID-19, a été considérée comme positive par la plupart des Membres. Cela indique que les réponses qu'elle a apportées dans ce cas étaient opportunes et appropriées — à savoir la mise à profit de ses travaux sur les politiques publiques et les normes pour étayer les réponses des Membres et des non-Membres à la crise et la mise en ligne de ses communications. Sa réactivité face à cette crise a été rendue possible par la flexibilité de la planification des travaux et des processus budgétaires. Toutefois, il a également été suggéré que cette réponse a détourné l'attention et les ressources de l'OCDE d'autres priorités.

202. Malgré ces retours positifs sur la réponse de l'Organisation à la crise du COVID-19, ses processus et systèmes de gestion et d'administration sont généralement considérés comme obsolètes et insuffisamment agiles ou réactifs pour permettre des réponses stratégiques plus systématiques et rapides. Différentes parties prenantes ont indiqué que la mise à jour des systèmes numériques de l'OCDE pourrait faciliter des approches plus efficaces par rapport à leur coût, accélérer les systèmes de collecte de données et inciter les Membres à recueillir des données.

203. La réponse de l'OCDE aux problématiques et tendances émergentes telles que la transformation numérique, la fiscalité intérieure et la croissance économique a également été jugée positive et témoigne d'une agilité intellectuelle. Les membres ont également noté la prudence de l'OCDE en ce qui concerne l'acceptation du changement dans ses conditions normales de fonctionnement et sa capacité à répondre à des contextes changeants. Par exemple, certains Membres ont estimé que la réponse de l'OCDE à la question d'actualité du changement climatique était quelque peu hésitante, compte tenu de l'urgence de la crise ; toutefois, ils reconnaissent également le potentiel considérable de ce que l'OCDE pourrait apporter à cet espace politique.

204. Cette position est renforcée par l'évolution de la mission de ENV : la question du changement climatique relève désormais de plusieurs directions. Si les données et statistiques de l'OCDE sur les questions environnementales sont appréciées, la nature pluridisciplinaire délicate de la crise climatique nécessite une expertise spécifique et une coordination approfondie. Dans l'ensemble, l'expertise de l'OCDE sur les questions climatiques émergentes n'est pas considérée comme suffisamment approfondie, flexible ou transversale, et les suggestions reçues étaient que l'OCDE se concentre davantage sur les domaines où elle peut apporter la contribution la plus efficace.

205. En outre, les perceptions exprimées dans les études par pays et lors des entretiens avec les Ambassadeurs indiquent que l'OCDE est considérée comme expérimentée, mais aussi comme ayant des caractéristiques propres aux pratiques organisationnelles à l'ancienne, ce qui limite sa capacité à faire preuve de souplesse et de réactivité. Les Membres jugent utile que l'OCDE soit en mesure de réfléchir en permanence et de s'adapter à de nouveaux styles et pratiques de gestion de la manière la plus en phase avec l'évolution des exigences de ses travaux. En outre, les Membres et les Directions ont indiqué que le personnel du Secrétariat devait constamment répondre aux nouvelles priorités et s'y adapter, et renforcer sa capacité de synthèse pour améliorer l'utilisation des produits.

5. Conclusions

5.1 Position globale

Les conclusions ci-après ont été tirées des résultats de l'évaluation, étant entendu qu'une attention particulière a été accordée aux arbitrages et tensions identifiés à la fin de chaque sous-section. Elles suivent une structure semblable à celle des rapports du MOPAN et couvrent cinq domaines clés : gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des partenariats/relations, gestion des performances et résultats. On a veillé à élaborer des conclusions qui concernent les domaines de travail de l'OCDE considérés comme les plus importants pour que l'Organisation reste adaptée à sa mission à l'avenir et pour préserver sa pertinence.

Les conclusions ci-après ont été tirées des résultats de l'évaluation, étant entendu qu'une attention particulière a été accordée aux arbitrages et tensions identifiés à la fin de chaque sous-section. Elles suivent une structure semblable à celles des rapports du MOPAN et couvrent cinq domaines clés : gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des partenariats/relations, gestion des performances et résultats. Elles ont été élaborées avec soin et concernent en priorité les domaines de travail de l'OCDE considérés comme les plus importants pour aider l'Organisation à rester apte à remplir sa mission et pour faire en sorte qu'elle puisse maintenir et renforcer sa position de pionnier mondial dans un monde en mutation.

5.2 Gestion stratégique

1. **L'OCDE possède des atouts largement reconnus, jouit d'une grande crédibilité et bénéficie d'un solide avantage comparatif dans divers domaines**, notamment en matière de leadership économique et technique. Ses Membres la considèrent comme un chef de file mondial de la production d'analyses et de recommandations fondées sur des données probantes. Elle a toutes les chances de voir son rôle s'accroître à travers l'augmentation du nombre de ses membres, le renforcement des partenariats et d'autres voies qui renforceront sa contribution et son influence.
2. **Il est utile que l'OCDE assume des rôles multiples, mais une gouvernance et un leadership efficaces sont nécessaires pour lui permettre de tirer le meilleur parti de sa position.** La capacité de l'OCDE à endosser une diversité de rôles est un atout. Elle lui permet de répondre à l'évolution constante des besoins et des priorités de ses Membres divers à mesure que l'importance relative qu'ils accordent à ces différents rôles évolue. L'OCDE s'agrandissant, les besoins et les priorités de ses Membres divergent : certains tirent surtout profit de ses fonctions en matière d'établissement de normes et d'orientation des politiques, tandis que d'autres attachent plus d'importance à son rôle mondial. L'établissement d'un dialogue réel, la construction de consensus et la prise de décision au niveau du Conseil sont devenus essentiels pour fixer les priorités et répondre aux attentes. Toutefois, le Conseil reconnaît que sa capacité à hiérarchiser ses travaux et à faire évoluer les priorités définies est parfois mise à l'épreuve, alors que cette démarche est nécessaire pour que les travaux moins pertinents puissent être progressivement abandonnés ou rationalisés et que de nouvelles priorités essentielles soient prises en compte et dotées de ressources adéquates.
3. **Confrontée à des demandes et à des attentes multiples, l'OCDE pâtit de ne pas disposer d'un modèle de financement et de budget flexible et d'appliquer un**

processus budgétaire extrêmement complexe. Le cadre budgétaire biennal est court compte tenu de la complexité et de la longueur du processus d'élaboration du PTB et de la durée de nombreuses initiatives de l'Organisation. Beaucoup d'organisations homologues et de comparateurs travaillent avec succès dans un cadre à moyen terme, et avec des budgets glissants qui comprennent généralement un budget d'investissement. Cela permet de s'assurer que des investissements adéquats sont réalisés - par exemple, dans l'infrastructure informatique – pour atteindre l'efficacité en exploitant les possibilités offertes par la numérisation. En adoptant des processus plus clairs en matière budgétaire et de budgétisation axée sur les résultats, l'OCDE susciterait une plus grande confiance de la part de ses Membres quant à l'efficacité et à l'efficacité avec lesquelles elle hiérarchise et utilise ses ressources pour obtenir des résultats concernant les priorités convenues.

5.3 Gestion opérationnelle

4. **Si le modèle de fonctionnement de l'OCDE est fondamentalement solide pour répondre aux besoins des Membres et à l'évolution du contexte mondial, plusieurs domaines doivent être examinés pour que ce modèle puisse fonctionner plus rapidement dans un environnement plus complexe.** Les processus de travail et mécanismes de mise en œuvre de l'OCDE, notamment le travail par l'intermédiaire de comités de substance et l'utilisation de contributions volontaires, sont au centre de la méthode de travail de l'OCDE. Toutefois, les procédures des comités de l'OCDE ne sont pas toujours optimales. Dans certains cas, les structures et les approches pourraient être actualisées et rationalisées afin de favoriser une compréhension commune et une égalité d'accès et de participation parmi les Membres. Cela renforcerait la confiance dans l'ensemble des travaux des comités. Il est important que les Membres de l'OCDE réexaminent régulièrement ces processus de travail afin de rechercher des moyens pour qu'ils profitent à tous les Membres en ce qui concerne la manière dont les priorités sont définies et dont les financements sont décidés et en recherchant des solutions pour une meilleure intégration de ces aspects dans l'ensemble de l'Organisation.
5. **Des progrès sont possibles pour concilier la nécessité qu'une planification stratégique et une supervision soient assurées au niveau central – en ce qui concerne tant les travaux sur les questions de fond que les aspects institutionnels – et le respect de l'autonomie et du rôle d'initiative des directions.** Bien qu'une gestion décentralisée présente des avantages, la planification stratégique – en particulier les processus institutionnels – pâtit de l'absence de composante centrale complémentaire, solide, dédiée et fédératrice. Cette composante centrale devrait permettre d'établir un lien clair entre les différents processus ascendants et la stratégie de l'Organisation dans son ensemble, tout en tenant compte des ressources disponibles. S'agissant des priorités, la planification et la programmation au-delà du budget biennal se heurtent à un vide, ce qui complique l'élaboration et la mise en œuvre par l'OCDE d'une vision à long terme. Bien qu'il existe des priorités stratégiques claires du Secrétaire général (à un horizon de quatre à cinq ans) et d'autres documents thématiques impliquant l'Organisation dans son ensemble, ces priorités et ces documents ne représentent pas un plan organisationnel totalement cohérent et intégré. Un tel plan éviterait à l'OCDE de fonctionner davantage encore au-delà de ses capacités et lui permettrait de continuer de se concentrer sur les travaux qui produisent les meilleurs résultats pour ses Membres.
6. **Le personnel actuel de l'OCDE est reconnu pour son excellence, sa grande qualité et son expertise technique. Pourtant, à mesure que l'OCDE élargit et diversifie son champ d'action, sa gestion des talents doit également évoluer, et prendre en compte les difficultés à attirer de nouveaux talents.** L'OCDE a tout intérêt à attirer des

compétences émergentes pour rester à l'avant-garde des nouveaux enjeux et être en mesure de fournir, à l'appui des délibérations des comités et des groupes de travail, une expertise et des orientations en phase avec l'époque, de même qu'une expertise dans des fonctions institutionnelles telles que les ressources humaines, le budget, les achats et la communication. Outre son expertise sectorielle, l'OCDE a de plus en plus besoin d'employés dotés de compétences en analyse politique et en coordination pour mener à bien son approche pluridisciplinaire des enjeux mondiaux, pour faire en sorte que ses produits soient plus adaptés à des non-spécialistes et pour accroître sa visibilité. Pour pouvoir continuer de répondre à la diversité des besoins de ses Membres, en particulier à mesure que le nombre de Membres et de Partenaires augmente, il est important que son personnel présente une diversité égale en termes de culture, de parcours professionnels et de domaines d'expertise.

7. **La capacité de l'OCDE à réagir à l'évolution de la dynamique mondiale et des pressions auxquelles ses Membres sont confrontés ne fait aucun doute. Toutefois, il est également admis qu'il est nécessaire d'adopter des approches multisectorielles pour s'attaquer à des problèmes complexes. S'agissant des Membres, ils doivent opter pour une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration,** permettant de relier les différents axes d'action et de créer des synergies. Pour l'OCDE, il s'agira là d'un défi de plus en plus important dans le cadre de ses travaux sur les politiques publiques, car elle doit trouver des solutions intégrées. Elle est cependant bien placée pour faire face à cet environnement, car elle a acquis une compréhension remarquable des caractéristiques structurelles et économiques des tendances mondiales. Sa force actuelle réside dans le fait qu'elle s'attache à comprendre les tendances passées afin d'anticiper l'avenir et d'aider les Membres à aborder de nouvelles évolutions. Il existe une demande pour que l'OCDE renforce cette capacité.
8. **L'OCDE fait appel à divers modèles de collaboration horizontale, y compris le recours à des projets horizontaux ; toutefois, il faut encore opérer un changement culturel plus marqué en faveur d'approches intégrées et pluridisciplinaires.** La mise en place de projets horizontaux visait à répondre à la nécessité de disposer d'options stratégiques plus intégrées pour relever des défis complexes. L'octroi de ressources budgétaires devait encourager les directions à aller au-delà de mécanismes de collaboration informels. L'enjeu pour l'OCDE est double : l'Organisation doit à la fois dépasser les cloisonnements sectoriels internes et collaborer avec les Membres en impliquant de multiples ministères pour proposer des actions à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Malheureusement, les ressources fournies dans le cadre de ces projets horizontaux n'ont pas suffi à faire évoluer la culture au sein de l'OCDE. Les Membres soulignent également que les projets horizontaux risquent de créer une strate supplémentaire au lieu de renforcer la cohésion et qu'ils ne constituent pas une solution efficace pour promouvoir le recours à des approches pluridisciplinaires pour aborder des questions complexes. Il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre des directions spécialisées et des processus permettant une approche plus intégrée de questions complexes. **Pour faciliter cette démarche, il pourrait notamment être envisagé :**
 - de veiller à la cohérence entre le niveau de détail du PTB et les groupes de résultats (ce qui pourrait favoriser la collaboration entre directions) ;
 - d'opter pour un cycle budgétaire quadriennal (avec possibilité d'effectuer des ajustements à mi-parcours) ;
 - de reconsidérer l'approche adoptée concernant le Fonds central pour les projets prioritaires et les réaffectations à long terme ; et
 - d'actualiser le processus relatif aux orientations à moyen terme.

