



Stratégie du Secrétariat

2030

La présente stratégie a été élaborée par le Secrétariat de l'OMC pour lui-même. La Stratégie 2030 est conçue comme un document évolutif et sera ajustée en fonction de l'évolution des circonstances. Bien que les contributions des membres aient été recueillies et prises en considération, cette stratégie ne concerne pas l'OMC en tant qu'Organisation ni les membres de l'OMC, elle ne reflète pas les positions ou les opinions des membres de l'OMC, et elle est sans préjudice des droits et obligations des membres dans le cadre des Accords de l'OMC. Toute erreur est imputable au Secrétariat de l'OMC.



Stratégie du Secrétariat





Table des matières

Avant-propos	7
Aperçu de la stratégie 2030 du Secrétariat	8
Le commerce et une OMC trentenaire dans un monde qui change	11
Le monde change	12
Le commerce change	13
L'OMC change	15
Le Secrétariat à l'horizon 2030 et au-delà	18
Objectif 1: Servir tous les membres efficacement pour produire des résultats dans un contexte international en évolution, en utilisant les ressources de manière responsable	20
Objectif 2: Améliorer la création et la diffusion de connaissances, de données et d'informations sur le commerce et la politique commerciale, ainsi que l'accès à celles-ci, pour soutenir l'écosystème du commerce mondial	22
Objectif 3: Rassembler la communauté mondiale en offrant une plate-forme renforcée pour le dialogue et la coopération sur le commerce	24
Objectif 4: Renforcer le dialogue avec des acteurs extérieurs, nouer des partenariats stratégiques et promouvoir une plus large compréhension des avantages du système commercial multilatéral	26
Objectif 5: Transformer le Secrétariat pour le rendre plus fort, flexible et agile afin qu'il soit prêt à relever les défis actuels et futurs	28
Fondations: Une culture qui stimule les personnes; Technologie, numérique et données; Des mesures pour des résultats	30
Mise en œuvre de la stratégie	33
Annexe: Maison stratégique du secrétariat	34



Avant-propos

Je suis venue à Genève parce que j'ai profondément foi en la mission de l'OMC et que le Secrétariat est, à mon avis, un instrument clé pour aider les membres à s'en acquitter. Dans le monde et l'écosystème économique d'aujourd'hui, en pleine évolution, il nous faut faire preuve de flexibilité et envisager d'un œil neuf la manière dont le Secrétariat peut s'appuyer sur l'héritage du GATT et le travail important accompli à l'OMC depuis 1995 pour faire en sorte que nous soyons encore plus forts à l'avenir.

La Stratégie 2030 du Secrétariat définit la manière dont nous entendons rendre nos contributions plus effectives, plus efficaces et plus en phase avec les besoins de nos membres et l'évolution des réalités mondiales.

L'OMC concerne fondamentalement les gens. Les objectifs énoncés dans le préambule de l'Accord de Marrakech montrent comment un système commercial multilatéral fondé sur des règles peut fonctionner dans l'intérêt de tous. Aujourd'hui, ces objectifs ont plus d'importance que jamais dans un monde interconnecté dans lequel des problèmes mondiaux complexes appellent des solutions mondiales coordonnées. La vision du Secrétariat est de bâtir un monde meilleur pour tous grâce à la coopération mondiale et au commerce international fondé sur des règles. La Stratégie 2030 du Secrétariat est un outil essentiel qui nous aidera à progresser vers la concrétisation de cette vision.

Cette stratégie nous guidera, au cours des prochaines années, dans la définition des activités que nous entreprendrons pour aider les membres à faire face aux difficultés et à exploiter les possibilités nouvelles et existantes. Nous ambitionnons d'être en prise avec les réalités actuelles et tournés vers l'avenir. Nous sommes déterminés à préserver nos grandes compétences spécialisées et nous nous employons à rester en pointe dans les questions commerciales et les questions émergentes à l'échelle mondiale. Nous nous efforçons de collaborer efficacement et avec flexibilité et d'adopter de nouvelles façons de travailler, notamment en recourant aux nouvelles technologies. Nous continuerons de servir les membres en toute conscience et de manière responsable, en optimisant nos ressources. Comme l'avenir est par nature imprévisible, la présente stratégie donne des orientations claires tout en restant flexible. C'est un document évolutif, qui sera réexaminé régulièrement et adapté selon les besoins.

Les travaux sur la Stratégie ont été dirigés par Willy Alfaro et Victoria Donaldson, que je tiens à remercier pour leur excellent travail. La supervision du Comité directeur de la transformation, composé des Directeurs généraux adjoints et du Chef de Cabinet, a été déterminante pour l'obtention d'un produit de qualité. Je tiens aussi à remercier les innombrables volontaires et parties prenantes qui ont contribué à l'élaboration de la Stratégie. Les contributions et les idées soumises par des fonctionnaires de tous niveaux du Secrétariat, des membres de l'OMC, y compris le Facilitateur, S.E. l'Ambassadeur Dacio Castillo, les Groupes consultatifs des entreprises et de la société civile mis sur pied par la Directrice générale, et des experts et commentateurs externes, en particulier l'ancien Directeur général adjoint Alan Wolff et le professeur Richard Baldwin, ont été extrêmement précieuses. Nous espérons continuer à recevoir des observations et des suggestions et maintiendrons un dialogue régulier au sein du Secrétariat et avec nos membres.

Cette toute première stratégie du Secrétariat nous insufflera le dynamisme nécessaire pour améliorer les services que nous offrons aux membres de l'OMC et renforcer notre soutien du système commercial multilatéral fondé sur des règles. Je la vois comme une feuille de route vers le succès, une voie qui peut nous aider à faire face aux complexités, aux incertitudes et aux changements pour aller vers un futur qui apparaît de plus en plus vert, numérique, inclusif et axé sur les services. J'espère que cette Stratégie 2030 inspirera et motivera chacun de nos talentueux fonctionnaires du Secrétariat.



Dre Ngozi Okonjo-Iweala

Directrice générale

Aperçu de la stratégie 2030 du Secrétariat

Le Secrétariat de l'OMC a élaboré la présente Stratégie afin de donner corps à sa vision consistant à bâtir un monde meilleur pour tous grâce à la coopération mondiale et au commerce international fondé sur des règles. Il s'agit de la toute première stratégie du Secrétariat – et elle s'adresse au Secrétariat et non à l'Organisation mondiale du commerce conduite par ses membres. Pendant 30 ans, le système commercial multilatéral, au centre duquel se trouve l'OMC, a offert aux négociants du monde entier un environnement largement ouvert et prévisible. L'ouverture de l'économie mondiale a fortement contribué à accélérer la croissance et le développement. Depuis que l'OMC a succédé au GATT en 1995, le commerce international a presque quintuplé en valeur, pour atteindre 30 000 milliards de dollars EU en 2023, et plus de 1,5 milliard de personnes sont sorties de l'extrême pauvreté.

Aujourd'hui, les membres de l'OMC sont confrontés à des changements rapides, dans un contexte d'incertitude croissante, à une transformation technologique et à des défis mondiaux complexes qui requièrent une action collective en dépit de la montée des tensions géopolitiques. Si le commerce est, à certains endroits, vu d'un œil favorable comme un moyen d'améliorer les niveaux de vie, il est devenu dans d'autres un bouc émissaire qui cristallise le mécontentement du public. Or le commerce reste un élément vital des solutions aux défis auxquels nous sommes confrontés, ainsi qu'un outil essentiel à la construction d'un avenir meilleur pour les populations du monde entier. Comme les membres eux-mêmes le reconnaissent, l'OMC occupe une position unique au centre du système commercial mondial et devrait s'efforcer de se recentrer et de renforcer son impact à l'avenir.

La présente stratégie définit la voie que le Secrétariat de l'OMC suivra jusqu'en 2030 et au-delà. Elle indique comment le Secrétariat fera en sorte que nous soyons et restions prêts à aider les membres à renforcer et redynamiser le système commercial multilatéral et les travaux effectués dans tous les organes de l'OMC, à relever les défis existants et nouveaux, et à saisir les possibilités qui se font jour dans

le commerce mondial. Elle précise comment le Secrétariat s'appuiera sur ses compétences uniques et se repositionnera pour s'acquitter de sa mission et progresser vers la concrétisation de sa vision, notamment en répondant aux besoins des membres, compte tenu des évolutions récentes au niveau mondial et des ressources disponibles. Sa mise en œuvre impliquera un changement organisationnel et une évolution des mentalités. Une fois transposée sous forme de plans d'action, la Stratégie servira de feuille de route pour la coordination, l'alignement et la rationalisation des activités du Secrétariat.

Cela favorisera par ricochet une transparence accrue, une plus grande responsabilisation et une meilleure compréhension en ce qui concerne l'utilisation des ressources par le Secrétariat et aidera ce dernier à établir efficacement ses priorités. Le Secrétariat compte appliquer cette stratégie dans les limites du budget alloué par les membres. Ces derniers seront mis à contribution dans le cadre du Comité du budget, des finances et de l'administration dans les cas où des circonstances exceptionnelles dans la mise en œuvre des plans d'action stratégiques pourraient rendre des changements budgétaires nécessaires.

Trois catalyseurs nous aideront à progresser vers la réalisation de ces objectifs: notre personnel, la technologie et les mesures. Notre principal atout est notre personnel et nous assurerons un lieu de travail inclusif et diversifié qui stimule les talents, ajoute de nouvelles compétences et capacités et offre de véritables possibilités de carrière. Nous développerons notre capacité de tirer parti de la technologie, y compris l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies de rupture émergentes, pour parvenir à atteindre nos objectifs. Enfin, nous élaborerons et déploierons des outils appropriés pour mesurer les progrès, produire des résultats et faciliter l'affectation optimale des ressources. Nos énoncés de mission et de vision, nos objectifs stratégiques et nos trois catalyseurs sont présentés dans la Maison stratégique du Secrétariat, annexée à la présente stratégie.



