



# **GUIDE DE GESTION DU PERSONNEL**

## **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'OCDE**

2022



# Sommaire

## 1 Introduction

1.1 Avant-Propos du Secrétaire Général .....	1
1.2 L'OCDE et ses Collaborateurs .....	2

## 2 Qui Sommes-Nous ?

2.1 Catégories de Personnels .....	4
2.2 Familles d'Emplois .....	5
2.3 Données Démographiques de l'OCDE .....	6-8

## 3 Éthique et Intégrité Professionnelles

3.1 Panorama et Cadre Éthique de l'OCDE .....	10
3.2 Politique de Protection des Lanceurs d'Alerte, Discipline et Responsabilités	11
3.3 Conseil et Soutien .....	12

## 4 Diversité et Inclusion

4.1 Panorama .....	14
4.2 Approche Stratégique de la Diversité .....	15-17
4.3 Suivi des Progrès .....	18
4.4 Autres Dimensions de la Diversité .....	19
4.5 Activités d'Inclusion et Groupes-Ressources du Personnel .....	20

## 5 Gestion des Talents

5.1 Panorama .....	22
5.2 Une Organisation en Évolution Constante .....	23
5.3 Gestion des Talents à l'OCDE .....	24
5.4 Compétences Clés de l'OCDE .....	25
5.5 Principes de Mobilité Professionnelle .....	26
5.6 Possibilités de Mobilité Professionnelle .....	27

## 6 Recrutement

6.1 Panorama .....	29
6.2 Processus de Recrutement .....	30-31
6.3 Programmes Spéciaux et Autres Canaux de Recrutement .....	32

## **7 Salaires et Avantages Sociaux**

7.1 Panorama .....	34
7.2 Le Système de Coordination .....	35
7.3 Prestations et Indemnités .....	36

## **8 Gestion du Personnel**

8.1 Panorama .....	38
8.2 Processus de Revue du Personnel .....	39

## **9 Gestion des Performances**

9.1 Panorama .....	41
9.2 Évaluation des Performances .....	42
9.3 Barème de Notation des Performances et Mesures Incitatives .....	43
9.4 Retour d'Information Ascendant .....	44

## **10 Formation et Développement Professionnel**

10.1 Panorama .....	46
10.2 Offre de Formation et de Développement .....	47-48
10.3 Programme de Développement du Leadership .....	49
10.4 Formation en Management .....	50

## **11 Bien-être au Travail**

10.1 Panorama .....	52
11.2 Une Approche Intégrée .....	53
11.4 Services de Santé Mentale .....	54

## **12 Cadre Institutionnel**

12.1 Panorama .....	56
12.2 Services de Gestion des Ressources Humaines .....	57
12.3 Organes de Contrôle Institutionnels pour les Processus de Gestion du Personnel .....	58
12.4 Engagement avec les Membres .....	59
12.5 Engagement avec les Parties Prenantes .....	60

## **13 Prévention et Résolution de Conflits**

13.1 Procédures et Organes Compétents .....	62
13.1 Système de Justice Interne .....	63-64

## **14 Abréviations, Ressources et Figures**

65



# 1. Introduction

## 1.1 Avant-Propos

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une institution multilatérale dont la mission est d'aider à trouver les meilleures solutions possibles aux défis changeants de notre époque. Nous aidons les pays à mettre en œuvre « des politiques meilleures pour une vie meilleure ». Nous partageons un engagement envers la démocratie, les droits de l'homme, l'État de droit, des principes économiques fondés sur le marché, des conditions de concurrence mondiales équitables et un ordre international fondé sur des règles, que nous considérons comme le meilleur moyen de maximiser la croissance durable, la prospérité et le bien-être général.

Notre équipe comprend des experts mondiaux en économie, en finance, en politique publique, en fiscalité, en environnement, en science et en plusieurs d'autres domaines, ainsi que des leaders dans la fourniture de services, de technologies et de recherches efficaces. Je suis fier de l'équipe que nous avons constituée à Paris et à travers le monde. Notre travail diligent et impartial a permis à l'OCDE d'être reconnue comme un expert mondial en matière d'économie. Ensemble nous sommes unis par nos valeurs fondamentales.

Je suis heureux de dire qu'au cours de l'année écoulée, l'OCDE a encore progressé dans ses engagements en matière de diversité et d'inclusion, notamment en ce qui concerne la parité hommes-femmes et la répartition géographique de notre personnel. La diversité permet d'accroître la richesse et la qualité globales de notre travail en nous aidant à intégrer des perspectives plus larges tout en garantissant la représentation et l'engagement de nos pays membres.

Le cadre de gestion du personnel de l'OCDE est conçu pour attirer, développer et retenir un personnel hautement qualifié en favorisant l'excellence et le développement professionnel. Il est conçu pour s'adapter de manière souple aux besoins changeants de notre organisation tout en offrant des conseils clairs et cohérents aux membres du personnel. Il cherche à favoriser un milieu de travail diversifié, inclusif et respectueux, où les individus peuvent pleinement réaliser leur potentiel.

Ce guide de gestion du personnel a été élaboré par le service de gestion des ressources humaines afin de fournir une référence de base sur toutes les questions relatives aux personnes, aux droits et aux politiques affectant la vie quotidienne du personnel de l'OCDE. Que vous soyez un membre du personnel de longue date, que vous ayez récemment rejoint la famille de l'OCDE ou que vous soyez à la recherche d'un emploi, je vous encourage à consulter ce document et à vous en servir dans vos activités régulières.