9. **L'OCDE a les moyens de mettre à profit sa réputation et sa crédibilité dans l'espace économique pour plaider de manière plus forte et plus coordonnée en faveur d'une action sur des questions clés telles que la vulnérabilité et l'inclusion, conformément aux engagements qu'elle a pris à l'égard de cadres mondiaux.** Il existe de bons exemples de l'action sociale défendue par l'OCDE dans des domaines thématiques spécifiques tels que le travail et l'emploi. Ces exemples renforcent la réputation de chef de file mondial de l'OCDE et démontrent sa capacité à dépasser un prisme purement économique pour catalyser l'action dans d'autres domaines. Ils sont également une démonstration positive du respect par l'OCDE d'engagements mondiaux tels que les Objectifs de développement durable (ODD). Toutefois, ces approches sont en grande partie ponctuelles et les efforts visant à traiter les principaux problèmes sociaux ne sont pas encore suffisamment intégrés dans l'ensemble de l'Organisation. Il s'agit là d'un potentiel inexploité pour l'OCDE.
10. **Si des engagements ont été pris en faveur de l'égalité des genres dans le cadre des travaux menés par l'OCDE sur les questions de fond, il n'existe pas de plan d'action complet à l'appui de la nouvelle stratégie de l'OCDE dans le domaine du genre, ce qui reste une lacune importante.** Ce constat révèle la nécessité de mener des travaux stratégiques plus intégrés et inclusifs sur l'égalité des genres au sein de l'OCDE. À l'heure actuelle, faute de financements et d'incitations spécifiques, les possibilités de travaux analytiques, qui pourraient s'appuyer sur les données ventilées par genre déjà collectées, sont limitées. Il s'agit là d'un problème car des analyses et des travaux de planification cohérents sont nécessaires pour faire de la question du genre une dimension transversale des travaux de l'OCDE. Toutefois, il est aussi important de reconnaître l'ampleur des travaux existants en la matière et l'engagement pris récemment par les Ministres de promouvoir l'égalité des genres (juin 2023). Des mesures positives sont prises, comme l'élaboration et l'utilisation de l'Indice « Institutions sociales et égalité homme-femme » (SIGI), les travaux que l'OCDE mène avec le G20 sur l'égalité des genres et l'attention que l'Organisation porte au genre dans différents produits. Pourtant, le défi auquel est confrontée l'OCDE pour renforcer ses buts et objectifs en matière d'égalité des genres est à la fois symptomatique et indispensable pour progresser en ce qui concerne, plus largement, l'élaboration de sa stratégie et de ses processus. C'est aussi un moyen de cheminer plus progressivement sur la voie de l'intégration horizontale.

5.4 Gestion des relations/partenariats

11. **L'un des points forts de l'OCDE réside dans son pouvoir de mobilisation et son mécanisme d'examen par les pairs, qui sont au cœur de sa méthode de travail.** L'OCDE a la crédibilité intellectuelle et la capacité nécessaires pour rassembler un ensemble diversifié d'acteurs autour d'un domaine d'action spécifique en établissant des partenariats avec d'autres acteurs que ses Membres, y compris avec le secteur privé, la société civile et les syndicats. La capacité de l'OCDE à agir en tant qu'expert, organisateur et facilitateur est précieuse pour les Membres et dans le contexte plus large du G7, du G20 et d'autres forums mondiaux. L'Organisation doit en très grande partie cette capacité à la contribution active de ses Membres et de leurs délégués, ainsi qu'à l'engagement de ses salariés, qui sont au cœur de son capital intellectuel. Préserver ce capital et continuer à le faire évoluer est essentiel pour que l'Organisation conserve toute sa pertinence à l'avenir. Il faut à cette fin que ses Membres investissent en permanence pour assurer une représentation de qualité, pour s'engager résolument dans les processus d'examen par les pairs et pour aider l'OCDE à élaborer des approches innovantes en matière de partenariats.

12. **L'OCDE a exprimé la volonté politique de continuer à s'adapter et à accroître son nombre de Membres et de Partenaires, et elle dispose des mécanismes flexibles nécessaires à cette fin.** Elle est bien placée pour se développer, certains Partenaires étant déjà sur la voie de l'adhésion. Bien que d'autres Partenaires puissent préférer conserver leur rôle actuel, l'OCDE offre différentes possibilités pour différents types de partenariats. Des initiatives récentes, telles que le Forum inclusif sur les approches d'atténuation des émissions de carbone, montrent concrètement comment l'OCDE peut accueillir différents types de parties prenantes sur un pied d'égalité. Les travaux de la Direction des Relations mondiales et de la coopération (GRC) dans le cadre de son engagement auprès des non-Membres et des Partenaires et – même s'ils n'entrent pas totalement dans le périmètre de l'évaluation – ceux du « pôle développement », dont le Centre de développement de l'OCDE, témoignent aussi de la capacité de l'Organisation à s'adapter et à faire preuve de flexibilité. Cette ouverture de l'OCDE vers l'extérieur (par l'intermédiaire de la GRC, mais aussi plus largement dans l'ensemble de l'OCDE) est plus essentielle que jamais. Cette inclusivité et cette diversité doivent aussi impérativement transparaître dans le profil des membres du personnel de l'Organisation (comme indiqué dans la conclusion 7 ci-dessus). Elles doivent également être reflétées par les Membres au travers de leurs propres délégations auprès de l'OCDE, qui doivent incarner et soutenir l'évolution des exigences de l'Organisation.

5.5 Gestion des performances

13. **L'OCDE gagnerait à être davantage axée sur les réalisations et l'impact, ce qui signifie qu'elle devrait mieux définir les réalisations attendues et devrait avoir une bonne connaissance des réalisations et de l'impact obtenus, plutôt que de se concentrer sur les seuls résultats de ses travaux. Cette question est apparue comme essentielle pour les Membres.** Le souhait que l'OCDE tienne compte de l'impact de ses travaux a été clairement exprimé dans les entretiens menés au niveau des pays et des Ambassadeurs. Les Ambassadeurs auprès de l'OCDE, prennent conscience de la nécessité pour l'Organisation de montrer ce que ses travaux sur l'action publique apportent dans les différents contextes nationaux et infranationaux. Les Membres souhaiteraient voir comment la vision de l'OCDE, des politiques meilleures pour une vie meilleure, est concrétisée et mise en œuvre. Ils ont demandé que la mise en pratique de cette vision, tant en termes d'évolution de la nature des travaux de l'OCDE que de manière dont elle examine et évalue leur impact, devrait être au centre de tous les travaux menés au sein de l'Organisation. En d'autres termes, il s'agit de mesurer l'impact des rapports d'orientation, de les raccourcir et de les rendre plus directs, et de formuler des recommandations plus facilement applicables, mesurables et plus clairement liées à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'OCDE. En outre, une meilleure définition des réalisations aiderait les Membres à démontrer l'intérêt d'investir dans les travaux de l'OCDE.
14. **L'OCDE est très appréciée par ses Membres pour la qualité de ses données, de ses éléments factuels et de ses analyses.** Il s'agit de son cœur de métier, pour lequel elle est connue à la fois en interne (par les Membres) et à l'extérieur (par les Partenaires et d'autres acteurs internationaux). Il est important de préserver la marque OCDE. L'OCDE continuera d'être utile à l'élaboration des politiques dans les domaines où elle dispose d'un avantage comparatif, en particulier dans le domaine des politiques structurelles liées à l'économie, qui sous-tend d'autres priorités thématiques. Cependant, les Membres comme les non-Membres recherchent des produits plus contextualisés et plus directement utilisables (par exemple, des analyses, des rapports et des examens par les pairs). L'augmentation du nombre de pays membres de l'Organisation, l'élargissement de sa portée géographique et de son champ d'activité posent des problèmes en termes

d'adéquation des ressources. Ces évolutions exigent également de l'OCDE qu'elle réfléchisse plus clairement à la manière dont ses travaux de qualité peuvent être plus directement utiles en termes d'impact au niveau des Membres et, plus largement, au niveau international. Il est jugé essentiel, pour les nouveaux Membres potentiels, que l'OCDE adopte et gère des points de vue politiques et économiques différents.

15. **L'établissement de normes par l'OCDE est très apprécié**, à l'heure où, à l'échelle mondiale, les normes internationales sont menacées par des pratiques qui ne sont pas bénéfiques pour les Membres ou, plus largement, pour les Partenaires mondiaux. Les normes de l'OCDE sont appréciées en raison de la manière dont elles ont été élaborées et dont elles sont appliquées dans l'élaboration des politiques. Elles sont élaborées par consensus et ne sont le plus souvent pas contraignantes, ce qui est considéré comme un avantage par les Membres et les Partenaires. Elles apportent une valeur ajoutée qui va au-delà du droit contraignant auquel d'autres institutions internationales, comme celles de l'Union européenne, ont recours. Ce rôle renforce la réputation et la visibilité de l'OCDE.

6. Recommandations

Les recommandations qui suivent sont tirées des conclusions, observations et considérations relatives aux orientations futures de l'OCDE. Les recommandations tiennent compte des atouts actuels de l'OCDE, sur lesquels il est possible de s'appuyer, et de la faisabilité des lignes d'action recommandées au regard des besoins en ressources, des risques probables et de l'ampleur des changements institutionnels qu'elles supposent.

Chacune des huit recommandations stratégiques porte sur un aspect particulier des changements recommandés. Des sous-recommandations plus détaillées et précises découlent de chacune d'elles. Si elles sont mises en œuvre, ces interventions devraient ouvrir la voie à la transition, ce qui correspond à l'objectif de l'OCDE de s'adapter à un monde en mutation.

- **Recommandation n° 1 : Renforcer la cohérence de la mission, des priorités et de la planification stratégique à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.**

Une planification stratégique resserrée autour des priorités convenues est nécessaire pour mieux définir et renforcer la trajectoire à moyen terme de l'OCDE vers l'accomplissement de sa vision : des politiques meilleures pour une vie meilleure. L'OCDE devrait mettre au point un processus de planification à moyen terme qui reconnaisse, relie et mette à profit ses atouts tenant à la multiplicité des fonctions qu'elle exerce et à la structure unique de ses comités. Le processus de planification à moyen terme devrait établir un lien plus visible entre les priorités des comités et l'objectif stratégique de l'OCDE, et il devrait assurer un processus équilibré, efficace et simple pour l'affectation des ressources grâce à un modèle de financement et de budget souple. Ce processus de planification stratégique plus dynamique permettrait de relever les défis liés au maintien des atouts de l'OCDE dans le contexte de diversité croissante et d'épuisement des ressources issues des contributions obligatoires de Partie I.

- **Recommandation n° 2 : Améliorer la qualité et la valeur de l'engagement entre les Membres et le Secrétariat afin de faciliter la prise de décision sur les questions de fond et de nature stratégique.**

L'OCDE doit créer les conditions et les espaces appropriés pour favoriser le maintien et l'amélioration d'un dialogue éclairé entre les Membres et le Secrétariat. Les problèmes liés à l'extrême complexité des processus de réunion, au nombre excessif de documents et de réunions et à l'importance plus grande accordée aux processus qu'au dialogue de fond, qui ont été mis en évidence au cours de l'évaluation, doivent être traités afin d'améliorer l'efficacité de la collaboration avec les Membres au niveau du Conseil et de ses comités permanents. Il est nécessaire d'engager un examen pour déterminer dans quels domaines les fonctions et les processus peuvent gagner en efficacité et ceux dans lesquels des questions non essentielles monopolisent l'attention, ce qui compromet les dialogues de fond et stratégiques indispensables entre le Conseil et le Secrétariat.

- **Recommandation n° 3 : Intensifier le ciblage sur les réalisations et l'impact dans l'ensemble des travaux de l'OCDE sur l'action publique.**

Recentrer les travaux de l'OCDE sur les réalisations et l'impact. Cette réorientation permettrait de répondre à la demande croissante de mettre davantage l'accent sur les réalisations et l'impact de l'OCDE et d'en accroître la visibilité dans l'accomplissement

de sa vision. En outre, cette évolution s'appuierait également sur la qualité déjà élevée des résultats de l'OCDE en se concentrant davantage sur leur utilité et leur exploitabilité. En outre, il est nécessaire de renforcer le cadrage stratégique des résultats de qualité de l'OCDE afin d'aboutir à des réalisations clairement identifiées. Il faudrait pour cela intégrer des approches axées sur les réalisations dans les plans de travail existants, les dotations en ressources, les examens des performances et les processus d'apprentissage, afin de mieux montrer comment les activités de l'OCDE contribuent à la réalisation de sa vision collective.

- **Recommandation n° 4 : Tirer parti de l'ouverture de l'OCDE sur l'extérieur et renforcer les paramètres du travail en partenariat.**

En s'appuyant sur la forte dynamique de l'OCDE en matière de relations mondiales, dont témoignent les travaux de la Direction des relations mondiales et de la coopération (GRC) à l'appui du Comité des relations extérieures (CRE), définir clairement une approche de l'engagement de l'OCDE vis-à-vis de l'extérieur qui mobilise l'ensemble de l'Organisation. Cela suppose d'améliorer la visibilité et la communication, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, sur les avantages du développement des relations de l'OCDE avec les non-Membres et des différentes formes de partenariats mondiaux, régionaux et nationaux et les exigences que cela implique.

- **Recommandation n° 5 : Renforcer la responsabilité mutuelle pour les aspects centraux de l'Organisation.**

L'OCDE doit aligner les stratégies institutionnelles pour ses domaines d'activité centraux afin de favoriser la cohérence et de s'adapter au rythme du changement global, de manière à réaliser des gains d'efficacité en interne. Le modèle décentralisé de l'OCDE est positif en ce qu'il permet aux Directions de mener une gestion indépendante ; toutefois, il pose également des problèmes de cohérence et d'efficacité au niveau central. Les domaines d'activité centraux, tels que les ressources humaines, le numérique et la communication, doivent s'accompagner de chaînes de responsabilité clairement alignées au niveau des Directions, et faire l'objet d'une supervision et d'un suivi par le Secrétariat afin de gagner en efficacité. Cela améliorera la synergie et la conformité vis-à-vis des stratégies institutionnelles dans l'ensemble de l'Organisation, tout en prenant en compte les spécificités des directions.