La Stratégie du Secrétariat repose sur cinq objectifs principaux:

- 1 **fournir un service d'excellence à tous les membres, en utilisant les ressources de manière responsable;**
- 2 **être un pôle de connaissances sur le commerce et la politique commerciale;**
- 3 **servir de plate-forme mondiale pour le dialogue et la coopération sur le commerce;**
- 4 **renforcer le dialogue avec des acteurs extérieurs et nouer des partenariats stratégiques; et**
- 5 **transformer le Secrétariat pour le rendre plus fort, flexible et plus agile.**



Le commerce et une OMC trentenaire dans un monde qui change

Le 1^{er} janvier 1995, l'OMC a succédé au GATT. Pour les 76 membres de l'OMC ce jour-là, et les nombreux autres jours qui ont suivi, l'OMC est devenue le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit un corpus élargi de règles commerciales multilatérales visant les marchandises, les services, l'agriculture, la propriété intellectuelle et les subventions – ces domaines étant tous étayés par un mécanisme contraignant de règlement des différends. Les principes fondamentaux du GATT, y compris la non-discrimination, la transparence, la prévisibilité, la concurrence loyale, la libéralisation progressive et la promotion du développement, ont été repris et reflétés tout au long de ce nouvel ensemble d'accords. Dans le préambule de l'Accord de Marrakech instituant l'OMC, les membres ont également réaffirmé et élargi les objectifs fixés pour la première fois dans le GATT de 1947, s'engageant à œuvrer dans le but commun d'accroître la production de marchandises et de services et d'utiliser le commerce pour relever les niveaux de vie des populations, créer des emplois et promouvoir le développement durable. Le monde a fait des progrès considérables en faveur de la réalisation de ces objectifs.

Le commerce et l'environnement politique ouvert, prévisible et stable favorisé par l'OMC ont contribué à accélérer la croissance et le développement. Depuis 1995, la moyenne des droits NPF que les membres de l'OMC appliquent à leurs importations mutuelles de marchandises a quasiment été divisée par deux, tombant de 7,1% à 3,8% en 2023 sur une base pondérée en fonction des échanges. Le commerce global des marchandises a quasiment quintuplé en valeur, atteignant 22 900 milliards de dollars EU en 2023. Le commerce des services a enregistré une croissance encore plus rapide, et a été multiplié par plus de six, atteignant 7 500 milliards de dollars EU en 2023. Le commerce des produits agricoles a presque quadruplé en valeur au cours de cette période, passant de 605 milliards de dollars EU à 2 300 milliards de dollars EU, ce qui représente 10% du commerce des marchandises en 2023.

Non seulement le commerce a connu une forte reprise à la suite de chocs majeurs tels que la crise financière mondiale de 2008-2009 et la pandémie de COVID-19, mais il a aussi

plus largement été un facteur essentiel de la résilience et de la reprise économiques. Le ratio du commerce mondial au PIB est passé de 19,9% en 1995 à 29,1% en 2023, ce qui montre l'interconnexion croissante des économies sous l'effet du commerce.

Les chaînes de valeur mondiales se sont approfondies et élargies à davantage de pays, contribuant à stimuler la croissance, à accroître la productivité et à créer des emplois, tout en réduisant les coûts et en élargissant le choix des consommateurs.

Il est important de noter qu'une plus grande ouverture et une plus grande certitude dans l'environnement de la politique commerciale mondiale sont allées de pair avec une plus grande intégration des pays en développement dans les marchés internationaux – et avec une réduction sans précédent de la pauvreté.

Entre 1995 et 2022, les économies à faible revenu et à revenu intermédiaire ont vu leur part dans les exportations mondiales passer de 17% à 32%.

Au cours de cette période, la part de leurs populations vivant dans l'extrême pauvreté est tombée de 40% à 10%. Cela signifie que plus de 1,5 milliard de personnes ont pu sortir de l'extrême pauvreté. Au cours du quart de siècle qui a précédé la pandémie de COVID-19, les pays pauvres ont réduit l'écart de revenu avec les pays riches pour la première fois depuis la révolution industrielle il y a 200 ans – quoique certains moins que d'autres.

Le commerce mondial a été un moteur essentiel de la prospérité et de la réduction de la pauvreté au cours des trois dernières décennies. L'OMC, appuyée par son Secrétariat, est un élément central de cette tendance. Cependant, alors que l'Organisation atteint son 30^{ème} anniversaire, l'incertitude et les risques augmentent et le rythme du changement s'accélère. L'OMC ne peut pas se permettre de rester immobile. Pour continuer à concrétiser sa vision fondatrice – en particulier pour les pays et les communautés qui n'ont pas obtenu une part adéquate des gains réalisés ces 30 dernières années – le système commercial multilatéral doit évoluer, de même que le Secrétariat de l'OMC.



Le monde change

Le commerce transfrontières et la politique commerciale sont remodelés par l'évolution de la technologie, des politiques générales, de la politique et de l'environnement. De nouveaux défis mondiaux, tels que les changements climatiques, et des défis de longue date, tels que la réduction de la pauvreté, ne peuvent pas être résolus sans s'attaquer aux dimensions commerciales. Les principaux moteurs du nouveau paysage mondial sont les suivants:

- **Préoccupations en matière de durabilité:** Des changements climatiques à la pénurie d'eau en passant par la perte de biodiversité, la durabilité environnementale a une incidence croissante sur toutes les économies et sur la vie des populations. Les effets des changements climatiques se font déjà sentir dans de nombreux pays, à tous les niveaux de développement, les plus pauvres étant ceux qui sont le moins en mesure d'y faire face. Les changements climatiques affectent la structure de la production alimentaire et commencent à modifier les avantages comparatifs et à avoir une incidence sur la sécurité alimentaire. La politique commerciale et la structure des échanges sont de plus en plus influencées par des impératifs de durabilité et il est probable que la tendance va s'accélérer.
- **Risques géopolitiques:** Les tensions géopolitiques et les conflits régionaux accroissent l'incertitude, érodant la confiance et entravant la coopération multilatérale. Des clivages politiques et idéologiques qui se creusent s'ajoutent aux pressions et favorisent la fragmentation économique et le protectionnisme et, dans certains cas, perturbent déjà le commerce mondial et les chaînes d'approvisionnement. Des préoccupations en matière de sécurité nationale motivent des changements ciblés dans les relations commerciales pour certaines marchandises et incitent à agir pour obtenir un accès à l'énergie et à des ressources naturelles essentielles.
- **Progrès technologiques:** La numérisation et les nouvelles technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle (IA) générative, transforment les sociétés, les économies et les lieux de travail dans un monde de plus en plus interconnecté. L'innovation ancrée dans les nouvelles technologies ouvre de nouvelles possibilités pour le commerce, mais présente aussi des défis importants liés à la fracture numérique, à la vie privée, à la gouvernance et à la dislocation sociale. Les politiques affectant les flux de données transfrontières et la cybersécurité deviennent de plus en plus importantes.
- **Incertitudes économiques et financières:** L'aggravation du surendettement dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire et le retour des pressions inflationnistes en tant que grave problème de politique générale dans les économies avancées ont une incidence sur la stabilité financière et monétaire dans le monde entier. Même si l'ouverture du commerce mondial demeure une force puissante pour réduire la volatilité macroéconomique et obtenir les devises dont les pays en développement ont souvent besoin pour assurer le service de la dette, des conditions macroéconomiques imprévisibles affectent les décisions en matière de commerce et d'investissement, ainsi que le commerce mondial et les flux financiers.
- **Questions relatives au développement et à l'inclusion:** Les progrès en matière de développement restent inégalement répartis. Les préoccupations concernant la répartition inégale des gains tirés du commerce, y compris parfois au sein des pays, ont suscité un certain scepticisme au sujet des avantages de la mondialisation et du système commercial multilatéral. L'inclusion socioéconomique est de plus en plus liée au commerce.



Le commerce change

Ces dynamiques mondiales ont une incidence sur le commerce et la politique commerciale. Les échanges augmentent de différentes manières.

Le commerce des services représente une proportion de plus en plus élevée du commerce mondial global – passant de 19% en 1995 à 25% en 2023.

Les services transfrontières fournis par voie numérique ont enregistré une croissance particulièrement forte, accélérée par le passage aux transactions en ligne pendant la pandémie de COVID-19. Ces services, qui englobent tout ce qui va de la transmission de vidéos en continu à l'apprentissage et aux services de gestion à distance, ont quadruplé en valeur depuis 2005, atteignant 4 250 milliards de dollars EU en 2023 – soit environ un septième du total du commerce des marchandises et des services. Le commerce mondial des marchandises a fait preuve de résilience face aux chocs ces dernières années. Malgré une baisse de 1,2% en glissement annuel en 2023, le volume du commerce mondial des marchandises était supérieur de 6% à son niveau d'avant la pandémie de 2019, et de 17% à son niveau de 2015. Dans ce contexte général, il y a également eu des poches de croissance dynamique, par exemple le commerce de produits «verts» tels que les panneaux solaires et les véhicules électriques. Selon les estimations, la valeur du commerce mondial des véhicules électriques et hybrides a triplé depuis 2019, l'augmentation annuelle atteignant 40% en 2023. La valeur du commerce mondial des panneaux solaires a également augmenté de 12% en 2023 et affiche une hausse d'environ 70% depuis 2019.