- **Recommandation n° 6 : Renforcer les mécanismes permettant d'approfondir et d'accélérer l'approche intégrée de l'Organisation face à des enjeux de plus en plus interdépendants.**

L'OCDE doit mettre au point des mécanismes adaptés à la collaboration intersectorielle, interdirections et interministérielle. Les progrès accomplis jusqu'à présent pour obtenir des résultats intégrés, que l'on doit à l'action des groupes de travail horizontaux et conjoints, livreront des enseignements qui pourront être généralisés. Toutefois, il est également nécessaire d'examiner d'autres options, telles que des systèmes et processus plus intégrés et innovants pour la production intégrée et synergique de résultats afin de répondre aux intérêts de plus en plus complexes et divers des Membres. Le travail en équipe peut créer une approche dynamique et réactive pour traiter de manière appropriée des questions complexes et interdépendantes. L'OCDE peut mettre à profit ses atouts existants en matière d'analyse des tendances structurelles et économiques et d'anticipation des enjeux futurs pour apporter une valeur ajoutée à des questions complexes qui soit propre à son expertise et qui évite les doubles emplois avec d'autres organisations.

- **Recommandation n° 7 : Mettre à jour les processus de travail des comités de substance afin de garantir l’inclusivité et la richesse des dialogues de fond.**

L’OCDE devrait recenser les bonnes pratiques existantes et en généraliser l’adoption dans le cadre des processus des comités. Ces pratiques devraient être axées sur une collaboration efficace, la recherche d’une compréhension et d’une appropriation communes, des activités conjointes et un dialogue propices à un retour d’information fructueux entre les Membres et les non-Membres dans l’optique d’un consensus ouvert. En outre, les processus de réunion actuels, tels que la gestion de réseaux multisectoriels et les plateformes d’engagement numériques, contribueraient à enrichir un dialogue dynamique, de fond et multisectoriel ; à renforcer la recherche de consensus ; et à consolider une approche adaptée aux mécanismes fondamentaux de mise en œuvre de l’OCDE dans un contexte de plus en plus complexe.

- **Recommandation n° 8 : Doter l’OCDE des moyens de faire en sorte que l’analyse économique et sociale des questions essentielles de vulnérabilité et d’inclusion (l’égalité des genres en particulier) fasse partie intégrante de ses travaux.**

Concrétiser l’engagement de l’OCDE à l’égard des cadres mondiaux, tels que le Programme à l’horizon 2030, afin d’inscrire explicitement la vulnérabilité et l’inclusion au cœur d’une élaboration efficace des politiques. L’OCDE devrait mobiliser sa réputation, sa crédibilité et son expertise économique pour fournir des arguments économiques et sociaux en faveur de la prise en compte de l’égalité des genres, de la vulnérabilité et de l’inclusion sociale dans l’élaboration de politiques. L’Organisation devrait également élaborer des stratégies et des plans d’action en faveur de la prise en compte de ces problématiques pour faire en sorte que ses travaux soient de plus en plus alignés sur les ODD, qu’ils intègrent les principes du Programme à l’horizon 2030, et qu’ils englobent la diversité infranationale et les questions sociales, qui présentent un intérêt croissant pour ses Membres et Partenaires actuels et potentiels.

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
<p>Recommandation n° 1 : Renforcer la cohérence de la mission, des priorités et de la planification stratégique à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.</p>	
<p>Une planification stratégique resserrée autour des priorités convenues est nécessaire pour mieux définir et renforcer la trajectoire à moyen terme de l'OCDE vers l'accomplissement de sa vision : des politiques meilleures pour une vie meilleure. L'OCDE devrait mettre au point un processus de planification à moyen terme qui reconnaisse, relie et mette à profit ses atouts tenant à la multiplicité des fonctions qu'elle exerce et à la structure unique de ses comités. Le processus de planification à moyen terme devrait établir un lien plus visible entre les priorités des Comités et l'objectif stratégique de l'OCDE, et il devrait assurer un processus équilibré, efficace et simple pour l'affectation des ressources grâce à un modèle de financement et de budget souple. Ce processus de planification stratégique plus dynamique permettrait de relever les défis liés au maintien des atouts de l'OCDE dans un contexte de diversité croissante et d'épuisement des ressources issues des contributions obligatoires de Partie I.</p>	
<p>1.1 : Améliorer l'approche de l'Organisation en matière de planification stratégique au moyen d'une fonction centrale renforcée chargée d'aligner et de coordonner les travaux entre le Secrétariat et les comités.</p>	<p>Une approche stratégique moins fragmentée à l'échelle de l'OCDE, qui reflète et aligne les priorités des comités et les priorités de l'Organisation de manière systématique et plus efficace, renforcera la cohérence et les efforts communs pour réaliser les priorités stratégiques.</p>
<p>1.2 Élaborer une stratégie à moyen terme à l'échelle de l'Organisation, centrée sur un ensemble de résultats institutionnels, qui reflète les priorités des comités et relie les principales initiatives à un cadre stratégique global.</p>	<p>Une stratégie à moyen terme et des plans opérationnels connexes accroîtront la visibilité des objectifs stratégiques, de fond et internes, à court et moyen terme de l'OCDE et permettront d'orienter les travaux de toutes les composantes de l'Organisation sur leur réalisation.</p>
<p>1.3 : Établir un cycle budgétaire de quatre ans, aligné sur deux cycles stratégiques biennaux glissants.</p>	<p>Un cycle budgétaire de quatre ans améliorera la prévisibilité du financement, procurera la souplesse nécessaire pour répondre aux priorités nouvelles et réduira la charge administrative du Secrétariat et des Membres.</p>
<p>1.4 Définir et mettre en place un mécanisme de reconstitution du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital afin de financer les actifs de classe 1.</p>	<p>Un processus d'établissement du budget d'investissement lié à l'investissement stratégique en capital permettrait de veiller à la disponibilité des ressources pour les priorités stratégiques essentielles ou à long terme qui procurent des avantages tangibles et transparents à tous les Membres de l'OCDE.</p>
<p>Recommandation n° 2 : Améliorer la qualité et la valeur de l'engagement entre les Membres et le Secrétariat afin de faciliter la prise de décision sur les questions de fond et de nature stratégique.</p>	
<p>L'OCDE doit créer les conditions et les espaces appropriés pour permettre le maintien et l'amélioration d'un dialogue éclairé entre les Membres et le Secrétariat. Les problèmes liés à l'extrême complexité des processus de réunion, au nombre excessif de documents et de réunions et à l'importance plus grande accordée aux processus qu'au dialogue de fond, qui ont été mis en évidence au cours de l'évaluation, doivent être traités afin d'améliorer l'efficacité de la collaboration avec les Membres au niveau du Conseil et de ses comités permanents. Il est nécessaire d'engager un examen pour déterminer dans quels domaines les fonctions et les processus peuvent gagner en</p>	

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
<p>efficacité et ceux dans lesquels des questions non essentielles monopolisent l'attention, ce qui compromet les dialogues de fond et stratégiques indispensables entre le Conseil et le Secrétariat.</p>	
<p>2.1 Mettre à jour les paramètres de fonctionnement des comités permanents (les compétences fondamentales utiles aux Membres sur les thèmes traités par les différents comités, l'orientation et l'accueil efficaces des délégués et la participation homogène des Membres) et agir sur les principaux facteurs qui influent sur un engagement efficace, en évitant de consacrer les réunions des comités à des délibérations sur des questions non critiques ou moins essentielles.</p>	<p>Des conditions plus rigoureuses de participation aux comités permanents renforceront la certitude que les priorités convenues sont traitées avec l'attention requise dans l'ensemble de l'OCDE et que l'expertise pertinente des Membres et les ressources investies sont à la mesure des décisions stratégiques nécessaires.</p>
<p>2.2 Évaluer les outils et techniques utilisés par d'autres organisations internationales pour favoriser un dialogue efficace, cohérent et de qualité au sein des comités permanents et modifier les règles et procédures le cas échéant. Il s'agirait notamment d'améliorer l'accès aux comptes rendus succincts numériques des travaux des comités, la participation des Membres, les fondements des décisions arrêtées et, éventuellement, l'orientation et le processus d'information des nouveaux délégués.</p>	<p>Des procédures actualisées et plus efficaces faciliteront les travaux des Membres et du personnel du Secrétariat et leur permettront ainsi de parvenir plus rapidement à des décisions, ce qui favorisera l'obtention de meilleurs résultats. Elles permettraient également de produire des rapports plus accessibles et approfondis sur la façon dont les décisions ont été prises et sur les raisons qui les ont motivées. Cette démarche renforcerait la confiance dans la prise de décision collaborative et consensuelle de l'OCDE.</p>
<p>Recommandation n° 3 : Intensifier le ciblage sur les réalisations et l'impact dans l'ensemble des travaux de l'OCDE sur l'action publique.</p> <p>Recentrer les travaux de l'OCDE sur les réalisations et l'impact. Cette réorientation permettrait de répondre à la demande croissante de mettre davantage l'accent sur les réalisations et l'impact de l'OCDE et d'en accroître la visibilité dans l'accomplissement de sa vision. En outre, cette évolution s'appuierait également sur la qualité déjà élevée des résultats de l'OCDE en se concentrant davantage sur leur utilité et leur exploitabilité. En outre, il est nécessaire de renforcer le cadrage stratégique des résultats de qualité de l'OCDE afin d'aboutir à des réalisations clairement identifiées. Il faudrait pour cela intégrer des approches axées sur les réalisations dans les plans de travail existants, les dotations en ressources, les budgets, les examens des performances et les processus d'apprentissage, afin de mieux montrer comment les activités de l'OCDE contribuent à la réalisation de sa vision collective.</p>	
<p>3.1 En ce qui concerne la stratégie à moyen terme et les plans connexes proposés, assurer le suivi des résultats et de la façon dont les diverses réalisations essentielles contribuent à l'impact obtenu. Appliquer des techniques d'analyse des contributions pour aider l'Organisation, grâce à des dispositifs d'apprentissage mutuel, à définir les trajectoires les plus efficaces pour obtenir des effets durables dans l'accomplissement de sa vision « des politiques meilleures pour une vie meilleure ».</p>	<p>Déterminer la contribution des résultats à la vision stratégique de l'OCDE permettra de définir les possibilités de développer les bonnes pratiques, de fusionner et d'associer les travaux des différents comités, d'éviter les doubles emplois ou les approches improductives, et de dégager des enseignements au service de meilleurs résultats.</p>

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
3.2 : Mettre à profit l'approche évolutive suivie au sein de l'OCDE pour évaluer l'impact des résultats de l'action publique au moyen des techniques nouvelles.	Les méthodes d'évaluation de l'impact actualisées et modernes rendront plus clairement compte des réalisations et de l'utilité de l'OCDE.
3.3 : Renforcer les processus de dialogue sur l'utilisation des produits de l'OCDE et les réalisations obtenues au sein des comités de substance, et améliorer la communication sur la portée et le champ de l'influence de l'OCDE.	Des informations de meilleure qualité sur les réalisations rehausseront la réputation de l'OCDE à cet égard, ce qui se traduira par une utilisation soutenue et croissante de ses produits, une meilleure compréhension de l'utilité et de l'applicabilité de ses recommandations et un soutien accru à ses initiatives.
<p>Recommandation n° 4 : Tirer parti de l'ouverture de l'OCDE sur l'extérieur et renforcer les paramètres du travail en partenariat.</p> <p>En s'appuyant sur la forte dynamique de l'OCDE en matière de relations mondiales dont témoignent les travaux de la Direction des relations mondiales et de la coopération (GRC) à l'appui du Comité des relations extérieures (CRE), définir clairement une approche de l'engagement de l'OCDE vis-à-vis de l'extérieur qui mobilise l'ensemble de l'Organisation. Cela suppose d'améliorer la visibilité et la communication, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, sur les avantages du développement des relations de l'OCDE avec les non-Membres et des différentes formes de partenariats mondiaux, régionaux et nationaux et les exigences que cela implique.</p>	
4.1 : En s'inspirant de la stratégie de relations extérieures de l'OCDE, définir et coordonner plus précisément une approche mobilisant l'ensemble de l'Organisation, alignée avec d'autres approches stratégiques, en matière d'ouverture sur l'extérieur, fondée sur une présentation claire des avantages des différents modèles/approches de bonnes pratiques en matière de partenariat. Il s'agit notamment de faire fond sur les relations constructives entre l'OCDE et le G7 et le G20, d'autres forums mondiaux, des organes régionaux et les nouveaux partenariats.	L'amélioration de la coordination interne concernant la participation de l'OCDE aux forums et partenariats mondiaux offre à l'Organisation de nouvelles possibilités de mettre en avant ses résultats, de renforcer son influence, d'exercer un effet mobilisateur en faveur des grands enjeux mondiaux et de promouvoir la bonne gouvernance à l'échelle mondiale.
4.2 : Tirer parti de la réputation de partenaire neutre et sérieux dont jouit l'OCDE en améliorant les mécanismes actuels d'approbation des partenariats et de coopération avec les Partenaires, en tenant compte de la diversité de ses partenariats tout en prêtant attention à la nature et aux avantages des partenariats, en évitant les doubles emplois et en veillant à ce que les Membres en retirent des avantages.	L'OCDE consolide ses relations mondiales et noue des partenariats plus solides et plus larges, ce qui lui donne la possibilité d'amplifier son impact.
4.3 : L'OCDE devrait nouer et renforcer des partenariats avec les organisations régionales afin d'établir des liens efficaces entre les priorités des Membres et non-Membres d'une même région et d'obtenir des effets plus vastes, en prêtant attention à la diversité inter- et intrarégionale.	L'OCDE jouit d'une visibilité nationale, régionale et mondiale plus importante, ce qui lui permet d'élargir sa participation et de renforcer son impact à moindre coût.

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
<p>4.4 : Établir des liens et une coordination clairement définis afin de tirer parti des capacités existantes de l'OCDE, notamment au sein de la Direction de la coopération pour le développement et du DEV, pour mobiliser les non-Membres et Partenaires (en particulier ceux des économies émergentes) de manière plus contextualisée et inclusive, tout en évitant de détourner l'Organisation de son objectif principal.</p>	<p>Le renforcement de la participation de l'OCDE aux travaux menés avec les pays en développement offre l'occasion d'obtenir d'emblée des résultats plus importants en matière de bonne gouvernance et d'amélioration des politiques.</p>
<p>Recommandation n° 5 : Renforcer la responsabilité mutuelle pour les aspects centraux de l'Organisation.</p> <p>L'OCDE doit aligner les stratégies institutionnelles pour ses domaines d'activité centraux afin de favoriser la cohérence et de s'adapter au rythme du changement global, de manière à réaliser des gains d'efficacité en interne. Le modèle décentralisé de l'OCDE est positif en ce qu'il permet aux Directions de mener une gestion indépendante ; toutefois, il pose également des problèmes de cohérence et d'efficacité au niveau central. Les domaines d'activité centraux, tels que les ressources humaines, le numérique et la communication, doivent s'accompagner de chaînes de responsabilité clairement alignées au niveau des Directions, et faire l'objet d'une supervision et d'un suivi par le Secrétariat afin de gagner en efficacité. Cela améliorera la synergie et la conformité vis-à-vis des stratégies institutionnelles dans l'ensemble de l'Organisation, tout en prenant en compte les spécificités des directions.</p>	
<p>5.1 Revoir le cadre actuel de la Stratégie numérique (2.0) et les mécanismes à l'appui de la transformation numérique de l'OCDE dans l'ensemble de l'Organisation.</p>	<p>La capacité de l'OCDE à produire des données de qualité (internes à l'Organisation et externes), qui sont présentées de manière concise dans des formats numériques et interrogeables, est renforcée. Cela répond aux demandes de jeux de données et de produits intégrés pour faire face à des enjeux mondiaux complexes.</p>
<p>5.2 Créer un groupe de travail sur la gouvernance numérique pour consolider et mettre en œuvre la stratégie à moyen terme proposée. Il conviendrait que la stratégie prévoie une structure de contrôle interne, des chaînes de responsabilité et de redevabilité au sein du Secrétariat et de la Direction et un fonds central pour les investissements à réaliser.</p>	<p>Les processus internes de l'OCDE gagnent en efficacité alors que les Directions décentralisées continuent de fonctionner de manière autonome, mais avec une visibilité plus directe sur les orientations stratégiques et une meilleure coordination des fonctions essentielles de l'Organisation, ce qui rehausse l'efficacité de l'ensemble des Directions.</p>
<p>5.3 Réaliser un examen fonctionnel des ressources humaines (comme le récent examen des communications) comprenant une analyse des tendances mondiales en matière d'acquisition de talents et de gestion de la main-d'œuvre. Il s'agirait également de mener une réflexion sur les modes de travail actuels, sur la plus grande diversité de la main-d'œuvre et sur la supervision efficace des tâches, normes et pouvoirs délégués. L'examen serait par ailleurs aligné sur la stratégie à moyen terme proposée pour assurer que l'OCDE sera en</p>	<p>L'OCDE continuera de bénéficier d'un personnel d'excellente qualité, bien géré et adaptable aux besoins futurs de l'Organisation.</p>

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
mesure de répondre aux besoins futurs en matière de compétences et de capacités.	
<p>Recommandation n° 6 : Renforcer les mécanismes permettant d’approfondir et d’accélérer l’approche intégrée de l’Organisation face à des enjeux de plus en plus interdépendants.</p> <p>L’OCDE doit mettre au point des mécanismes adaptés à la collaboration intersectorielle, interdirections et interministérielle. Les progrès accomplis jusqu’à présent pour obtenir des résultats intégrés, que l’on doit à l’action des groupes de travail horizontaux et conjoints, livreront des enseignements qui pourront être généralisés. Toutefois, il est également nécessaire d’examiner d’autres options, telles que des systèmes et processus plus intégrés et innovants pour la production intégrée et synergique de résultats afin de répondre aux intérêts de plus en plus complexes et divers des Membres. Le travail en équipe peut créer une approche dynamique et réactive pour traiter de manière appropriée des questions complexes et interdépendantes. L’OCDE peut mettre à profit ses atouts existants en matière d’analyse des tendances structurelles et économiques et d’anticipation des enjeux futurs pour apporter une valeur ajoutée à des questions complexes qui soit propre à son expertise et qui évite les doubles emplois avec d’autres organisations</p>	
<p>6.1 : Examiner les structures, les incitations et les conditions propices à des travaux intégrés efficaces dans le cadre de structures de travail en équipe, de communautés de pratique ou de groupes de travail. Ceux-ci devraient être faciles à mettre en place, de court terme et axés sur la recherche de solutions, mais doivent aussi permettre de repousser les frontières des connaissances concernant de grands enjeux mondiaux.</p>	<p>Une évolution de sa culture du travail vers des solutions intégrées permettrait à l’OCDE d’être mieux équipée pour servir les intérêts des Membres car elle serait en mesure d’étudier et de gérer plus facilement des solutions multisectorielles à des problèmes complexes.</p>
<p>6.2 : En s’appuyant sur des politiques et des pratiques d’appui en matière de ressources humaines, modifier la composition des effectifs au sein des Directions de manière à recruter des agents dotés de compétences dans diverses disciplines - par exemple, une expertise multisectorielle (intersectorielle) - associées à une compréhension, une connaissance et une expérience de l’économie/des affaires politiques de chacune d’elles, le cas échéant.</p>	<p>La réunion de différentes expertises pour aboutir à des solutions précises améliorera l’offre de produits de l’OCDE à ses Membres et Partenaires.</p>
<p>6.3 : Assurer un accès permanent aux principales bases de données qui sont au centre des pratiques de travail de l’OCDE, permettent de procéder à des analyses interrelationnelles et établissent un mécanisme central de planification et de budgétisation. Cela facilitera la coordination entre les Directions et avec les partenaires en vue de favoriser l’innovation et les gains d’efficacité dans la gestion intégrée des données.</p>	<p>L’OCDE demeure à la pointe de l’analyse de données de qualité qui présentent un intérêt pour ses Membres et Partenaires.</p>

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
<p>Recommandation n° 7 : Mettre à jour les processus de travail des comités de substance afin de garantir l’inclusivité et la richesse des dialogues de fond.</p> <p>L’OCDE devrait recenser les bonnes pratiques existantes et en généraliser l’adoption dans le cadre des processus des comités. Ces pratiques devraient être axées sur une collaboration efficace, la recherche d’une compréhension et d’une appropriation communes, des activités conjointes et un dialogue propices à un retour d’information fructueux entre les Membres et les non-Membres dans l’optique d’un consensus ouvert. En outre, les processus de réunion actuels, tels que la gestion de réseaux multisectoriels et les plateformes d’engagement numériques, contribueraient à enrichir un dialogue dynamique, de fond et multisectoriel ; à renforcer la recherche de consensus ; et à consolider une approche adaptée aux mécanismes fondamentaux de mise en œuvre de l’OCDE dans un contexte de plus en plus complexe.</p>	
<p>7.1 Renforcer le dialogue inclusif dans l’ensemble des comités par les moyens suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accroître le recours aux options hybrides de participation. 2. Veiller à ce que les documents soient fournis dans des délais suffisants pour permettre leur traduction et les retours d’information des capitales. 3. Accroître le recours aux services d’interprétation pendant les réunions des comités. 4. Procéder à des examens périodiques de chaque comité afin d’assurer la fluidité et l’efficacité des processus de travail et des résultats concrets. 	<p>La participation plus intensive de tous les Membres à des processus de dialogue plus efficaces favorise des approches et des activités plus pertinentes pour eux.</p>
<p>7.2 Renforcer les processus de transformation numérique et le recours à des dispositifs numériques au sein des comités de l’OCDE pour favoriser des pratiques de travail modernes et améliorer la communication, la visualisation des données et la convivialité.</p>	<p>La participation aux procédures des comités est facilitée afin d’instaurer des règles du jeu équitables qui favorisent la compréhension et la prise de décision des Membres.</p>
<p>7.3 En s’appuyant sur les travaux récemment menés par l’unité IDE, l’OCDE devrait rationaliser les procédures des comités et institutionnaliser les enseignements dégagés des plus efficaces d’entre eux et d’expériences particulières, comme la riposte à la crise du COVID-19. Elle devrait ensuite partager ces enseignements afin d’harmoniser les pratiques et de renforcer l’efficacité des comités.</p>	<p>La mise en place de bonnes pratiques uniformes dans les comités et la réduction de la charge que représente la participation à plusieurs d’entre eux permettront aux Membres d’amplifier leur engagement et créeront des procédures plus efficaces au sein des comités.</p>
<p>Recommandation n° 8 : Doter l’OCDE des moyens de faire en sorte que l’analyse économique et sociale des questions essentielles de vulnérabilité et d’inclusion (l’égalité des genres en particulier) fasse partie intégrante de ses travaux.</p> <p>Concrétiser l’engagement de l’OCDE à l’égard des cadres mondiaux, tels que le Programme à l’horizon 2030, afin d’inscrire explicitement la vulnérabilité et l’inclusion au cœur d’une élaboration efficace des politiques. L’OCDE devrait mobiliser sa réputation, sa crédibilité et son expertise économique pour fournir des arguments économiques et sociaux en faveur de la prise en compte de l’égalité des genres, de la vulnérabilité et de l’inclusion sociale dans l’élaboration de politiques. L’Organisation devrait également mettre en œuvre des stratégies et des plans d’action en faveur de</p>	

Sous-Recommandations	Contribution à Réalisations stratégiques
<p>la prise en compte de ces problématiques pour faire en sorte que ses travaux soient de plus en plus alignés sur les ODD, qu'ils intègrent les principes du Programme à l'horizon 2030, et qu'ils englobent la diversité infranationale et les questions sociales, qui présentent un intérêt croissant pour ses Membres et Partenaires actuels et potentiels.</p>	
<p>8.1 : Accélérer et mieux faire connaître les travaux de l'OCDE sur l'égalité des genres.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer les structures et les mécanismes permettant de mesurer et d'éclairer l'incidence des travaux de l'OCDE sur les questions de genre dans le cadre des travaux des comités de substance. 2. Préparer, financer et mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action pour la prise en compte des questions de genre afin d'assurer l'inclusion et la visibilité transversales des activités consacrées à cette problématique dans les travaux thématiques de fond. 	<p>L'action de l'OCDE en matière d'égalité des genres est plus visible, plus intégrée et a une portée plus large.</p>
<p>8.2 : Associer plus étroitement la stratégie à moyen terme et les principaux projets proposés par l'OCDE aux engagements mondiaux en faveur du développement durable et de l'inclusion.</p>	<p>Les recommandations sont alignées sur les initiatives prises par les Membres pour se conformer aux engagements mondiaux et mieux prendre en compte la diversité nationale.</p>
<p>8.3 : Porter l'attention sur l'hétérogénéité et la diversité infranationales, y compris la diversité géographique et culturelle.</p>	<p>Mieux aider les pays à s'adapter à des contextes internes particuliers et faire bénéficier des populations plus nombreuses et plus diverses des avantages de cette action dans les pays membres et non membres.</p>
<p>8.4 : Mettre au point des outils innovants à l'appui de la diversité et de l'inclusion, notamment en tenant compte des différents points de vue, en favorisant l'amélioration de la traduction et en prenant en considération les aspects culturels.</p>	<p>L'OCDE est mieux placée pour obtenir des résultats positifs et répondre aux préoccupations de ses Membres concernant des questions complexes de politique sociale et de diversité.</p>

Annexe I ⁶¹: Calendrier du processus d'évaluation

Phase d'évaluation	Activité	Date
Pré-lancement	Réunion du FSCG	12 juillet 2022
Lancement	Lancement d'équipe avec l'OCDE	25 août 2022
	Réunion du GCE	9 septembre 2022
	Avant-projet de rapport préliminaire	21 septembre 2022
	Réunion du FSCG	28 septembre 2022
	Réunion du FSCG	3 octobre 2022
	Réunion avec le Groupe de contact pour l'évaluation en vue de recueillir les commentaires sur le rapport préliminaire	13 octobre 2022
	Rapport préliminaire	17 octobre 2023
	Réunion du Conseil (présentation du rapport préliminaire)	25 octobre 2022
Collecte des données	Début de l'examen approfondi des documents par l'évaluateur	1 ^{er} novembre 2022
	Réunion du GCE	11 novembre 2022
	Dialogue avec les administrateurs et le Secrétariat de l'OCDE	21 novembre 2022
	Réunion du GCE	7 décembre 2022
	Rapport d'étape de décembre	9 décembre 2022
	Début des entretiens avec le Secrétariat	4 janvier 2023
	Début des entretiens relatifs aux études par pays	21 janvier 2023
	Réunion du GCE de janvier	24 janvier 2023
	Réunion du GCE de février	16 février 2023
	Lancement de l'enquête ciblée	14 février 2023 - 25 avril 2023
	Séances de travail consacrées à l'analyse par l'équipe d'évaluation	9-10 mars 2023
	Rapport d'étape de mars	20 mars 2023
	Réunion du GCE de mars	22 mars 2023
	Réunion du Conseil (conclusions préliminaires)	22 mars 2023
Analyse et rapports (+poursuite de la collecte des données)	Séances de travail consacrées à l'analyse par l'équipe d'évaluation	3-4 avril 2023
	Réunion du GCE d'avril	19 avril 2023
	Réunion du FSCG	3 mai 2023
	Réunion du GCE de mai	30 mai 2023
	Réunion avec le Secrétaire général	31 mai 2023
	Réunion du Conseil de juin	2 juin 2023
	Rapport d'étape de juin	9 juin 2023
	Projet de rapport d'évaluation	9 juin 2023
	Réunion du FSCG	15 juin 2023
Réunion du GCE	20 juin 2023	

⁶¹ Un certain nombre de documents sont soumis à des exigences de confidentialité ou de protection des données.

	Rapport final d'évaluation	4 juillet 2023
	Présentation du rapport au Conseil de juillet	12 juillet 2023

Annexe II : Portée du processus d'évaluation

Annexe pour les entretiens avec les parties prenantes

En travaillant sur le processus de collecte de données, l'équipe a pu s'entretenir avec différentes parties prenantes de différents niveaux de gouvernance au sein de l'OCDE et des pays membres.