Alors que le rythme de la transition économique verte et des efforts déployés pour atteindre des émissions nettes nulles de gaz à effet de

serre (GES) d'ici à 2050 s'accélère, d'autres intersections avec le commerce émergent, de l'utilisation ciblée des subventions aux mesures prospectives à la frontière liées au carbone en passant par la logistique qui détermine la manière dont les marchandises sont transportées par-delà les frontières.

La structure des échanges évolue. Le commerce Sud-Sud – ou commerce entre économies en développement – a affiché une croissance particulièrement vigoureuse, augmentant en moyenne de 9,7% par an et passant de moins d'un dixième du commerce mondial en 1995 à près de 25% en 2022, représentant une valeur totale de 6 100 milliards de dollars EU. En revanche, la part du commerce Nord-Nord – ou commerce entre économies développées – est tombée de plus de la moitié du commerce mondial en 1995 à 38% en 2022. Le commerce Nord-Sud – ou commerce entre économies développées et économies en développement – a été relativement stable au cours de la même période, demeurant aux alentours de 36% du commerce mondial. La participation aux chaînes de valeur mondiales a connu une croissance régulière, atteignant un niveau record de 48,7% en 2022, malgré des baisses durant la crise financière de 2008-2009 et de nouveau pendant la pandémie de COVID-19.

L'évolution du contexte mondial offre de nouvelles possibilités pour le commerce transfrontières. La coopération mondiale en matière de commerce étant nécessaire pour relever les défis mondiaux, le dialogue multilatéral, les négociations et la transparence peuvent aider à prévenir ou à réduire au minimum le recours au protectionnisme. Le commerce des biens et services verts peut réduire le coût de la réduction des émissions, aider à diffuser la technologie et s'avère

nécessaire pour parvenir à des émissions nettes nulles de gaz à effet de serre. L'avantage comparatif vert fait que le commerce a un effet multiplicateur sur les mesures de politique environnementale. La coopération en matière de commerce numérique est nécessaire pour exploiter le plein potentiel de l'économie numérique en vue de stimuler la croissance économique, le commerce et la création d'emplois tout en atténuant les risques liés à la cybersécurité et en réduisant la fracture numérique. La technologie et la croissance du commerce des services et du commerce numérique peuvent favoriser l'inclusion des petites entreprises, des femmes et d'autres dans le commerce et aider à amortir les chocs.

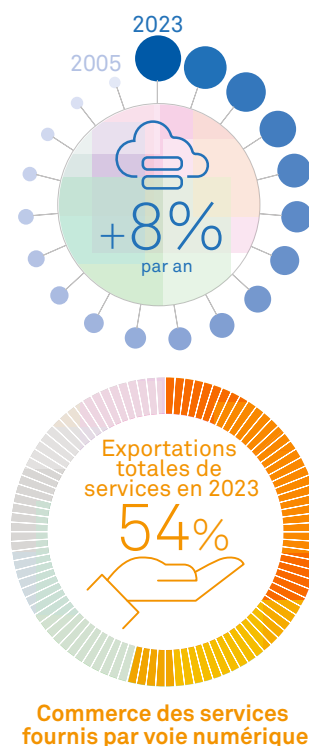
Même les risques accrus de fragmentation politique et économique peuvent offrir de nouvelles perspectives. Ce qu'il est convenu d'appeler la «relocalisation» et la «relocalisation dans des pays amis» s'accompagnent de risques d'approvisionnement qui leur sont propres dans un monde de plus en plus sujet aux chocs. Des marchés internationaux et des chaînes d'approvisionnement plus profondes, plus diversifiés et moins concentrés – ce que nous avons appelé la «remondialisation» – offre une voie plus prometteuse vers la résilience des chaînes d'approvisionnement et la réduction des problèmes de dépendance excessive tout en conservant les avantages de l'interdépendance. Cette remondialisation offre des possibilités de diversifier les chaînes d'approvisionnement mondiales en incluant des régions marginalisées dans les pays riches et des pays pauvres en marge du commerce mondial afin de renforcer la résilience et l'inclusion.

Le commerce est intrinsèquement interdisciplinaire et de plus en plus au centre de la vie des populations. L'expérience de la pandémie de COVID-19 a montré que le commerce pouvait et devait faire partie de la solution aux défis mondiaux complexes. La lutte contre les changements climatiques est un autre domaine dans lequel les organisations internationales, les pays et les régions doivent coopérer et déployer le commerce en tant qu'outil essentiel de l'arsenal d'actions concertées. La coopération et le dialogue peuvent contribuer à la fois à instaurer une action collective efficace et à mieux comprendre les limites entre les mesures légitimes et les restrictions déguisées au commerce.

Un commerce multilatéral équitable, ouvert, fondé sur des règles et prévisible peut faire en sorte que la décarbonation aille de pair avec la croissance économique et la diffusion de technologies et de compétences cruciales.

L'environnement mondial est en train d'être transformé par l'adoption rapide de nouvelles technologies dites «de rupture» (telles que l'IA), la volonté de promouvoir la durabilité et la montée des tensions géopolitiques. Si l'on se tourne vers l'avenir, le commerce des marchandises demeurera important en volume et en valeur. Le commerce des produits agricoles restera essentiel pour les agriculteurs et les consommateurs et pour assurer la sécurité alimentaire dans les régions vulnérables.

Le commerce des services, qui enregistre une croissance très rapide et crée des emplois mieux rémunérés, a représenté un quart de l'ensemble des échanges en 2023.



D'après les estimations figurant dans l'édition d'avril 2024 des perspectives et statistiques du commerce mondial de l'OMC, le commerce des services fournis par voie numérique a augmenté encore plus rapidement, de plus de 8% par an pendant la période 2005-2023, et a représenté plus de 54% des exportations totales de services et 13,8% des exportations totales de marchandises et de services en 2023. Le commerce entre pays en développement continuera probablement de croître et les chaînes d'approvisionnement mondiales devraient continuer à se développer dans un contexte de pressions géopolitiques visant à réorganiser et réorienter la production. Comme c'est le cas depuis la création de l'OMC, le commerce peut et doit être un élément rassembleur, une source de stabilité et un catalyseur de progrès pour les populations partout dans le monde.



L'OMC change

Depuis 1995, l'ensemble complet de droits et d'obligations inscrits dans les Accords de l'OMC (l'ensemble de résultats de Marrakech) a fourni un environnement sûr et prévisible aux négociants. Cela, de son côté a alimenté la croissance du commerce qui a été une source essentielle de développement économique et de réduction de la pauvreté au cours de cette période. La mise en œuvre des règles de l'OMC a fait l'objet d'un suivi régulier et d'une transparence par le biais des notifications des membres et des examens des politiques commerciales, leur respect étant assuré par l'intermédiaire du mécanisme de règlement des différends et leur explication par l'intermédiaire d'un dialogue régulier.

L'OMC n'est pas restée inactive. Le nombre de membres de l'OMC est passé de 76 aux débuts de celle-ci, le 1^{er} janvier 1995, à 166 suite aux accessions récentes des Comores et du Timor-Leste.

Plus de 20 autres demandes d'accession sont en cours. Deux nouveaux accords multilatéraux sur la facilitation des échanges et les subventions à la pêche ont été ajoutés à l'ensemble de résultats de Marrakech, de même que des accords plurilatéraux additionnels et actualisés sur les marchés publics et les technologies de l'information, d'autres étant en cours de négociation au sein de groupes de membres de l'OMC.

Les travaux des comités ordinaires de l'OMC ont augmenté régulièrement, de l'agriculture et de la lutte contre le dumping aux obstacles techniques au commerce (OTC) et aux mesures concernant les investissements et liées au commerce, en passant par le développement et le règlement des différends, la propriété

intellectuelle et les licences d'importation, les services et les subventions, et bien d'autres choses. Il en est allé de même des activités menées dans les sous-comités, les groupes de travail, et dans le cadre de nouvelles initiatives telles que le Programme «Le commerce au service de la paix» et le Mécanisme du cadre consultatif du Directeur général en faveur du coton. Les travaux sur les questions de développement, le renforcement des capacités et l'intégration des pays les moins avancés (PMA) dans le système commercial multilatéral restent une priorité transversale. La demande de services additionnels par les membres dans des domaines tels que la recherche et les données, l'assistance technique et les outils conçus pour favoriser la transparence continue de croître et a abouti à un suivi plus large du commerce et aux plates-formes ePing pour les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et les OTC, entre autres choses.

Des sujets tels que les marchés publics attirent davantage d'attention et d'efforts, et de nombreux membres ont participé aux négociations sur la facilitation de l'investissement pour le développement, la réglementation intérieure dans le domaine des services et le commerce numérique. De nouvelles questions telles que le commerce et l'égalité des genres et la participation des petites entreprises au commerce sont à présent abordées au cours des discussions menées dans le cadre du système commercial multilatéral. Les échanges au sein de l'OMC se sont également intensifiés dans des domaines tels que le commerce et l'environnement, la pollution par les plastiques, le commerce et les changements climatiques, la politique industrielle et la marge de manœuvre pour l'industrialisation.

Le système de règlement des différends de l'OMC continue de fonctionner malgré le blocage de l'Organe d'appel. Des approches intéressantes en matière de règlement des différends sont utilisées, telles que l'Arrangement multipartite concernant une procédure arbitrale d'appel provisoire (AMPA), l'arbitrage, la médiation et les dialogues bilatéraux. Bien que d'autres moyens de règlement des différends soient prévus dans le Mémorandum d'accord sur le règlement des différends, ils ont été rarement utilisés jusqu'à présent. Le système de règlement des différends mis en place en vertu de l'Accord de Marrakech est unique en son genre dans le monde. Les membres continuent d'œuvrer pour réformer ce système, y compris l'examen en appel, reconnaissant que le règlement des différends reste l'une des fonctions les plus importantes de l'OMC.