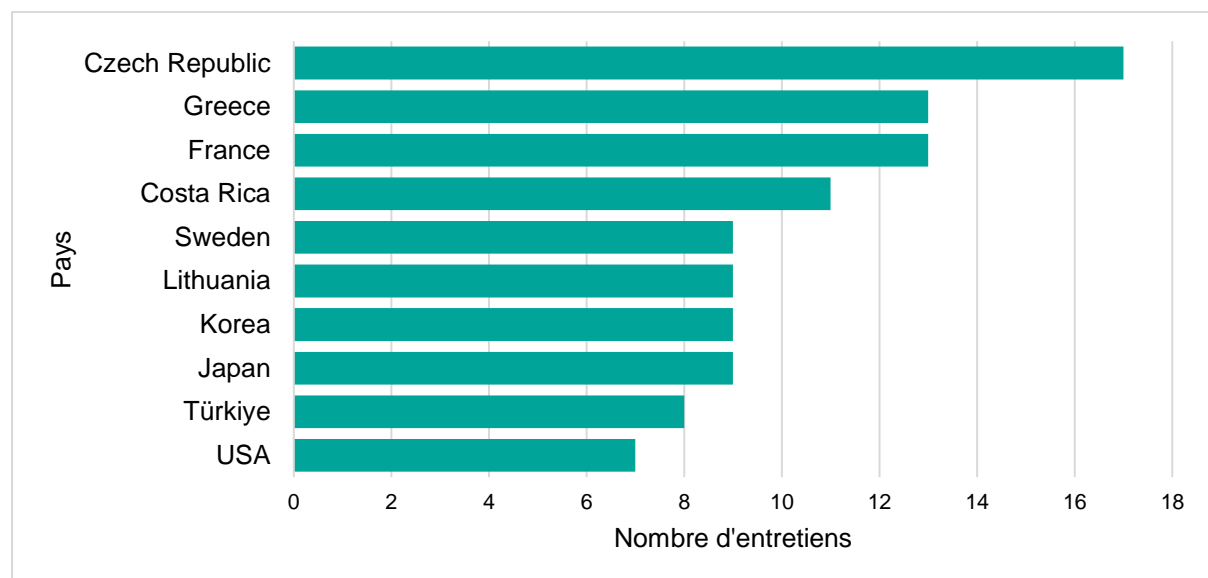
Collaboration au niveau des Ambassadeurs

Parmi les membres, l'équipe s'est entretenue avec un représentant permanent de chacun des 38 sur 39 représentants permanents de l'OCDE, un représentant permanent adjoint remplaçant l'ambassadeur du membre restant.

Études par pays

Le nombre de parties prenantes de l'étude par pays s'est élevé à 17 entretiens au total pour la République tchèque, 11 pour le Costa Rica, 13 pour la France, 13 pour la Grèce, 9 pour la Suède, 9 pour la Lituanie, 9 pour la Corée, 9 pour le Japon, 8 pour la Türkiye et 7 pour les États-Unis, comme le montre le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Nombre d'entretiens dans les études par pays par membre



Liste des études des pays partenaires

Concernant les entretiens menés avec les parties prenantes au niveau des pays partenaires : trois entretiens ont été menés avec des parties prenantes brésiliennes, dont un avec l'Ambassadeur ; quatre avec des membres du bureau de l'ASEAN occupant différentes fonctions, à savoir analyste des politiques et chef de projet, sous-directeur de la Division des questions financières et socio-économiques et sous-directeur de la Division de la collaboration avec les entreprises et les parties prenantes (Secrétariat de l'ASEAN) et chef de la Division de la connectivité ; et trois avec des parties prenantes de l'Afrique du Sud, comme le montre le graphique ci-dessous.

Parties prenantes de l'UE

Au total, 8 représentants ont participé aux entretiens menés au niveau de l'UE, dont la liste figure dans le tableau ci-dessous.

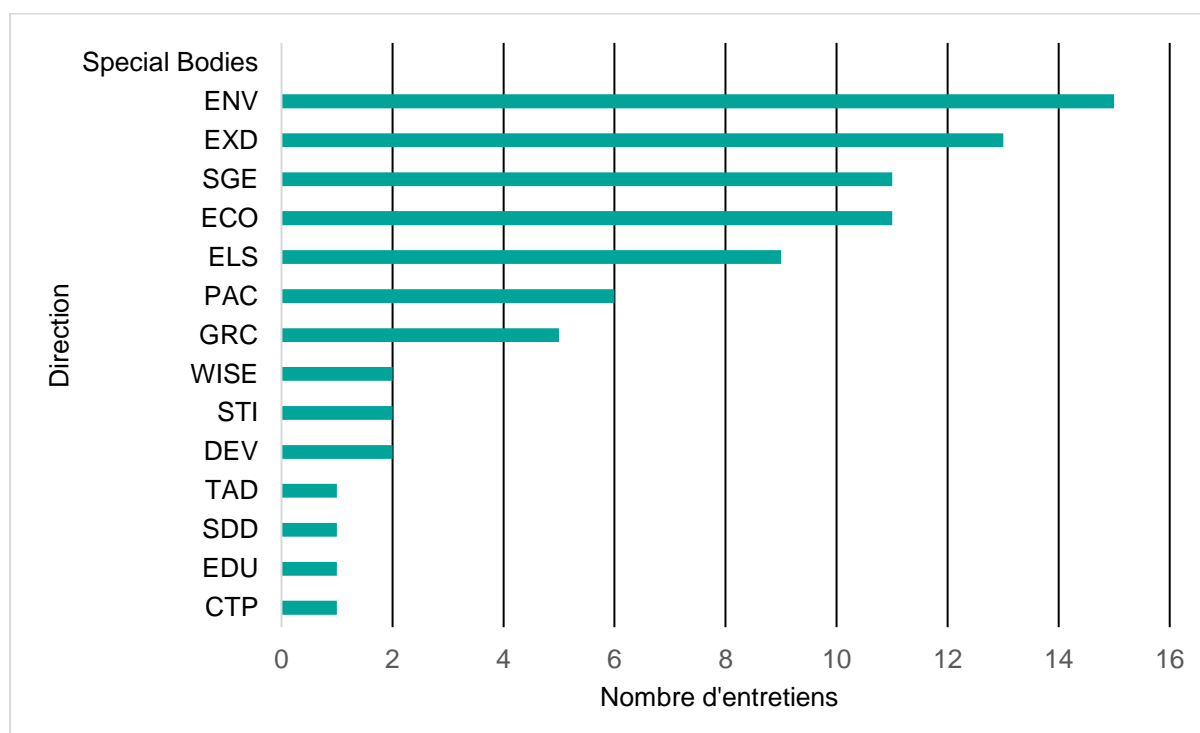
Tableau 4 : Répartition des parties prenantes ayant participé aux entretiens dans le cadre de l'étude de l'UE par fonction

Organisation	Fonction
UE	Ambassadeur
UE	Changement Climatique
UE	Directeur adjoint, Appui à la réforme structurelle ; DG Réforme
UE	DG Connect
UE	Directeur adjoint, Appui à la réforme structurelle ; DG Réforme
UE	Étude de cas UE, UE EMPL
UE	Point de contact
UE	DG Finance, UE ECFIN

Secrétariat de l'OCDE

Au niveau du Secrétariat, 82 parties prenantes au total ont participé aux entretiens, représentant un éventail de fonctions et de niveaux hiérarchiques différents. Au total, 11 parties prenantes ont participé aux entretiens au sein de SGE, dont des hauts responsables, des Secrétaires généraux adjoints et des agents de SGE/LEG, SGE/CES et SGE/EVIA. Parmi les autres parties prenantes ayant participé aux entretiens dans l'Organisation figurent 13 personnes au sein d'EXD, dont des agents du Service du numérique, de la connaissance et de l'information, de PBF et de la division de la Gestion des ressources humaines, ainsi que six parties prenantes de PAC. Au niveau des directions de substance, 15 parties prenantes d'ENV, 11 d'ECO, 9 d'ELS, 5 de GRC, ainsi que 2 de WISE, de DEV et de STI ont participé aux entretiens, et une d'EDU, de CTP, de SDD et de TAD. Deux entretiens ont également eu lieu avec des organisations autonomes au sein de l'OCDE (l'un avec l'AEN et l'autre avec Business at the OECD).

Graphique 2 : Nombre d'entretiens menés avec le personnel du Secrétariat par direction

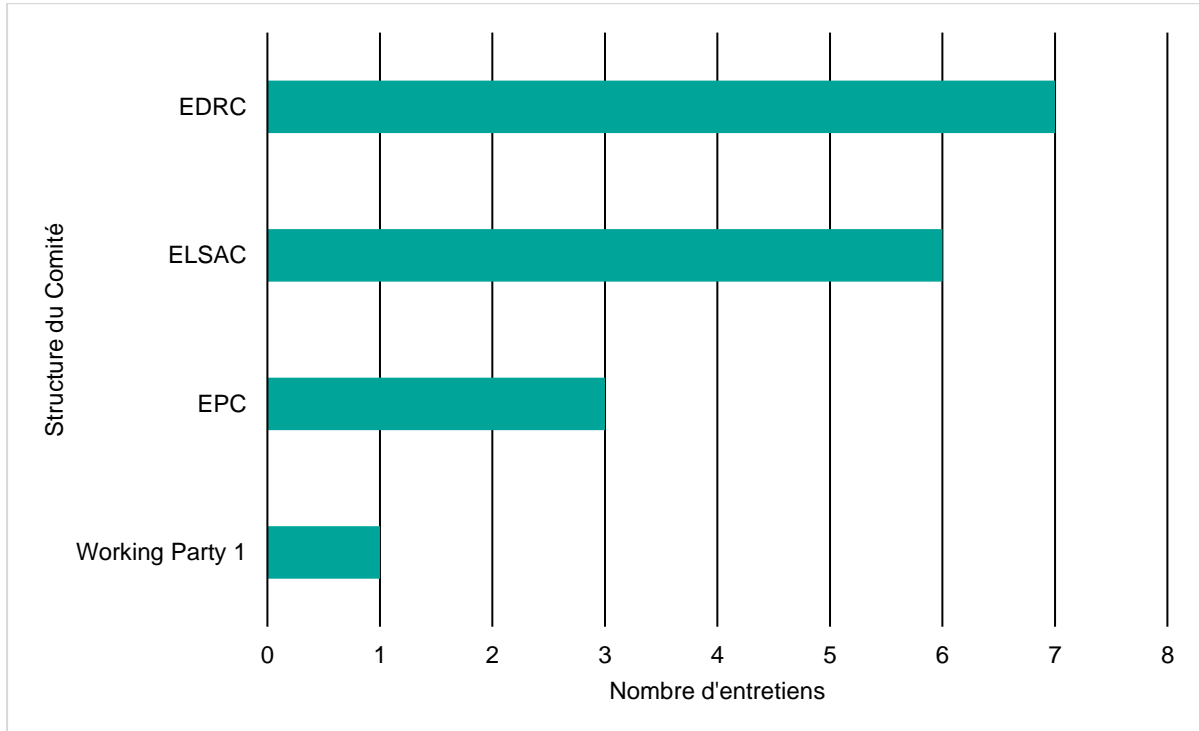


Comités de substance de l'OCDE

Au niveau des comités de substance, dans le cadre de l'axe de travail sur les thèmes de l'action publique, qui portait sur le changement climatique, la surveillance économique et le travail et l'emploi,

7 entretiens ont été menés avec des membres du Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement, 6 avec des membres du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales assumant différents rôles, 3 avec la présidence et le personnel de soutien du CPE, et 1 avec le Président du Groupe de travail du CPE.

Graphique 3 : Nombre d'entretiens au niveau des comités, par structure de comité



Institutions analogues

Plusieurs institutions analogues ont été associées à l'exercice d'évaluation comparative. Dans le cadre de ce processus, des entretiens ont été menés avec deux parties prenantes de la BERD, deux parties prenantes de l'OMS et une partie prenante du Conseil de l'Europe.

Annexe III : Synthèse des résultats de l'enquête électronique

Introduction

L'enquête pour l'évaluation de l'OCDE a été envoyée aux délégations de tous les membres de l'OCDE pour diffusion au sein de leur délégation et de leur réseau stratégique au sens large. Au total, 1 161 réponses ont été obtenues, dont 937 réponses complètes et 224 réponses partielles. L'analyse de chaque question indique le nombre de réponses sur lesquelles elle se fonde.

Une enquête distincte sur l'UE a été diffusée, avec un total de 29 réponses, dont 24 étaient complètes. Ces réponses n'ont pas été prises en compte dans les chiffres indiqués dans l'analyse ci-dessous, mais des éclairages apportés par cet ensemble de données sont mentionnés, quand c'est pertinent.

Les sections qui suivent présentent une méthodologie succincte et une analyse de haut niveau de l'enquête, notamment les conclusions et tendances générales observées dans différentes catégories de pays.

Méthodologie

Conception de l'enquête : Les questions de l'enquête ont été conçues à partir des questions d'évaluation figurant dans le cahier des charges de l'évaluation et dans le rapport préliminaire approuvé. La conception tenait compte de la grande diversité des pays, des langues, des fonctions, des organisations et des contextes des répondants probables. C'est pourquoi les questions de l'enquête ont été conçues de manière à être simples et claires afin d'éviter les différences d'interprétation. La première version de l'enquête a été testée auprès de plusieurs membres du CGE et de hauts responsables de l'OCDE afin de combler les éventuelles lacunes ou de clarifier certaines questions. Compte tenu de l'expérience de l'équipe d'évaluation en matière de conception d'enquêtes d'évaluation et de compréhension des contraintes probables, l'enquête a été conçue pour être en grande partie à choix multiples, mais avec la possibilité pour les répondants de signaler que la question ne les concernait pas, qu'ils n'étaient pas sûrs de la réponse ou qu'ils avaient des informations supplémentaires à ajouter. Le temps nécessaire pour répondre à l'enquête était un critère important pour obtenir un taux de réponse élevé, et elle a donc été spécifiquement conçue pour ne pas nécessiter plus de 15 minutes.

Diffusion de l'enquête : L'OCDE ne dispose pas d'une base de données centrale de contacts à partir de laquelle la diffusion de l'enquête aurait pu être organisée. En outre, compte tenu des délais relativement courts pour l'évaluation, il n'était pas réaliste d'élaborer une vaste base de données de contacts. Pour cette raison, la technique « boule de neige » a été employée. La technique consiste à diffuser l'enquête en suivant les réseaux nationaux de chaque pays pour les répondants qui sont actuellement impliqués dans les travaux de l'OCDE et qui la connaissent bien. L'ampleur de la diffusion de l'enquête peut ensuite fournir des informations sur l'étendue et les caractéristiques des réseaux nationaux collaborant avec l'OCDE.

Un point de contact de chaque délégation membre a donc été chargé de diffuser l'enquête auprès de sa délégation et des réseaux plus larges qui collaborent avec l'OCDE. Les points de contact ont indiqué qu'un minimum de 10 réponses était nécessaire, mais qu'un nombre de réponses plus élevé était le bienvenu. Cependant, cela a conduit à une forte variation du nombre de réponses par pays membre, qui allait de 5 à 115 réponses. Les taux de réponse des membres ont été utilisés comme point de référence, constituant un indicateur de leur engagement auprès de l'OCDE, y compris pour le réseau stratégique au sens plus large dans le pays.

L'équipe d'évaluation a choisi de ne pas pondérer les réponses à l'enquête afin de ne pas introduire de biais, mais plutôt de rendre compte des tendances dans les différentes catégories de pays membres. Ces catégories sont les suivantes :

- Régions - Asie, Amériques, Australasie-Pacifique, Europe orientale/États baltes, Europe de l'Ouest/du Nord/du Sud et Moyen-Orient, et Afrique du Nord.
- Ancienneté des pays membres - membres fondateurs, membres à moyen terme et nouveaux membres.
- Total des contributions des pays - les membres ont été divisés en quartiles en fonction du total des contributions obligatoires et des CV de 2019 à 2022.

Il était obligatoire de répondre aux questions fermées, mais pas aux questions ouvertes, pour encourager les répondants à répondre à l'enquête. Cela signifie toutefois que les questions ouvertes reçoivent relativement moins de réponses.

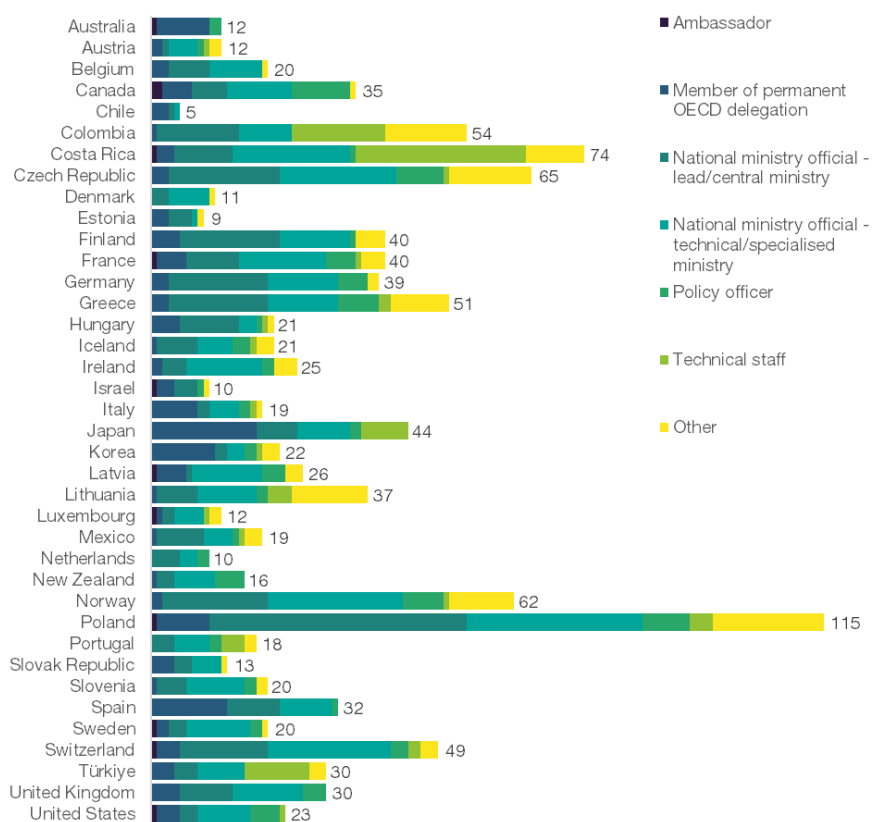
Pour ce qui est de l'analyse, l'équipe d'évaluation a mis au point un tableau de bord Power BI, qui présente les données quantitatives de l'enquête sous une forme agrégée et permet de filtrer et de comparer les réponses à l'enquête dans les différentes catégories. Cette ressource, dont le lien figure dans la note méthodologique technique qui l'accompagne, est fournie en complément du rapport.

Les données qualitatives de l'enquête ont été codées et classées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA, afin d'évaluer les réponses les plus fréquentes.

Informations sur les répondants

Tous les membres ont répondu à l'enquête (les chiffres exacts par pays sont présentés au Graphique 4 ci-dessous). Comme le montre le graphique ci-dessous, les réponses à l'enquête émanent à la fois des délégations des pays membres de l'OCDE et de leurs réseaux stratégiques dans les capitales pour tous les pays membres sauf trois (Danemark, Pays-Bas et Portugal, dont les délégations n'ont pas répondu). Cela indique que l'ampleur et la profondeur de la collaboration des parties prenantes de l'OCDE dans les pays membres sont satisfaisantes.

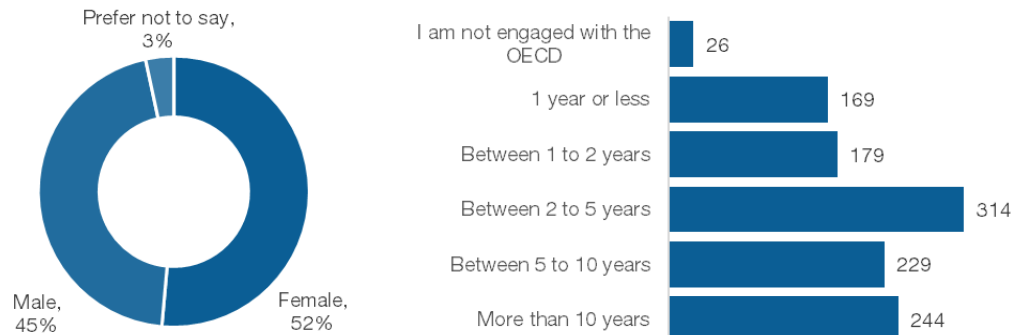
Graphique 4 : Réponses à l'enquête par pays et par fonction



Les réponses étaient raisonnablement équilibrées du point de vue du genre, avec 597 femmes, 525 hommes et 39 personnes préférant ne pas l'indiquer, comme le montre le Graphique 5 ci-dessous. Cet

équilibré était relativement homogène entre les pays membres, le nombre de femmes étant systématiquement été plus élevé. La plupart des répondants ont travaillé avec l'OCDE pendant deux ans ou plus (787, soit 68 %), 473 (41 %) ayant travaillé avec l'OCDE pendant cinq ans ou plus.

Graphique 5 : Réponses à l'enquête par genre et durée de la collaboration avec l'OCDE



Collaboration avec l'OCDE

La plupart des répondants (720, soit 63 %) ont indiqué avoir régulièrement été représentants auprès d'un comité, d'un sous-comité ou d'un groupe de travail de l'OCDE, tandis qu'ils étaient moins nombreux (329, soit 28 %) à indiquer avoir participé à des activités d'élaboration des politiques au niveau national ou avoir participé ou contribué à des études, projets ou autres initiatives avec l'OCDE (251, soit 22 %).

Une grande majorité des répondants (832, soit 76 %) ont indiqué avoir participé aux travaux sur l'action publique d'un comité, sous-comité ou groupe de travail de l'OCDE, tandis que 381 (35 %) ont indiqué avoir utilisé des études ou des documents de l'OCDE. Seuls 28 répondants (3 %) avaient participé à des recherches conjointes, tandis qu'un plus grand nombre (194, soit 18 %) avaient produit ou coproduit des études ou des documents, et 161 (15 %) avaient participé à un projet ou programme spécifique.

Collaboration avec l'OCDE - Comités

Pour les 792 répondants qui ont indiqué avoir participé aux travaux sur l'action publique d'un comité, d'un sous-comité ou d'un groupe de travail de l'OCDE, les trois comités de l'OCDE⁶² les plus sélectionnés étaient les suivants :

1. CGP - Comité de la gouvernance publique (95 répondants, soit 12 %)
2. CPE - Comité de politique économique (79 répondants, soit 10 %)
3. ELSAC - Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales (77 répondants, soit 10 %)

Les trois derniers étaient les suivants :

1. NFR - Réseau de l'OCDE sur les relations budgétaires entre les différents niveaux d'administration (trois répondants, soit 0 %)
2. PRC - Comité de direction du programme de recherche en collaboration : systèmes agricoles et alimentaires durables (11 répondants, soit 1 %)
3. SHIP - Groupe de travail du Conseil sur la construction navale (11 répondants, soit 1 %)

La plupart des répondants ont indiqué que leur pays avait contribué à l'orientation des travaux des comités de l'OCDE, plus de 69 % d'entre eux ayant indiqué y avoir participé dans une certaine mesure et 20 % dans une large mesure. Toutefois, ce chiffre est relativement plus faible pour les membres récents, 59 % d'entre eux ayant indiqué y avoir participé dans une certaine mesure, contre 67 % pour les membres à moyen terme et 76 % pour les membres fondateurs.

Les réponses des pays membres variaient également en fonction du niveau des contributions totales à l'OCDE. Les pays dont les contributions totales étaient plus élevées ont estimé qu'ils avaient davantage

⁶² Il convient de noter que les sous-comités et groupes de travail sont inclus dans le chiffre total au titre du Comité de tutelle.

participé à l'orientation des travaux des comités de l'OCDE. Parmi les répondants du quartile supérieur des contributions totales, 81 % ont estimé y avoir participé dans une certaine mesure, alors que ce chiffre ne s'élevait qu'à 59 % dans le quartile inférieur.

La plupart des répondants (79 %) ont également estimé que la participation aux travaux des Comités était importante pour façonner l'action publique conformément aux priorités nationales, dans une certaine mesure ou de façon plus importante. Il est intéressant de noter qu'un pourcentage plus élevé de répondants parmi les nouveaux membres ont estimé que leur participation était plus importante, 87 % d'entre eux indiquant qu'elle était importante dans une certaine mesure ou davantage, contre 76 % et 78 % pour les membres à moyen terme et les membres fondateurs, respectivement.

De même, les répondants ont jugé les processus des comités de l'OCDE adaptés à leur finalité, 79 % d'entre eux indiquant qu'ils étaient adaptés dans une certaine mesure ou plus adaptés. Les réponses à la question ouverte « Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le fonctionnement des comités, sous-comités ou groupes de travail de l'OCDE ? » vont dans le même sens et sont largement positives en ce qui concerne le fonctionnement et les résultats de ces entités, même s'il est noté qu'il existe des différences substantielles en termes de qualité du fonctionnement entre les différents comités, qui découlent de plusieurs facteurs, notamment la présidence, la préparation préalable et la communication. Parmi les autres problématiques clés mises en avant par les répondants, on peut citer :

- La coordination entre les comités pourrait être améliorée afin de réduire les doublons et de renforcer la collaboration, en particulier dans des domaines tels que le climat.
- Les ordres du jour et les points à examiner pourraient être communiqués plus tôt afin de permettre une hiérarchisation des points, une meilleure préparation et une plus grande contribution à la fois à l'ordre du jour et aux discussions.
- Bien que les réunions hybrides aient amélioré les possibilités de participation et qu'elles doivent perdurer, la participation des pays non membres de l'UE reste difficile pour des raisons logistiques liées notamment à la langue, aux fuseaux horaires et au coût des déplacements.
- La quantité et la longueur des documents peuvent limiter les possibilités pour les membres de se préparer et de contribuer.
- La bureaucratie peut ralentir les comités.

Collaboration avec l'OCDE - Produits

Pour les 1 051 répondants ayant répondu à la question « Avez-vous utilisé l'un des types de produits de l'OCDE suivants ? », les trois produits de l'OCDE suivants ont été les plus sélectionnés :

1. Études économiques par pays (499 répondants, soit 47 %)
2. Publications d'action publique générale (492 répondants, soit 47 %)
3. Orientations stratégiques/juridiques (483 répondants, soit 46 %)

Les moins sélectionnés étaient les suivants :

1. Soutien à la prise en compte systématique de la problématique du genre (79 répondants, soit 8 %)
2. Examens environnementaux (112 répondants, soit 11 %)
3. Statistiques/informations sur les pratiques environnementales (112 répondants, soit 11 %)

Cette répartition était relativement homogène entre les différentes catégories de pays membres.

Pertinence des travaux de l'OCDE

En ce qui concerne les domaines thématiques des travaux de l'OCDE, les répondants ont estimé que la problématique du genre était le domaine thématique le moins pertinent, selon les besoins de leur pays, seuls 42 % d'entre eux indiquant que les travaux récents de l'OCDE étaient quelque peu pertinents, ou plus. La surveillance économique a été retenue comme le domaine thématique le plus pertinent des travaux récents de l'OCDE, 63 % des répondants l'ayant jugée quelque peu pertinente ou plus - 54 % pour le travail et l'emploi, 62 % pour la transformation numérique et 58 % pour le changement climatique.

Il convient de noter que pour les cinq thèmes, un pourcentage élevé de répondants a sélectionné « ne sait pas » pour plusieurs thèmes (entre 29 % des répondants pour la transformation numérique et 40 % pour le genre). L'une des explications possibles est que les répondants n'étaient pas familiarisés avec les travaux récents de l'OCDE sur ces thèmes. Cela pourrait être le signe d'un problème de communication externe des récents travaux thématiques de l'OCDE sur ces questions transversales.