L'OMC et le système commercial multilatéral ont fait preuve de résilience et ont donné des résultats, même ces dernières années, dans un environnement économique et géopolitique caractérisé par l'incertitude et sujet à des chocs exogènes. Par exemple, l'Accord sur les subventions à la pêche conclu à la douzième Conférence ministérielle en 2022 a démontré que les membres pouvaient œuvrer ensemble pour obtenir des résultats concernant les biens publics mondiaux tels que la durabilité de nos océans. Les décisions ministérielles sur la propriété intellectuelle visant à faciliter la production et la fourniture de vaccins contre la COVID-19 et à exempter les achats de produits alimentaires humanitaires des restrictions à l'exportation ont montré que l'OMC pouvait répondre aux urgences mondiales. À la treizième Conférence ministérielle (CM13), qui s'est tenue à Abou Dhabi en 2024, plus de 10 ans d'efforts ont abouti à une Décision ministérielle établissant des mesures visant à faciliter la transition pour les membres sortant de la catégorie des pays les moins avancés – une priorité essentielle pour les membres de l'OMC les plus vulnérables. L'accord plurilatéral sur la réglementation intérieure

dans le domaine des services, ajouté aux corpus de règles de l'OMC à la CM13, réduira les coûts du commerce liés au commerce des services, l'un des domaines du commerce qui connaît la croissance la plus rapide au XXI^e siècle.

Plus des trois quarts du commerce mondial s'effectuent dans le cadre des règles de la nation la plus favorisée (NPF), et les règles multilatérales restent un garde-fou contre la fragmentation et les bouleversements économiques. L'OMC est déjà une instance essentielle pour faire avancer les discussions sur un large éventail de questions commerciales et liées au commerce. Dans le même temps, la montée des tensions géopolitiques risque d'entraîner des actions et des mesures qui pourraient être contraires aux droits et obligations dans le cadre de l'OMC et compromettre les règles de l'OMC. Des démonstrations claires et visibles de la valeur du système commercial multilatéral pour les membres et leurs citoyens seront nécessaires pour contrebalancer cette évolution. L'élargissement du champ des activités de l'OMC et l'augmentation du nombre de membres, parallèlement à l'utilisation croissante possible de mesures protectionnistes et à des défis mondiaux de plus en plus interdépendants, font ressortir la nécessité d'un recentrage, d'une priorisation, ainsi que de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de collaboration et de dialogue.

Les membres ont toujours réaffirmé leur soutien en faveur des principes et objectifs de l'Accord de Marrakech et leur volonté de renforcer le système commercial multilatéral avec l'OMC en son centre. Les membres s'emploient déjà à réformer l'OMC et à améliorer toutes ses fonctions. Le Secrétariat doit se tenir prêt.



Le Secrétariat à l'horizon 2030 et au-delà

Face à ces changements profonds et au risque de grandes difficultés pour le système commercial multilatéral, il incombe au Secrétariat de s'adapter et de se préparer à l'avenir.

Notre vision est celle d'un Secrétariat renforcé, aidant les membres à prospérer dans un système commercial multilatéral de plus en plus vert, numérique, axé sur les services et inclusif.

Tout en continuant à fournir un service d'excellence aux membres pour les domaines et fonctions essentiels actuels de l'OMC, nous sommes déterminés à suivre le rythme des évolutions, à anticiper sur les défis et possibilités, à comprendre les risques et à aider les membres à faire de même.

Tandis que les membres travaillent à l'OMC dans tous les domaines liés au commerce, et pour la réforme institutionnelle, le Secrétariat doit veiller à ce qu'ils reçoivent les meilleurs services, analyses et conseils possibles. Il doit constituer pour eux une source d'idées et d'outils permettant d'atteindre les objectifs de l'Accord de Marrakech. Il doit être lucide et prêt à redoubler d'efforts pour appuyer les membres quoi que l'avenir nous réserve.

Le Secrétariat compte déjà un ensemble de professionnels qui sont dévoués au système commercial multilatéral, et à notre mission consistant à soutenir les membres de l'OMC avec intégrité, impartialité, indépendance et compétence. Nous devons préserver et renforcer nos compétences spécialisées. Le Secrétariat doit en outre acquérir de nouvelles compétences et connaissances afin de pouvoir anticiper et faire face aux questions émergentes pertinentes. Il s'agit de renforcer notre expertise dans des domaines comme l'économie de l'environnement, les femmes et le commerce, le commerce numérique, la science des données et l'IA, et d'adopter des technologies et des méthodes de travail agiles. Le caractère de plus en plus

interdisciplinaire du commerce et la taille relativement modeste du Secrétariat par rapport à d'autres organisations internationales signifient que nous devrions chercher à accroître notre impact en établissant des partenariats stratégiques avec les organisations multilatérales thématiques pertinentes. Nous devrions aussi renforcer la collaboration et le recours aux plates-formes et mécanismes de dialogue mondiaux pour mieux faire connaître les avantages du commerce et du système commercial multilatéral.

Cette dynamique est déjà amorcée au Secrétariat. Le paysage des technologies de l'information a évolué, avec des changements accélérés par la pandémie de COVID-19. Des services ont été numérisés et des plates-formes virtuelles sont utilisées pour tenir des réunions hybrides et élargir l'assistance technique. Un groupe de travail sur l'IA s'occupe d'ores et déjà de l'adoption en interne, et une nouvelle unité va être chargée du commerce numérique, de l'IA et des technologies de rupture. Outre des publications phares telles que le Rapport sur le commerce mondial et les Perspectives et statistiques du commerce mondial, le Secrétariat a publié diverses analyses et notes conceptuelles, notamment sur la tarification du carbone et les outils politiques pour l'action climatique, et a collaboré avec d'autres organisations internationales pour plusieurs études, par exemple sur le commerce des services pour le développement et sur les subventions industrielles. En plus du Forum public annuel, le Pavillon et la Journée du commerce ont contribué à inclure le commerce dans les discussions à la COP28. Un programme de transformation lancé en 2022 a donné naissance à de nouvelles politiques et à des processus améliorés concernant les récompenses et la reconnaissance pour le personnel, les promotions, le recrutement, la mobilité et les achats. Ayant obtenu l'approbation des membres pour le budget 2024-2025, y compris une nouvelle augmentation de 3,6% après 12 ans de croissance nominale nulle,



le Secrétariat peut s'efforcer de maximiser l'efficacité et d'accroître la responsabilité dans le cadre d'une enveloppe définie.

Grâce à la présente Stratégie, le Secrétariat cherche à définir de grandes orientations pour l'avenir, des considérations pour l'établissement de priorités et des indicateurs sur la façon de servir au mieux et avec le plus d'impact les membres et les populations du monde entier. Afin de nous permettre d'obtenir des résultats pour le système commercial multilatéral fondé sur des règles aujourd'hui et demain, la Stratégie s'articule autour de cinq objectifs clés: i) fournir un service d'excellence à tous les membres, en utilisant les ressources de manière responsable; ii) être un pôle de connaissances sur le commerce et la politique commerciale; iii) servir de plate-forme mondiale pour le dialogue

et la coopération sur le commerce; iv) renforcer le dialogue avec des acteurs extérieurs et nouer des partenariats stratégiques; et v) transformer le Secrétariat pour le rendre plus fort, flexible et plus agile. Ces objectifs sont reliés et complémentaires. Inspirés par notre vision et notre mission, et alimentés par trois catalyseurs (voir en annexe), ils définissent collectivement une voie à suivre pour toutes les activités du Secrétariat à l'horizon 2030.



Objectif 1: Servir tous les membres efficacement pour produire des résultats dans un contexte international en évolution, en utilisant les ressources de manière responsable

Le service aux membres a toujours été notre mission centrale. Le Secrétariat répond aux demandes des membres concernant des questions de fond, administratives et procédurales; il soutient les travaux des organes de l'OMC et de leur présidence; il produit et diffuse des renseignements, des analyses et des données liés au commerce; il fournit des conseils juridiques et appuie les processus pour le règlement des différends; il renforce les capacités des membres liées au commerce; il prête assistance pour le processus d'accession et les membres ayant accédé récemment; et il offre tout un éventail de services opérationnels liés aux installations, à l'infrastructure technologique, aux services linguistiques et à la documentation de l'OMC. Le Secrétariat est également chargé d'utiliser les contributions des membres pour financer ses activités et la fourniture de services de manière responsable et dans les limites du budget.

Les nouveaux défis et les possibilités qui émergent influent sur la manière dont les membres travaillent ensemble dans tous les organes de l'OMC. Les mesures d'atténuation des changements climatiques peuvent prendre des formes multiples et avoir des conséquences diverses sur le commerce, qu'il s'agisse des subventions vertes, de la politique agricole ou des transports, tandis que la technologie de la chaîne de blocs est susceptible d'élargir l'accès au financement du commerce et de contribuer à faciliter les échanges. Dans le cadre des négociations comme des travaux ordinaires, des initiatives de groupes comme des discussions informelles, les difficultés sont aggravées par les tensions géopolitiques et par les divergences quant aux dimensions commerciales d'enjeux nouveaux et complexes tels que les changements climatiques et les nouvelles technologies de rupture. Les initiatives visant à faciliter le dialogue (sur la base d'analyses factuelles solides) peuvent aider à accroître la transparence, à faire la distinction entre politiques légitimes et protectionnisme déguisé, et à rétablir la confiance entre les membres et la foi dans la coopération multilatérale au moyen du commerce. Les membres peuvent choisir d'intensifier les travaux dans les comités pour traiter les questions existantes et nouvelles, de

renforcer le dialogue multilatéral, de négocier de nouveaux accords ou arrangements, de lancer des actions dans des configurations différentes ou des groupes plus petits. Quoi qu'il en soit, le Secrétariat doit se tenir prêt à apporter un soutien d'excellente qualité.