Les réponses les plus fréquentes à la question ouverte sur des exemples d'autres domaines de travail de l'OCDE pertinents pour le pays du répondant étaient les suivantes :

1. Éducation
2. Fiscalité
3. Échanges
4. Gouvernance
5. Santé

Si la plupart des répondants n'ont relevé aucune lacune notable dans le soutien apporté par l'OCDE au regard des besoins de réforme au niveau des pays, les lacunes les plus fréquemment relevées étaient les suivantes :

1. Le soutien/l'assistance technique de suivi pour la mise en œuvre des recommandations d'action et des réformes nationales.
2. Des recommandations d'action plus spécifiques aux contextes nationaux.

Les suggestions les plus fréquentes en réponse à la question ouverte sur la manière dont l'OCDE pourrait combler ces lacunes étaient les suivantes :

1. Travailler de manière participative avec les homologues nationaux pour élaborer et mettre en œuvre des recommandations d'action adaptées au contexte.
2. Diffuser les produits dans un plus grand nombre de langues - les répondants des Amériques, en particulier, ont appelé à utiliser l'espagnol.
3. Mettre en commun les meilleures pratiques afin de fournir des exemples concrets de mise en œuvre.

Utilité des activités de l'OCDE

Sur les 973 réponses, les domaines de travail de l'OCDE suivants ont été indiqués comme présentant la plus grande valeur ajoutée pour les pays des répondants :

1. Données, modèles, indicateurs et ressources statistiques (82 % ont indiqué que cela constituait une valeur ajoutée).
2. Analyses comparatives (82 % ont indiqué qu'elles constituaient une valeur ajoutée).
3. Apprentissage mutuel avec d'autres pays (78 % des répondants ont indiqué que cela constituait une valeur ajoutée).

Les domaines suivants ont été indiqués comme présentant la moins grande valeur ajoutée pour leur pays :

1. Renforcement des capacités et assistance technique (58 % ont indiqué que cela constituait une valeur ajoutée).
2. Leadership et dialogue politiques/juridiques au niveau multilatéral (65 % ont indiqué que cela constituait une valeur ajoutée).
3. Participation aux travaux des comités de substance (72 % ont indiqué que cela constituait une valeur ajoutée).

Cette répartition était relativement homogène entre les différentes catégories de pays membres.

En réponse à la question ouverte « D'autres aspects de la collaboration avec l'OCDE présentent-ils un intérêt pour le pays ? », les réponses les plus fréquentes étaient les suivantes :

1. Collaboration et coopération internationales/multilatérales.
2. Promotion du partage des connaissances, des valeurs, des expériences et des pratiques.
3. Possibilités de constitution de réseaux.

À la question ouverte « Rencontrez-vous des difficultés à travailler ou à collaborer avec l'OCDE ? », les réponses les plus fréquentes étaient les suivantes :

1. Barrières linguistiques.
2. Manque de ressources pour collaborer.
3. Différences de fuseaux horaires.
4. Manque de temps pour traiter le volume élevé de documents longs.
5. Inefficacité des systèmes informatiques (système O.N.E).
6. Les procédures budgétaires sont perçues comme longues et lourdes.
7. Manque de ressources publiquement disponibles sur la structure et le personnel de l'Organisation.

Utilité des activités de l'OCDE - Priorités et opportunités futures

Les aspects suivants des travaux de l'OCDE ont tous été jugés importants ou plus par la plupart des répondants pour les besoins futurs des pays des répondants :

- Leadership/dialogue sur les questions multilatérales.
- Les processus des comités/sous-comités et groupes de travail et la communication des travaux de l'OCDE.
- Travaux multisectoriels au sein de l'OCDE.
- Approches innovantes.
- Orientations/outils pratiques.
- Événements de l'OCDE pour le partage des connaissances.

Pour tous les aspects, à l'exception du leadership/dialogue sur les questions multilatérales, au moins 20 % des répondants les ont jugés « très importants ». Aucun répondant n'a jugé « très important » le leadership/dialogue sur les questions multilatérales.

Il convient également de noter que 26 % et 23 % des répondants ont sélectionné « ne sait pas » pour « leadership/dialogue sur les questions multilatérales » et « travaux multisectoriels ». Cela pourrait indiquer que les parties prenantes de l'OCDE sont moins certaines de l'orientation que prend l'Organisation dans ces domaines.

Ce constat est globalement cohérent entre les différentes catégories de pays Membres, même s'il convient de noter qu'un pourcentage très élevé de répondants parmi les nouveaux membres ont indiqué que les orientations/outils pratiques (59 %), les approches innovantes (51 %) et les événements de l'OCDE pour le partage des connaissances (47 %) étaient très importants pour les besoins futurs de leur pays.

En réponse à la question ouverte « Quelles sont, selon vous, les trois principales possibilités de collaboration future avec l'OCDE au niveau des ministres ou des pays (y compris pour combler les lacunes de la collaboration actuelle) ? », les réponses les plus fréquentes étaient les suivantes :

1. Changement climatique/environnement/transition écologique

Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'aider davantage les membres à améliorer leurs stratégies d'action face au changement climatique et les Ministres à déterminer comment mettre en œuvre des politiques climatiques porteuses de transformations dans différents secteurs de l'administration. De l'avis général, l'OCDE peut contribuer à mieux intégrer les considérations relatives au changement climatique dans les structures des comités/les questions de fond de manière transversale, pour améliorer les approches pangouvernementales parmi les membres.

2. Transformation numérique, y compris intelligence artificielle

Les parties prenantes ont souligné la nécessité d'élaborer des cadres de gouvernance numérique et de participer à davantage de projets sur la sécurité numérique au niveau des pays. Les parties prenantes ont également souligné le rôle que peut jouer l'OCDE pour mettre l'accent sur les questions transfrontières relatives à la transformation numérique et à la cybersécurité.

3. Renforcer la coopération internationale/multilatérale et les valeurs

Certaines parties prenantes ont souligné les avantages d'une présence régionale élargie de l'OCDE pour faciliter les échanges et le dialogue avec les organisations de la société civile, les entreprises et le public. À cet égard, il serait également essentiel que l'OCDE poursuive sa transition d'un « groupe de réflexion » à un « groupe d'action », en veillant à assurer un meilleur pilotage des politiques grâce à l'établissement de normes.

Annexe IV : Documents examinés⁶³

- PTB 2021-22 : Rapport biennal sur l'optimisation des ressources 2020. Comité du budget. Conseil. (2020)
- PTB 2021-22 : Rapport biennal sur l'optimisation des ressources 2020. Conseil. (2020)
- Enquête sur l'éthique auprès des agents 2020, première du genre menée à l'OCDE. Présentation et analyse des résultats, et esquisse des prochaines étapes.
- Rapport 2020 sur les indicateurs de mission. Comité du budget. Conseil. (2021)
- Mise à jour 2022 sur les projets horizontaux - Premier rapport semestriel au Conseil. Conseil. (2022)
- Mise à jour 2022 sur les projets horizontaux - Deuxième rapport semestriel au Conseil. Conseil. (2022)
- Plan de communication 2023. Conseil. (2023)
- Présentation de l'enquête 2023 de l'OCDE auprès des parties prenantes. (2023)
- Enquête 2023 de l'OCDE auprès des parties prenantes. Questionnaire pour commentaires. (2023)
- Feuille de route pour le PTB 2023-24, janv.- juin 2022. (2022)
- A guide to the EDRC and its work. (2022)
- A Vision for EXD/CSI's Enhanced Environmental Stewardship. (2022)
- Agreed Principles and Practices. Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement. (2022)
- Annexe G. Révision des éléments de la méthodologie du 3^e cycle. (2021)
- Rapport annuel de gestion 2022. Cadre de gestion, d'administration et de contrôle de l'OCDE : mise à jour du Secrétaire général. Conseil. (2022)
- Rapport annuel de gestion 2022. Systèmes de gestion et d'administration et cadre de contrôle de l'OCDE : mise à jour du Secrétaire général. Conseil. (2022)
- Rapport annuel du responsable pour les questions d'éthique pour 2020. Conseil. (2021)
- Rapport annuel sur le Cadre de gestion des risques pesant sur l'OCDE. Conseil. (2019)
- Rapport annuel sur les contributions volontaires (2021). Comité du budget. (2022)
- Point annuel au Conseil sur les contributions volontaires et dons : 2021. Comité du budget. (2022)
- Point annuel au Conseil sur les contributions volontaires et dons : 2021. Comité du budget. (2022)
- Évaluation des avances des Membres au Fonds de roulement pour 2022 et des contributions au budget ordinaire des Nations Unies pour 2022. Secrétariat de l'ONU. (2022)
- Audit de la vision environnementale
- Audit sur la consultation de la société civile par l'OCDE. Conseil. (2018)
- Audit des frais de mission de l'OCDE. Résumé à l'attention des décideurs. Conseil. (2018)
- Audit de la Stratégie numérique de l'OCDE. Synthèse. Conseil. (2017)
- Audit de la Stratégie numérique de l'OCDE. Synthèse. Conseil. (2017)
- Rapport d'étape au Comité - janvier 2021 - juin 2022. Comité de politique économique - Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement. (2022)
- Rapport d'étape au Comité - janvier 2021 - juin 2022. Comité des politiques d'environnement. (2021)

⁶³ Un certain nombre de documents sont soumis à des exigences de confidentialité ou de protection des données.

Coûts de communication et examen de la gouvernance interne : principaux résultats. (2022)

Résultats de l'enquête sur les déplacements 2018, 2019

Inventaire des politiques et lignes directrices régissant les activités de communication et de diffusion de l'OCDE. Conseil. (2015)

Résolutions du Conseil sur la gouvernance de l'OCDE. Conseil. (2015)

Enquête sur le Covid menée auprès de l'ensemble du personnel (décembre 2020, octobre 2020, septembre 2021)

Méthodologie détaillée de l'évaluation en profondeur des comités - Vue d'ensemble.

Plateforme numérique consacrée à la lutte contre le coronavirus

Projet de Décision du Comité du budget relative au barème des contributions :

- Programme de Partie II : Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire (AEN) pour l'exercice financier 2022. Comité du budget. Conseil. (2022)
- Partie I du budget de l'Organisation pour l'exercice financier 2022. Comité du budget. Conseil. (2022)
- Budget de Partie I de l'Organisation pour l'exercice financier 2022. Conseil. (2022)
- Programme de Partie II : Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire (AEN) pour l'exercice financier 2021. Comité du budget. Conseil. (2021)
- Partie I du budget de l'Organisation pour l'exercice financier 2021. Comité du budget. Conseil. (2021)
- Budget de Partie I de l'Organisation pour l'exercice financier 2021. Conseil. (2021)
- Programme de Partie II : Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire (AEN) pour l'exercice financier 2020. Comité du budget. Conseil. (2020)
- Budget de Partie I de l'Organisation pour l'exercice financier 2020. Conseil. (2020)
- Programme de Partie II : Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire (AEN) pour l'exercice financier 2019. (2019)
- Partie I du budget de l'Organisation pour l'exercice financier 2019. Comité du budget. (2019)
- Budget de Partie I de l'Organisation pour l'exercice financier 2019. Conseil. (2019)

Projet de Décision du Conseil concernant le budget de Partie I de l'Organisation pour 2021-22. Conseil. (2020)

Projet de Décision du Conseil concernant le budget de Partie I de l'Organisation pour 2023-24. Conseil. (2022)

Projet de Décision du Conseil sur la politique de recouvrement des coûts liés aux contributions volontaires. Conseil. (2021)

Projet de questionnaire de l'OCDE sur le COVID-19 auprès des parties prenantes (2020)

Projet de Programme de travail et Budget 2023-24 : Document de convergence des Ambassadeurs et Observations liminaires du Secrétaire général sur le contexte et les priorités d'action pour le PTB 2023-24. Comité des politiques d'environnement. (2022)

Projet de Programme de travail et Budget 2023-24 : Document de convergence des Ambassadeurs et Observations liminaires du Secrétaire général sur le contexte et les priorités d'action pour le PTB 2023-24. Comité des politiques d'environnement. (2022)

Projet de rapport du Comité exécutif au Conseil sur l'opportunité et la faisabilité d'une politique de diffusion reposant sur l'ouverture par défaut. Conseil. (2022)

Projet de Résolution du Conseil portant consolidation du mandat du Comité d'évaluation. Conseil. (2017)

Projet de Cadre révisé relatif aux méthodes de travail à distance du Conseil et des comités permanents pendant l'épidémie de coronavirus. Conseil. (2020)

Projet de feuille de route concernant le processus d'adhésion à l'OCDE de (pays candidat). Conseil. (2022)

Évaluation et certification EDGE.

Tableaux récapitulatifs du Programme de travail et Budget 2023-24 du Comité ELSA. Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales ; Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales. (2022)

Liste des délégués nationaux à l'environnement à contacter (à Paris).

Note stratégique du Groupe de travail n° 1 du CPE. Groupe de travail n° 1 chargé de l'analyse des politiques macroéconomiques et structurelles. (2021)

Membres du Bureau de l'EPOC pour 2022-23 : liste des personnes à contacter.

Liste des délégués à contacter au sein de l'EPOC.

Évaluation du projet horizontal relatif à la stratégie sur les compétences. Conseil. (2022)

Explication du barème des contributions de la Partie I pour 2022. Comité du budget, EDG. (2021)

Proposition finale de mandat du Forum inclusif (2022), Note sur la gouvernance (2022)

Suivi de l'évaluation de la gouvernance de 2019 concernant les Recommandations de 2014 sur les méthodes de travail. (2021)

Quatorzième rapport annuel du Comité d'évaluation au Conseil. Conseil. (2022)

Gender and Environmental Statistics: Exploring available data and developing new evidence. (2020)

Stratégie de relations mondiales du CPE et du Comité EDR. Comité de politique économique. (2016)

Stratégie de relations mondiales du CPE et du Comité EDR. Département des affaires économiques. (2016)

Diapositives sur la gouvernance. (2023)

Lignes directrices relatives aux comptes institutionnels sur les médias sociaux à l'OCDE. (2019)

Mettre la technologie au service du rôle mondial de l'OCDE LA Stratégie de l'OCDE en matière de TIC 2008-2011, 2008

Projets Horizontaux. Conseil. (2015)

Recommandations de l'Auditeur externe pour les RH pour 2022-23.