Les services fournis par le Secrétariat sont déjà en train de changer. Au cours des dernières années, cette évolution a été induite par la pandémie de COVID-19, par l'émergence de nouvelles questions, par les nouvelles technologies, par les travaux des membres visant à améliorer le fonctionnement de l'OMC, et par des initiatives ascendantes au Secrétariat comme la mise en place d'un réseau informel des secrétaires des comités. Certains changements ont trait au format et à la conduite des réunions, d'autres à la mise à profit d'outils numériques pour accroître l'efficacité et améliorer l'accès aux renseignements et aux données. On peut citer l'introduction d'espaces sûrs pour des discussions franches et les efforts déployés pour répondre au souhait de réforme des membres. Les nouvelles technologies, telles que l'IA générative, laissent entrevoir la possibilité de fournir des services plus nombreux et de meilleure qualité avec les mêmes ressources. La transformation numérique du Secrétariat est alignée sur la réforme conduite par les membres et a déjà produit de nouveaux outils numériques, dont eAgenda, E-Delegate et l'outil de réservation en ligne des salles de réunion; d'autres sont en préparation.

Les membres trouvent généralement que le soutien et les services fournis par le Secrétariat sont de grande qualité, mais nous n'avons pas déployé à grande échelle des méthodes objectives et modernes pour évaluer leur satisfaction. Nous élaborerons donc des mécanismes pour recueillir systématiquement les observations des membres et nous adapter en conséquence. La sensibilisation des membres à la gamme complète des services dont ils peuvent disposer pourrait être accrue, par exemple au moyen d'événements tels que la séance d'information de haut niveau avec l'Économiste en chef pour présenter aux délégations les Perspectives et statistiques du commerce mondial, et les sessions informelles

sur les outils numériques utilisés par le Conseil du commerce des marchandises et ses organes subsidiaires. Une meilleure communication constituera une base solide pour adapter les services fournis et conserver la confiance des membres.

Il est essentiel pour notre Stratégie de continuer à fournir un service d'excellence aux membres et d'acquérir de nouvelles compétences afin de compléter les capacités actuelles et l'expertise pointue de nos fonctionnaires.

Nous nous efforçons de créer un environnement propice aux négociations, aux délibérations, aux accessions et à la réforme de l'OMC, ainsi que d'améliorer le suivi et la transparence. Le but est d'accroître notre efficacité et notre productivité. Le Secrétariat doit être prêt à soutenir les membres dans les négociations en cours et nouvelles, et à les aider à mettre en œuvre les résultats convenus. Il s'agit par exemple de les aider à se mettre d'accord

sur les principaux aspects de la réforme du commerce des produits agricoles, de faire entrer en vigueur l'Accord sur les subventions à la pêche et d'achever la deuxième vague de négociations. Nous soutiendrons aussi les travaux menés par les membres pour réformer le règlement des différends et apporter les adaptations nécessaires en vue de fournir un soutien de qualité dans un système renouvelé et redynamisé.

La coordination et l'harmonisation accrues de nos services relatifs aux multiples divisions, fonctions et organes de l'OMC amélioreront aussi la contribution du Secrétariat. Pour l'avenir, le Secrétariat doit, de concert avec les membres, examiner de plus près quels services sont à maintenir, ou à regrouper, quels services sont obsolètes, ne devraient plus être privilégiés, ou pourraient être laissés à d'autres organisations, et dans quels domaines on pourrait déployer de nouveaux services et modes de fourniture, automatiser ou accroître l'efficacité. Cela aidera aussi à utiliser les ressources de façon optimale pour les services que nous fournissons.

Améliorer notre service aux membres

Les initiatives spécifiques menées à cette fin consisteront notamment à:

- Renforcer le dialogue et la communication avec les membres, y compris en faisant mieux connaître les services offerts, en organisant des séances d'information régulières, et en demandant systématiquement l'avis des membres au moyen d'enquêtes et d'autres outils.
- Élaborer et développer des indicateurs concernant nos résultats livrables: par exemple, outils d'amélioration de l'efficacité mis en place, travaux de recherche et rapports publiés, utilisation des bases de données, documents et publications, activités d'assistance technique et de renforcement des capacités, ateliers régionaux organisés, nombre d'accords multilatéraux et plurilatéraux soutenus, ou nombre de réunions des comités permanents et groupes de travail.
- Proposer des solutions numériques simples et faciles à utiliser, disponibles 24 heures sur 24 partout dans le monde, pour faciliter la participation des délégués aux travaux ordinaires de l'OMC.
- Regrouper et renforcer les services que nous fournissons, y compris en améliorant la coordination interne et en harmonisant les approches dans différents domaines chaque fois que cela sera possible.



Objectif 2: Améliorer la création et la diffusion de connaissances, de données et d'informations sur le commerce et la politique commerciale, ainsi que l'accès à celles-ci, pour soutenir l'écosystème du commerce mondial

Avec cet objectif stratégique, le Secrétariat cherche à se positionner comme un «guichet unique» pour des connaissances commerciales spécialisées, des travaux de recherche de grande qualité, des renseignements liés au commerce, des données fiables et des analyses novatrices.

Nous voulons avoir une longueur d'avance s'agissant de proposer une expertise distinctive sur les questions mondiales émergentes qui impactent le commerce, et tirer parti de la position naturelle de l'OMC comme source de renseignements de référence sur toutes les questions relatives au commerce mondial au sein d'une architecture mondiale du savoir plus large.

La complexité croissante du paysage commercial, les nouvelles technologies et les nouvelles façons de travailler exigent des connaissances spécialisées et des statistiques innovantes, multidimensionnelles et renforcées, des approches coordonnées et cohérentes pour générer les connaissances sur le commerce et d'autres enjeux mondiaux, ainsi que des systèmes de diffusion faciles à utiliser, pour que les renseignements les plus pertinents soient accessibles et que l'OMC reste pertinente pour les parties prenantes. Le Secrétariat doit produire des analyses solides et des données de la plus haute qualité, qui permettront aux membres de mener un dialogue et des négociations fondés sur des données probantes. Il doit aussi répondre à la demande croissante de données commerciales en temps réel et de données sur le commerce des services, dans un monde qui évolue rapidement et est de plus en plus axé sur ce secteur. Le Secrétariat concentre actuellement la plupart des efforts de collecte de données sur le commerce des marchandises.

Il doit donc améliorer la collecte de données sur le commerce des services afin que nos perspectives commerciales soient plus complètes.

Le Secrétariat de l'OMC est déjà reconnu comme centre de connaissances et dépositaire de mémoire institutionnelle sur les questions liées au commerce, y compris les courants d'échanges, les politiques commerciales, le suivi du commerce, les différends, les négociations, les discussions multilatérales et le renforcement

des capacités. Parmi les principales réalisations à cet égard figurent le rapport annuel sur le commerce mondial, les rapports réguliers de suivi du commerce, et les publications sur des questions d'actualité et transversales, comme l'impact commercial de la guerre en Ukraine ou le commerce illicite des produits médicaux et alimentaires. Le Secrétariat conserve une très grande quantité de données liées au commerce, y compris provenant des notifications des membres, dont la plupart sont recueillies et gérées au niveau des divisions. Des travaux conjoints, des partages de renseignements et des échanges de données sont régulièrement entrepris avec d'autres organisations internationales parmi lesquelles la Banque mondiale, le FMI, l'OCDE et l'ITC.

Pour se développer en tant que pôle de connaissances, le Secrétariat doit renforcer la coordination interne des bases de données et autres renseignements liés au commerce, afin d'exploiter plus efficacement les sources, d'éviter les inexactitudes et les incohérences, et d'être mieux à même d'analyser l'incidence sur le commerce des Accords de l'OMC dans des circonstances qui évoluent constamment. En coordonnant plus étroitement les travaux de recherche et d'analyse entre les divisions, et en tirant parti davantage des synergies en matière de connaissances, nous pourrions renforcer notre impact. En particulier, il s'agira d'élaborer une stratégie de recherche globale et tournée vers l'avenir à l'échelle du Secrétariat, ce qui aidera à identifier et à traiter en priorité les domaines dans lesquels nous pouvons ajouter le plus de valeur et répondre le plus efficacement aux besoins des membres et à l'évolution de la situation mondiale.

Le rôle du Secrétariat en tant que pôle de connaissances pour la communauté commerciale mondiale sera renforcé, y compris par une approche stratégique de la production de données, d'analyses et de recherches. Nous continuerons de contribuer à la création, à la collecte, à la diffusion et à la préservation des connaissances tout en respectant scrupuleusement nos devoirs de neutralité et d'impartialité. Nous poursuivrons les travaux d'analyse et de recherche sur les questions pertinentes pour le commerce (par exemple,

dans le prolongement des travaux novateurs en cours sur la remondialisation, la fragmentation, les subventions et les nouvelles formes de politiques industrielles, les cadres de tarification du carbone, l'avantage comparatif vert, le commerce virtuel de l'eau et les technologies de rupture), ainsi que la préservation des sources de données et des compétences analytiques (renseignements commerciaux) à l'appui du bon fonctionnement de l'écosystème commercial multilatéral. Nous chercherons à mieux comprendre les liens entre commerce et développement, ainsi que les faits nouveaux liés au commerce au niveau régional. La création de connaissances englobera des domaines prometteurs tels que le commerce des services, le commerce numérique et le commerce vert. Nous étudierons aussi les options qui s'offrent aux membres pour réorganiser les chaînes d'approvisionnement et les rendre plus résilientes. Nous montrerons comment le commerce stimule une croissance durable et un développement économique inclusif en produisant des analyses techniques et des recherches détaillées.

Nous simplifierons les processus d'acquisition, de production, de partage, de mise à jour et de préservation des connaissances liées au commerce en mettant l'accent sur une «valeur ajoutée OMC», en tirant parti de notre expertise «interne» et en analysant nous-même des données provenant de sources diverses

(y compris notifications des membres et partenariats stratégiques). Nous renforcerons le dialogue et la communication avec les membres en matière de connaissances, et étudierons de nouveaux supports et méthodes pour diffuser plus rapidement et largement les contributions, par exemple à l'aide de blogs et de réponses instantanées aux événements mondiaux importants. Pour atteindre nos objectifs, nous aurons besoin d'une infrastructure et de services informatiques de pointe, ainsi que d'une intégration et de possibilités de recherche plus poussées sur les sites Web et dans les bases de données existants. Les travaux ont déjà bien avancé s'agissant d'un moteur de recherche intelligent qui accroîtra considérablement nos capacités à cet égard. Il faudra continuer de moderniser nos bases numériques. En parallèle, nous renforcerons les compétences du personnel du Secrétariat – non seulement les aptitudes technologiques, mais aussi l'expertise technique, les compétences analytiques et la capacité de combler des lacunes, d'apprendre par la pratique et d'appliquer les connaissances acquises. Nous renforcerons aussi nos capacités en matière de science des données, d'IA, de modélisation économique, de changement numérique et de communication. Grâce à des politiques et procédures ciblées, le Secrétariat encouragera les meilleures pratiques et l'adoption des outils nécessaires à la création, la diffusion et la préservation des connaissances.

Être un pôle de connaissances

Les initiatives spécifiques menées à cette fin consisteront notamment à :

- Améliorer la collecte de données et renforcer nos capacités de prévision pour le commerce des services.
- Élaborer une stratégie et un programme de recherche complets, moderniser nos capacités et nos compétences pour la recherche et l'analyse de données, élargir la communication afin de mieux comprendre les besoins des parties prenantes et les évolutions régionales, y compris dans le cadre du Programme de chaires de l'OMC, et aider les membres à relever les défis et exploiter les possibilités au plan mondial qui sont en constante évolution.
- Rendre nos données plus accessibles, y compris en améliorant l'interopérabilité et les connexions entre nos multiples bases de données.
- Enrichir nos travaux d'analyse, de recherche et de production de connaissances grâce aux mégadonnées, à de nouvelles sources de données, à l'IA et aux contributions de partenaires stratégiques, afin de produire des résultats opportuns, approfondis, distinctifs et tournés vers l'avenir.
- Établir des pôles et centres d'excellence thématiques associant plusieurs divisions, afin de promouvoir la cohérence et de faciliter la création, la préservation et la diffusion internes des connaissances, par exemple en ce qui concerne les données.
- Avoir recours davantage aux nouvelles technologies, y compris de puissants outils de recherche intelligents et faciles à utiliser, et remanier nos systèmes de documents officiels.



Objectif 3: Rassembler la communauté mondiale en offrant une plate-forme renforcée pour le dialogue et la coopération sur le commerce

Les questions actuelles et émergentes sont transversales, dépassent les domaines commerciaux traditionnels et exigent des solutions mondiales.

Le Secrétariat cherche donc à offrir une plate-forme mondiale unique pour faciliter la coopération internationale et élargir la participation des parties prenantes quant aux questions relatives au commerce.

Nous tirerons parti du pouvoir mobilisateur de l'OMC pour rassembler la communauté mondiale, à Genève et au-delà, en vue de faciliter un dialogue ouvert sur les questions les plus pressantes liées au commerce au niveau international.

L'OMC est un lieu de dialogue et d'échange de plus en plus utile et concret pour les membres et les parties prenantes extérieures. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, nous avons réuni des dirigeants de compagnies pharmaceutiques et des responsables d'autres organisations internationales comme la Banque mondiale et le FMI pour trouver des solutions en vue d'une distribution plus équitable des vaccins.

Nous avons également fourni une plate-forme pour les débats sur les normes carbone pour l'acier, ainsi que des possibilités de dialogue ouvert concernant le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union européenne, ainsi que la déforestation et le commerce.

Dans un environnement mondial difficile, le rôle du Secrétariat comme organisateur et facilitateur du dialogue sur les questions pertinentes pour le commerce peut apporter une grande valeur ajoutée pour les discussions à venir en la matière.

C'est important car l'écosystème commercial interagit d'innombrables façons avec des domaines plus larges d'action politique au niveau mondial.

Le Secrétariat propose déjà plusieurs plates-formes visant à rassembler la communauté mondiale pour le dialogue et la coopération. Divers partenariats et initiatives thématiques ont été déployés en collaboration avec des parties prenantes extérieures: par exemple, le Forum public de l'OMC, les Examens globaux de l'Aide pour le commerce, et le recours efficace de la Directrice générale au pouvoir mobilisateur s'agissant de la pandémie. Ces initiatives sont de plus en plus nombreuses, ambitieuses et complexes; elles visent à favoriser la collaboration, la compréhension et le dialogue entre parties prenantes, et contribuent à éclairer l'élaboration des politiques et à recenser les bonnes pratiques.

La participation du Secrétariat à des débats modernes complexes – y compris par exemple sur les changements climatiques, la sécurité alimentaire, la santé publique, l'inclusion, le commerce numérique et la gouvernance de l'IA – a contribué à renforcer le dialogue et à mieux comprendre ces questions.

Une approche plus stratégique et systématique pourrait accroître l'impact de nos plates-formes. Elle consisterait notamment à mieux relier les travaux des différentes divisions et à mettre l'accent sur les sujets et les domaines dans lesquels nous pouvons ajouter le plus de valeur: là où l'OMC et le Secrétariat ont le plus grand avantage comparatif. Il faut pour cela tirer parti de notre expertise commerciale distinctive et éviter de répéter les efforts déployés par d'autres institutions dans leurs domaines d'expertise respectifs. En outre, il est possible d'intégrer davantage les technologies émergentes telles

que l'IA et les processus numériques dans nos initiatives. En créant de nouvelles possibilités pour le dialogue et les idées nouvelles, nous gagnerons en efficacité et atteindrons de nouveaux publics.

Dans l'objectif de devenir une plate-forme mondiale recherchée, accessible à toutes les parties prenantes désireuses de participer au dialogue sur le commerce et la politique commerciale, nous concentrerons nos efforts sur la mise en place de plates-formes multiples

permettant à nos membres de travailler ensemble et avec les parties prenantes externes pertinentes sur les principales questions émergentes. Nous ferons aussi en sorte de renforcer notre plate-forme mondiale grâce à des activités se déroulant au-delà de l'OMC, de renforcer nos capacités existantes en tant que plate-forme mondiale utilisant de nouvelles technologies de communication, et d'améliorer la coordination et la coopération internes dans les domaines d'importance mondiale.

Servir de plate-forme mondiale

Les initiatives spécifiques menées à cette fin consisteront notamment à :

- Favoriser le dialogue mondial sur les principales questions émergentes, telles que le commerce et les changements climatiques, la résilience des chaînes d'approvisionnement, le commerce numérique, le commerce virtuel de l'eau, l'égalité hommes-femmes et les MPME. Servir d'enceinte pour le dialogue sur les aspects commerciaux des politiques et de la tarification carbone, et répondre à la demande des membres pour l'organisation d'activités thématiques avec les parties prenantes.
- Renforcer notre stratégie de communication et de sensibilisation, dans les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux, avec l'appui d'outils modernes et de formations spécifiques, et veiller à la cohérence thématique entre les grands événements, comme le Forum public et l'Examen global de l'Aide pour le commerce.
- Développer les compétences et les aptitudes pertinentes et intégrer de nouvelles technologies pour améliorer la visibilité et l'accessibilité de nos plates-formes, et y promouvoir l'innovation, par exemple en organisant davantage d'événements virtuels/hybrides et d'activités interactives en ligne et en tirant parti des nouvelles méthodes de communication et de l'IA générative.



Objectif 4: Renforcer le dialogue avec des acteurs extérieurs, nouer des partenariats stratégiques et promouvoir une plus large compréhension des avantages du système commercial multilatéral

Les membres de l'OMC ont reconnu dès le départ que les liens entre différents aspects de la politique économique exigeaient une coopération entre organisations internationales. Dans cette optique, ils ont inclus dans l'ensemble de textes de Marrakech une déclaration ministérielle demandant une coopération avec d'autres institutions chargées de questions monétaires et financières et invitant le Directeur général à travailler avec les dirigeants de la Banque mondiale et du FMI en vue d'une plus grande cohérence dans l'élaboration des politiques économiques. Cette coopération entre les institutions de Bretton Woods reste on ne peut plus vitale.

En outre, il est clair que des problèmes complexes tels que l'aggravation de la crise climatique, les pandémies, les tensions géopolitiques, l'évolution rapide des technologies, l'accroissement des inégalités et les vulnérabilités économiques exigent une collaboration multidimensionnelle.