Projet sur l'amélioration de la collaboration. Actions clés, initiatives sélectionnées et directions principales. (2019)

Étude indépendante sur l'impact des travaux produits par le Comité des politiques d'environnement. Comité des politiques d'environnement. (2019)

Évaluation en profondeur du Comité des produits chimiques. Conseil. (2020)

Évaluation en profondeur du Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement. Mandat. Conseil. (2019)

Évaluation en profondeur du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales.

- Conseil. (2018)
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'IDE. Conseil. (2018)

Évaluation en profondeur du Comité des politiques d'environnement. Conseil. (2019)

Évaluation en profondeur du Comité de la santé.

- Conseil (2016)

- Suivi de la mise en œuvre des recommandations. Conseil (2017)

Document sur les indicateurs.

Éléments d'information sur la mise en œuvre de la Résolution du Conseil sur les partenariats des organes de l'OCDE. Résultat de l'exercice de collecte de données. Conseil. (2019)

Éclairages sur la mise en œuvre de la Résolution du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE. Résultats de l'exercice de collecte de données. Conseil. (2019)

Rapport annuel de l'Audit interne

- 2018. Conseil. (2019)
- 2019. Conseil. (2020)
- 2020. Conseil. (2021)
- 2021. Conseil. (2022)

Audit interne du « Processus de contrôle qualité des publications de l'OCDE ». Rapport de l'Audit interne. (2021)

Audit interne du « Processus de contrôle qualité des publications de l'OCDE ». Rapport de l'Audit interne. (2021)

Brochure d'information de l'IPAC. (2022)

Migrations et intégration : pour des politiques à l'épreuve du temps. Déclaration ministérielle et orientations pour les travaux futurs de l'OCDE sur les migrations et l'intégration. Réunion ministérielle sur les migrations et l'intégration. 17 janvier 2020, Paris. (2020)

Systèmes de gestion et d'administration et cadre de contrôle de l'OCDE : mise à jour du Secrétaire général pour 2021. Conseil. (2021)

Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 9-10 juin 2022. Conseil. (2022)

Réunion du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales au niveau ministériel. Orientations pour les travaux futurs de l'OCDE sur les migrations et l'intégration - 6e révision. Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales ; Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales. (2019)

Réunion du Conseil au niveau des Ministres. Paris, 5-6 octobre 2021. (2021)

Protocole d'accord entre l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est et l'OCDE.

Protocole d'accord entre l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est et l'OCDE. (2022)

Message du Secrétaire général : Dispositifs de gouvernance informatique de l'OCDE, 2015

Conclusions politiques de la RCM. Réunion du Conseil au niveau des Ministres. Paris, 5-6 octobre 2021. (2021)

Déclaration ministérielle. Politiques sociales pour une prospérité partagée : s'ouvrir à l'avenir Réunion ministérielle de l'OCDE sur la politique sociale. 15 mai 2018, Montréal, Canada. (2018)

Monitoring exposure to climate-related hazards: Indicator methodology and key results. Direction de l'environnement. Environment Working Paper No. 201. (2022)

Passer de la crise du COVID-19 à un marché du travail plus performant et au service de tous. Réunion ministérielle de l'OCDE sur l'emploi et le travail. Conclusions politiques.

Recommandation de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique. Éditions OCDE, Paris. (2016)

Enquête menée auprès de l'ensemble du personnel de l'OCDE : « Tribune ouverte ». Rapport. (2021)

OECD Communication Costs and Governance Review. Consultation du marché. (2022)

Stratégie de communication de l'OCDE. Conseil. (2022)

Document d'accompagnement de l'inventaire des mesures de soutien pour les combustibles fossiles. (v.2018, v.2021)

OECD COVID Stakeholder Survey Presentation of Global Results (2021)

Politiques et normes numériques de l'OCDE : Résultats des audits. TIMAF. (2022)

Cadre de la Stratégie numérique de l'OCDE 2.0, 1^{er} juillet (2020)

Projet de rapport du Groupe d'experts sur la stratégie numérique de l'OCDE V1.0 (2017)

Directions de l'OCDE – Liste des divisions de l'environnement.

Présentation de l'OCDE sur les relations globales. (2022)

Stratégie de relations mondiales de l'OCDE. Réunion du Conseil au niveau des Ministres. Conseil. (2021)

Projet « Vers le numérique II » de l'OCDE : mise à jour du quatrième trimestre 2020. Comité de la politique de l'économie numérique. (2020)

Projet sur l'amélioration de la collaboration de l'OCDE. Rapport de clôture. Préparé par territoire. (2019)

OECD Monitoring and Impact Evaluation Guide. (2019)

Nouveau dispositif d'emploi de l'OCDE : propositions. Conseil. (2019)

Présentation de l'impact de PAC de l'OCDE au PARC IOD. (2023)

Budget et Fonds de réserve pour les pensions de l'OCDE - Troisième examen quinquennal. Comité du budget. Conseil. (2022)

Recommandation du Conseil de l'OCDE sur l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat, 2013

Politique de gestion des risques de l'OCDE. Novembre 2018.

Lignes directrices du Secrétariat de l'OCDE et documents de référence pour les consultations avec les parties prenantes.

Répertoire du personnel de l'OCDE par direction. (2023)

OECD Staff Survey Report. Analyser le vécu du personnel de l'OCDE pendant la période de confinement liée au COVID-19. (2020)

OECD Stakeholder Audience Survey 2019. Présentation au Conseil. (2019)

OECD Stakeholder Survey 2019. Présentation au Conseil de l'OCDE. (2020)

Modèle d'enquête OCDE.

Modèle d'enquête OCDE. Deuxième cycle. Final.

Boîte à outils de l'OCDE pour l'intégration et l'application concrète du principe de l'égalité entre les genres. Mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE de 2015 sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique. (2018)

Contribution de l'OCDE à l'action mondiale face au changement climatique

Fiche d'information sur le PTB 2023-24. (2022)

Proposition de modèle de financement de faisabilité fondé sur l'ouverture par défaut. Comité exécutif. (2023)

Vue d'ensemble de la gouvernance informatique.

Préparation du Programme de travail et Budget 2023-24 du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales. (2021)

Préparation du Programme de travail et Budget 2023-24 du Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales. Projet de Programme de travail et Budget (PTB) 2023-24. Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales ; Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales. (2021)

Rapport d'exécution des programmes

- 2019-20. Conseil. (2021)
- 2017-18. Conseil. (2019)

Programme de travail et Budget 2021-22 : Rapport du Président du Comité du budget Conseil. (2020)

Programme de travail et Budget 2021-22 : Rapport du Président du Comité du budget Conseil. (2020)

Proposition de calendrier des réunions et de thèmes structurels. Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement. (2022)

Proposition de programme de travail pour 2020 visant à traiter les questions liées au COVID-19. Comité de politique économique (2020)

PTB 2019-20 : Rapport biennal sur l'optimisation des ressources (2018)

PTB 2019-2020 : Rapport biennal sur l'optimisation des ressources. Comité du budget. Conseil. (2018)

Projet de paramètres budgétaires du PTB 2023-24. Conseil. (2022)

Rapport de l'Auditeur externe au Conseil de l'OCDE.

- Audits de performance 2020 de l'OCDE. Conseil. (2021)
- Partie 1 : Rapport sur les états financiers de l'exercice 2015. Conseil (2016)

Rapport de l'Auditeur externe au Conseil de l'OCDE. Conseil. (2021)

Rapport de l'auditeur externe sur l'administration

- Budget 2020 et audits de performance de l'OCDE. Partie 2. Conseil. (2021)
- Budget 2019 et audits de performance de l'OCDE. Partie 2. Conseil. (2020)

Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers de 2017 (Partie 1). Conseil. (2018)

Rapport de l'Auditeur externe sur l'OCDE. Lettre d'observations de l'Auditeur externe relative au contrôle des états financiers de l'OCDE pour l'exercice 2018. (2019)

Rapport de l'Auditeur externe au Conseil de l'OCDE. Partie 2 : Exécution du Budget de 2018 et Audit de Performance de l'OCDE. Conseil. (2019)

Rapport de l'Auditeur externe au Conseil de l'OCDE.

- Partie 3 : Exécution du Budget de 2018 et Audit de Performance de l'OCDE. Conseil. (2019)
- Partie 1 : Rapport sur les états financiers de l'exercice 2017. Conseil. (2018)
- Partie 2 : Exécution du Budget de 2019 et Audit de Performance de l'OCDE. Conseil. (2020)
- Partie 1 : Rapport sur les états financiers au 31 décembre 2019. Conseil. (2020)
- Partie 1 : Rapport sur les états financiers au 31 décembre 2021. Conseil. (2022)

Rapport du Président du Groupe de travail du Conseil sur la gouvernance. Conseil. (2014)

Rapport sur l'évaluation des recommandations de 2014 relatives aux méthodes de travail et à la prise de décision. Conseil. (2019)

Rapport sur l'expérience de télétravail des comités de substance (2021)

Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 sur la prise de décision et les méthodes de travail. Conseil (2019)

Rapport sur l'évaluation des Recommandations de 2014 sur la prise de décision et les méthodes de travail. Conseil. (2019)

Rapport de la Présidente du Groupe de travail sur la taille future et la composition de l'Organisation au Conseil. Cadre pour l'examen de membres potentiels. Conseil. (2017)

Rapport sur la mise en œuvre des Recommandations de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes. Conseil. (2022)

Rapport sur la mise en œuvre des Recommandations de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes. Réunion du Conseil au niveau des Ministres. (2022)

Rapport sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur une politique intégrée de la santé mentale, des compétences et de l'emploi. Conseil. (2021)

Rapport sur l'exécution du Programme de travail et Budget de janvier à juin 2022. Groupe de résultats 6.1 Direction de l'Organisation. Comité exécutif. Conseil. (2022)

Résolutions du Conseil sur la gouvernance de l'Organisation. Conseil. (2015)

Résolutions du Conseil sur la gouvernance de l'Organisation. Conseil. (2015)

Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital. Comité du budget. Conseil. (2022)

Examen du Budget et Fonds de réserve pour les investissements en capital. Comité du budget. (2022)

Examen de la politique de recouvrement des coûts liés aux contributions volontaires. Comité du budget. Conseil. (2020)

Résolution révisée du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE. Conseil. (2012)

Résolution révisée du Conseil sur les partenariats au sein des organes de l'OCDE. Conseil. (2012)

Révision du Règlement de procédure de l'Organisation. Comité exécutif. (2007)

Révision du Règlement de procédure de l'Organisation. Comité exécutif. (2007)

Feuille de route pour les initiatives d'amélioration et de réforme de l'Organisation. Conseil. (2023)

Deuxième enquête de l'OCDE auprès du personnel sur le COVID-19. Analyser le vécu du personnel de l'OCDE pendant la période de confinement liée au COVID-19. (2020)

Registre des risques du Secrétariat - Premier semestre de 2022. Risques critiques et non critiques.

Rapport du Secrétaire général sur la gestion, les systèmes administratifs et le cadre de contrôle de l'OCDE. (2021)

SGE/LEG : Dotations budgétaires pour 2023. Programme, budget et gestion financière.

Modèle d'enquête sur le dialogue avec le personnel.

Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation. (2022)

Cadre stratégique pour la coopération de l'OCDE

- avec le Conseil chinois. (2021)
- avec le Conseil indonésien. (2022)
- Orientations stratégiques du Secrétaire général :
- Réunion du Conseil au niveau des Ministres. Paris, 22-23 mai 2019.
- Orientations stratégiques du Secrétaire général pour 2020. Conseil. (2020)
- Réunion du Conseil au niveau des Ministres. Paris, 9-10 juin 2022

Stratégie du Département des affaires économiques jusqu'à 2024. Comité de politique économique, Comité d'examen des situations économiques et des problèmes de développement (2022)

TAD : Dotations budgétaires pour 2023. Programme, budget et gestion financière.

Dérogation temporaire à la politique de recouvrement des coûts liés aux contributions volontaires concernant les contributions volontaires fournies par l'Union européenne. Conseil. (2021)

L'Observateur de l'action climatique 2022 : aider les pays à progresser vers l'objectif de zéro émission nette. (2022)

Le Cadre de mesure des actions et politiques climatiques : une base de données structurée et harmonisée sur les politiques climatiques afin de suivre l'action migratoire des pays. Direction de l'environnement. Environment Working Paper No. 203. (2022)

L'impact du COVID-19 sur le Programme de travail et Budget de l'OCDE en 2021. Comité du budget. (2022)

Le budget de l'OCDE pour 2020. Conseil. (2019)

Programme de travail et Budget de l'OCDE POUR 2021-22 : proposition du Secrétaire général Conseil. (2020)

L'OCDE vers un monde post-COVID-19. Interim Stakeholders Insight Report (2021)

Responsabilités du Secrétaire général. Groupe de travail du Conseil sur les implications d'un élargissement futur sur la gouvernance de l'OCDE. Conseil. (2006)

Vers une nouvelle fonction de communication de l'OCDE. Retraite du Groupe d'administrateurs. (2022)

Vers un ensemble d'indicateurs de l'OCDE pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs climatiques. Groupe de travail sur l'information environnementale. (2022)

Avoir confiance dans la coopération mondiale - La vision de l'OCDE pour la prochaine décennie.

Point sur les progrès récents de la réforme des subventions inefficaces aux combustibles fossiles qui encouragent le gaspillage. Climat et énergie, réunion conjointe, Naples. (2021)

Pourquoi suivre les actions et les politiques climatiques ? Brochure IPAC (2022)

Pourquoi surveiller les dangers liés au climat ? Brochure IPAC (2022)

Réunion annuelle des Chefs de délégation avec le Secrétaire général « Conversation annuelle ». Rapport du Secrétaire général. (2022)