Le Secrétariat peut offrir des compétences approfondies dans certains domaines liés au commerce mais doit s'appuyer sur des sources extérieures dans d'autres. Il ne dispose pas non plus de ressources illimitées ni d'une présence sur le terrain en dehors de Genève. L'OMC et le Secrétariat doivent donc entreprendre une collaboration ciblée avec les institutions multilatérales et d'autres institutions de l'écosystème économique mondial et nouer de nouveaux partenariats pour améliorer le service que le Secrétariat offre aux membres, traiter efficacement les questions émergentes et faire mieux connaître et comprendre les avantages du système commercial multilatéral, y compris

le lien entre commerce et développement, et la dynamique mondiale qui a une incidence sur le commerce.

Le Secrétariat opère déjà au sein d'un vaste réseau de collaboration. Par exemple, l'initiative Aide pour le commerce et des partenariats tels que le Cadre intégré renforcé et le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce aident à mettre en rapport les donateurs avec les besoins recensés et renforcent les capacités liées au commerce dans les pays en développement, en particulier les PMA. Parmi les collaborations récentes impliquant le Secrétariat, on peut citer (parmi beaucoup d'autres) des partenariats tels que: la coopération trilatérale avec l'OMPI et l'OMS sur les questions de santé et de propriété intellectuelle à l'échelle mondiale; une étude conjointe réalisée avec la Banque mondiale, le FMI et l'OCDE au sujet du renforcement de la coopération internationale en matière de subventions; et la coopération avec le FMI, la Banque mondiale, la CNUCED, l'OCDE et la CCNUCC sur la tarification du carbone. À la COP28 de la CCNUCC, le Secrétariat s'est associé à la Chambre de commerce internationale (CCI), au gouvernement des Émirats arabes unis, à la CNUCED et au Forum économique mondial pour organiser une Journée du commerce et a collaboré avec la CNUCED, la CCI et l'ITC pour accueillir un pavillon du commerce. Un mémorandum d'accord a par ailleurs été signé avec la FIFA pour développer l'accès au marché mondial des vêtements de sport, d'une valeur de 260 milliards de dollars EU, pour le groupe «Coton-4 plus» (les pays africains producteurs de coton) grâce au développement et à la création d'une chaîne de valeur des textiles de coton dans ces pays. Le Mémorandum d'accord prévoit également des études sur le commerce

des services sportifs (dans le domaine du football) et les femmes. Une autre collaboration importante est le programme pilote mené avec la Banque mondiale dans le but de réduire la fracture numérique dans huit pays africains en procédant à une analyse et en fournissant un soutien pour améliorer les infrastructures numériques matérielles et immatérielles.

Nous examinerons nos arrangements de coopération existants et évaluerons de nouvelles possibilités en vue de donner la priorité à des partenariats ciblés, visant l'obtention de résultats livrables spécifiques, qui tirent parti de nos forces et permettent à nos partenaires d'offrir leurs ressources, leurs compétences et leur infrastructure pour un impact maximal et une duplication des efforts minimale.

Pour ce qui est de l'avenir, nous entendons nouer de nouveaux partenariats autour de questions émergentes. La collaboration dans de nouveaux domaines fera progresser les compétences

interdisciplinaires, en particulier dans des domaines ayant une incidence sociétale plus large tels que la durabilité, les changements climatiques, la santé publique, l'économie mondiale et les questions de développement et d'inclusion. Nous rechercherons des partenariats stratégiques pour la fourniture du financement du commerce; le soutien au commerce numérique et à l'IA, en particulier le commerce numérique d'entreprises dirigées par des femmes; l'information commerciale; les accessions; et la mise en œuvre de l'Accord sur les subventions à la pêche. Nous continuerons d'interagir sous différentes formes avec les parties prenantes et les partenaires pertinents qui peuvent contribuer à générer des connaissances, apporter des compétences spécialisées pertinentes, faciliter les discussions mondiales et promouvoir une plus large compréhension des avantages du système commercial multilatéral.

Nouer des partenariats stratégiques

Les initiatives spécifiques menées à cette fin consisteront notamment à:

- Examiner les partenariats et autres arrangements informels existants pour évaluer leur importance et leur pertinence actuelle pour nos travaux.
- Rechercher de nouveaux partenariats stratégiques sur des questions émergentes ayant une incidence sociétale plus large telles que la durabilité, les changements climatiques, la santé publique, l'économie mondiale et les questions de développement et d'inclusion.
- Renforcer la collaboration dans le cadre des mécanismes existants avec les établissements universitaires et d'autres organisations internationales aux fins d'activités de recherche et de rapports conjoints, en particulier dans les domaines nouveaux et émergents liés au commerce et pour les questions transversales.



Objectif 5: Transformer le Secrétariat pour le rendre plus fort, flexible et agile afin qu'il soit prêt à relever les défis actuels et futurs

Cet objectif stratégique consiste à faire en sorte que le Secrétariat ait mis en place une culture innovante et tournée vers l'avenir ainsi qu'un modèle de fonctionnement flexible, guidé par une orientation stratégique claire et une planification budgétaire plus agile. Le Secrétariat doit se doter de capacités en matière de prévision et de stratégie pour mieux comprendre le contexte dans lequel nous opérons et ce que celui-ci implique pour le commerce, l'OMC et nos travaux. La coordination à l'échelle du Secrétariat est en outre essentielle pour assurer une affectation ciblée et souple des ressources selon des priorités claires, et pour éviter les doubles emplois et les manques d'efficacité.

Les solides compétences du Secrétariat sont très appréciées et doivent être préservées. Dans le même temps, approfondir et élargir encore ces compétences permettra de réduire le risque de perte et de renforcer les synergies interdisciplinaires.

Bâtir une organisation axée sur les compétences et élargir la collaboration fonctionnelle ainsi que l'échange d'idées entre les équipes et les différents experts contribuerait à renforcer et à diffuser les compétences et faciliterait une affectation souple des ressources.

Le Secrétariat doit établir un juste équilibre entre la promotion de la mobilité du personnel, l'accroissement de la diversité et l'établissement de mécanismes destinés à attirer et à retenir des personnes dotées de compétences très spécialisées.

À l'avenir, il faudrait enrichir l'expertise du Secrétariat de nouvelles compétences en tenant compte des questions émergentes, du caractère de plus en plus multidimensionnel du commerce et de la politique commerciale, de la

disponibilité de nouveaux outils technologiques et de façons de travailler agiles et modernes. Les compétences numériques permettront au personnel d'utiliser la technologie pour accomplir les tâches routinières plus rapidement, réaliser des économies, accroître la productivité et se concentrer sur des tâches plus créatives et à valeur ajoutée. Par exemple, des compétences telles que l'analyse et la visualisation des données peuvent accroître la portée et l'impact de nos travaux. Nous nous efforçons déjà de déterminer les compétences nécessaires maintenant et à l'avenir, de recenser les compétences du personnel par rapport à celles-ci et d'identifier les lacunes et de mettre en place des mécanismes pour y remédier, y compris des programmes de renforcement des compétences et des campagnes de recrutement.

Une collaboration accrue et multidimensionnelle dans l'ensemble du Secrétariat et une plus grande place accordée à l'innovation rendront le Secrétariat plus fort, plus dynamique et plus résilient. Cela implique de redynamiser notre structure organisationnelle dans les cas où cela sera nécessaire; d'examiner nos processus de prise de décisions, de planification et de coordination; d'améliorer les communications internes et l'échange de renseignements; et de développer notre esprit d'innovation et de prise de risques. L'arrivée récente d'une nouvelle Responsable en chef de l'éthique, de la gestion des risques et de la conformité contribuera à renforcer les capacités de l'ensemble du Secrétariat pour ce qui est d'anticiper et de gérer les risques. Le développement de notre capacité de faire la distinction entre les différents risques et de les gérer de manière appropriée sera un élément essentiel de l'établissement d'une culture dans laquelle l'innovation peut prospérer et des enseignements peuvent être tirés rapidement des initiatives qui n'ont pas abouti. Nous élaborerons des moyens de mettre en place des mécanismes qui favorisent l'innovation dans l'ensemble du Secrétariat,

par exemple en identifiant des projets pilotes pouvant être transposés à plus grande échelle une fois leur utilité démontrée.

Les questions émergentes étant de plus en plus interdisciplinaires, le Secrétariat ne peut pas être cloisonné. Il est essentiel de renforcer la collaboration entre les divisions sur les différentes questions et tâches. L'établissement de pôles ou de centres d'excellence thématiques pour des questions transversales importantes peut permettre de diffuser les connaissances et les meilleures pratiques et accroître l'efficacité. La présente Stratégie et les changements organisationnels opérés récemment

permettront de faire en sorte que le personnel ait le sentiment d'agir dans un but commun, de suivre les progrès au regard de nos objectifs stratégiques et d'assurer une gestion continue du changement.

Pour conserver la confiance des membres, il est essentiel de démontrer que leurs besoins divers sont compris et que leurs contributions budgétaires financées par les contribuables sont bien dépensées. Pour ce faire, nous améliorerons notre processus et nos comptes rendus budgétaires, y compris en élaborant des indicateurs clés de performance en rapport avec nos priorités en matière de dépenses.

Un Secrétariat tourné vers l'avenir

Les initiatives spécifiques menées à cet égard consisteront notamment à:

- Établir une division de la stratégie, de la planification et des connaissances chargée de planifier la mise en œuvre des initiatives stratégiques et de renforcer notre capacité de prévision; d'anticiper les tendances, les possibilités et les risques émergents; et de gérer le changement. Mettre au point des mesures clés de la performance pour mesurer l'avancement de la mise en œuvre.
- Créer un comité des priorités stratégiques de haut niveau pour assurer une affectation des ressources souple et agile. Mettre en place un système de prévision périodique des besoins des divisions, le Comité évaluant les prévisions au moment de décider de l'affectation des ressources.
- Redynamiser la structure de nos divisions dans les cas où cela sera nécessaire, de sorte qu'elle reste adaptée aux objectifs, y compris en créant de nouvelles unités selon les besoins, tout en respectant le budget.

Fondations: Une culture qui stimule les personnes; Technologie, numérique et données; Des mesures pour des résultats

Les cinq objectifs susmentionnés et la mise en œuvre des initiatives stratégiques seront soutenus par trois catalyseurs qui visent à mettre en place les ressources (humaines, financières et technologiques), l'environnement de travail et la culture qu'il nous faut pour atteindre nos objectifs stratégiques d'ici à 2030.

Ces catalyseurs renforceront les travaux que nous effectuerons pour atteindre nos objectifs et amélioreront notre efficacité. Nous avons pour objectif d'être un Secrétariat caractérisé par une culture stimulante qui promeut l'excellence et les compétences particulières dans un environnement inclusif où tous les fonctionnaires peuvent progresser et se réaliser, y compris grâce à la formation continue et au développement des compétences. Nos travaux bénéficieront en outre de la mise à profit de la technologie, qui permettra de servir au mieux les membres, de renforcer le rôle de centre d'excellence du Secrétariat et d'améliorer encore son efficacité opérationnelle. Mesurer nos progrès nous aidera à atteindre nos objectifs et à obtenir des résultats.

Nous nous efforçons d'anticiper les besoins et de faire en sorte que le Secrétariat maximise le potentiel d'une force de travail talentueuse et résiliente qui œuvre dans un environnement sûr et bienveillant.

La force essentielle du Secrétariat est son personnel hautement qualifié.

En s'appuyant sur notre nouvelle culture axée sur les personnes (adopter une culture qui stimule les personnes et promeut l'excellence et les compétences particulières), le Secrétariat améliorera sa culture de gestion des personnes i) en établissant des pratiques efficaces et efficaces d'acquisition et de déploiement des talents à l'échelle du Secrétariat, et en favorisant le perfectionnement des fonctionnaires, y compris en devenant une organisation axée sur les compétences ancrée dans un nouveau cadre de compétence, et en alignant les programmes d'apprentissage et de perfectionnement sur les orientations découlant des cinq objectifs stratégiques; ii) en tirant parti de la prise de décisions fondée sur des données et de l'optimisation des processus (automatisation de certaines procédures administratives pour accélérer les processus et réduire les coûts); iii) en positionnant le Secrétariat comme un organisme attaché à la diversité, à l'équité et à l'inclusion; et iv) en favorisant, sur le lieu de travail, une culture harmonieuse axée sur la valorisation

du bien-être et de l'autoprise en charge qui applique le principe de la tolérance zéro à l'égard des comportements répréhensibles, et en renforçant la culture du Secrétariat en matière de gestion du comportement professionnel. Le Secrétariat entend par ailleurs tirer parti de la technologie ainsi que des outils numériques et des outils fondés sur des données pour atteindre ses objectifs stratégiques à l'horizon 2030. La technologie, le numérique et les données sous-tendent toutes nos activités et illustrent l'amélioration continue et l'adaptation aux tendances émergentes et à l'évolution des circonstances. Qu'il s'agisse d'assurer des réunions hybrides et des communications en ligne, de compiler, consulter et diffuser les volumes considérables de données et de connaissances dont nous disposons, ou encore de déployer des outils tels que l'informatique en nuage et l'IA, la technologie est un outil important pour renforcer la collaboration au sein du Secrétariat, l'efficacité, l'agilité et le service fourni aux membres. Continuer de moderniser nos fondations numériques contribuera à la réalisation de nos objectifs stratégiques.

En s'appuyant sur la transformation numérique en cours et en répondant à la demande d'innovation numérique des membres, nous nous efforçons: i) de devenir le portail en ligne unique et de confiance pour l'accès à des données, à des analyses et à des travaux de recherche de haute qualité sur le commerce, sur lequel s'appuieront les membres et d'autres parties prenantes (par exemple en mettant à disposition une nouvelle plate-forme de recherche intelligente dotée de capacités en matière d'IA et de GML); ii) de devenir un lieu d'échange hybride (numérique et en présentiel) accessible, fiable et sécurisé dans lequel les membres et les parties prenantes du monde entier pourront discuter, se consulter et négocier en toute confiance et en toute sécurité sur des sujets liés au commerce; iii) de fournir des services électroniques complets aux membres et aux parties prenantes, y compris en élaborant un portail convivial pour les délégués; et iv) de tirer parti d'outils informatiques faciles à utiliser pour permettre à notre personnel d'être plus efficace, très connecté et épanoui sur le plan professionnel.

Nous définirons et appliquerons des indicateurs clés de performance pour suivre l'avancement de la mise en œuvre, mesurer la performance et produire des résultats. Les indicateurs seront en adéquation avec la présente Stratégie et en favoriseront la bonne mise en œuvre.





Mise en œuvre de la stratégie

Alors que l'OMC entreprend de réformer son fonctionnement et que les membres s'emploient à faire face aux nouveaux défis mondiaux et aux besoins qu'ont les populations du monde entier au XXI^e siècle, le Secrétariat doit se tourner vers l'avenir et être prêt pour que celui-ci soit vert, numérique et inclusif, avec des échanges de plus en plus ancrés dans les services.

La présente Stratégie est ambitieuse, conformément aux cinq objectifs stratégiques présentés plus haut. Pour atteindre ceux-ci, le Secrétariat s'appuiera sur ses compétences et ses connaissances, développera de nouvelles compétences et de nouvelles capacités et déploiera de nouvelles technologies. Il devra en outre cibler ses efforts et utiliser ses ressources judicieusement, y compris en s'appuyant sur des partenariats stratégiques, en renforçant la coordination interne et en augmentant la flexibilité et l'innovation dans ses méthodes de travail. L'exécution de la présente Stratégie permettra de faire en sorte que le Secrétariat soit prêt à aider les membres et la communauté mondiale à reconnaître les implications des nouvelles tendances mondiales pour le commerce et l'OMC et à saisir les occasions et relever les défis que l'avenir leur réserve.

Une nouvelle division de la stratégie, de la planification et des connaissances, qui aidera à la mise en œuvre de la présente Stratégie, est en cours de création. Cette division absorbera une partie de la Division de la gestion des connaissances, qui a été dissoute, ainsi que le Bureau de la transformation, de sorte qu'aucune nouvelle ressource ne sera nécessaire. La première étape de l'exécution de la présente Stratégie consistera à élaborer des plans d'action spécifiques. Il s'agira de définir les résultats, processus et, si nécessaire, changements structurels souhaités; d'élaborer des indicateurs de performance et des calendriers et d'établir les coûts du projet; et de veiller à l'adéquation avec la planification et les processus budgétaires. La mise en œuvre de la Stratégie sera supervisée par le Comité directeur de la transformation, présidé par la Directrice générale. Les membres seront tenus régulièrement informés et leur contribution sera recherchée. La présente Stratégie est un document évolutif qui sera mis à jour selon qu'il sera nécessaire. Les travaux sur la prochaine stratégie quinquennale du Secrétariat devraient commencer en 2029, à la suite d'une évaluation de l'utilité et de l'efficacité de cette première stratégie.



Annexe: Maison stratégique du Secrétariat

VISION

Bâtir un monde meilleur pour tous grâce à la coopération mondiale et au commerce international fondé sur des règles

MISSION

Soutenir les Membres de l'OMC avec intégrité, impartialité, indépendance et compétence, dans l'esprit des Accords de l'OMC



Un service d'excellence

Servir tous les Membres efficacement pour produire des résultats dans un contexte international en évolution, en utilisant les ressources de manière responsable



Un pôle de connaissances

Améliorer la création et la diffusion de connaissances, de données et d'informations sur le commerce et la politique commerciale, ainsi que l'accès à celles-ci, pour soutenir l'écosystème du commerce mondial



Une plate-forme mondiale

Rassembler la communauté mondiale en offrant une plate-forme renforcée pour le dialogue et la coopération sur le commerce



Un partenaire engagé

Renforcer le dialogue avec des acteurs extérieurs, nouer des partenariats stratégiques et promouvoir une plus large compréhension des avantages du système commercial multilatéral



Une Organisation tournée vers l'avenir

Transformer le Secrétariat pour le rendre plus fort, flexible et agile afin qu'il soit prêt à relever les défis actuels et futurs

Une culture qui stimule les personnes

Adopter une culture qui stimule les personnes et promeut l'excellence et les compétences particulières dans un environnement inclusif où tous les fonctionnaires peuvent progresser et se réaliser, y compris grâce à la formation continue et au développement des compétences

Technologie, numérique, données

Tirer parti de la technologie pour servir au mieux les Membres, renforcer le rôle de centre d'excellence du Secrétariat et améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience des utilisateurs

Des mesures pour des résultats

Définir et appliquer des indicateurs clés de performance pour suivre les progrès, mesurer la performance et produire des résultats

2030



Imprimé par le Secrétariat de l'OMC.
Crédits photos: Shutterstock et OMC
© Organisation mondiale du commerce 2024

Septembre 2024

Pour en savoir plus sur le Secrétariat de l'OMC,
rendez-vous sur la page www.wto.org/Secretariat

Pour consulter la Stratégie 2030, veuillez scanner:



www.wto.org/SecretariatStrategy2030
Adresse électronique: SS2030@wto.org