Le sens de l'objectif et de la contribution du personnel de l'OCDE ne cesse de m'impressionner. C'est grâce au travail d'équipe, à l'engagement profond et à la grande expertise de notre personnel que l'OCDE continue de répondre aux besoins de ses pays membres et des pays du monde entier.



**Mathias Cormann**  
Secrétaire général de l'OCDE

## 1.2 L'OCDE et ses Collaborateurs

Depuis sa création voici 60 ans, l'OCDE exerce une influence considérable sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques plus efficaces au profit des citoyens de ses pays membres et économies partenaires. Les valeurs fondamentales de l'OCDE guident ses travaux : courtoisie, dignité, respect et non-discrimination ; loyauté et indépendance ; impartialité ; tact, discrétion et confidentialité ; intégrité et responsabilité.

Ces valeurs régissent également la conduite des collaborateurs de l'OCDE, dont la contribution et l'engagement dans leur travail font progresser l'Organisation.

En outre, la mission de l'OCDE en matière de gestion des ressources humaines consiste à élaborer et à mettre en place des politiques, programmes et services visant à :

- > recruter, retenir et promouvoir les personnes les plus qualifiées, tout en reconnaissant et en encourageant la diversité sur le lieu de travail
- > offrir un environnement de travail inclusif, sûr, sain et sécuritaire, qui respecte les besoins et objectifs individuels
- > créer une proposition de valeur compétitive, notamment en ce qui concerne les salaires et avantages sociaux
- > développer le plein potentiel du personnel en lui offrant des possibilités de se former et en soutenant l'évolution professionnelle et la progression de carrière
- > promouvoir des capacités managériales et de leadership efficaces
- > établir, mettre en œuvre et communiquer des politiques, règles et pratiques qui traitent le personnel avec respect et équité

Ces politiques, programmes et services ont évolué au cours des dernières années et sont disponibles dans de nombreux endroits différents. Le GGP les présente dans une source unique afin de rendre ces informations plus accessibles au personnel, aux candidats et aux membres, ainsi qu'à un public plus large qui souhaiterait en savoir plus sur les politiques et pratiques en matière de ressources humaines à l'OCDE.

Nous espérons que le GGP se révélera une ressource précieuse.

Les informations contenues dans le GGP sont fournies uniquement à titre d'information et ne doivent pas être interprétées comme des conseils juridiques. Elles ne remplacent pas non plus les dispositions légales existantes, qui restent les sources faisant autorité. Sauf indication contraire, toutes les données et tous les graphiques se rapportent à 2021.



## 2. Qui sommes-nous ?

## 2.1 Catégories de Personnel

L'OCDE est une organisation internationale dont le siège se trouve à Paris. Le personnel de l'OCDE appartient à l'une des trois catégories suivantes :



### 3 407 Agents

Les agents sont engagés sur toutes les familles de postes au sein de l'Organisation.



### 254 Personnels temporaires

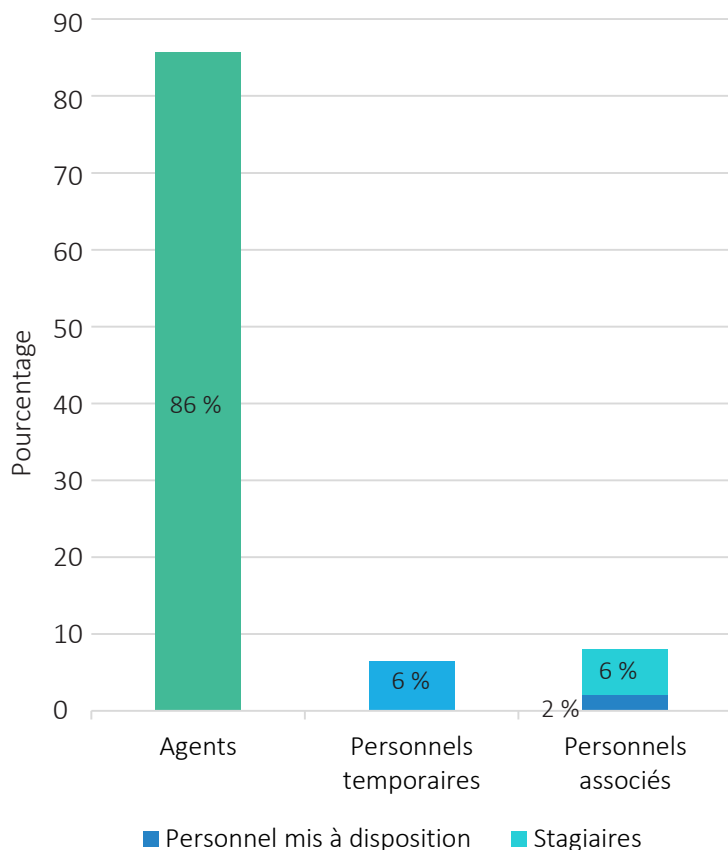
L'OCDE engage des agents sous contrat à durée déterminée pour une durée initiale de trois ans maximum. Une prolongation peut être accordée par la suite en fonction de critères individuels et organisationnels.



### 318 Personnels associés

Le personnel associé de l'OCDE recouvre : les stagiaires et le personnel mis à disposition.

Figure 1 : Membres du personnel par catégorie d'emplois



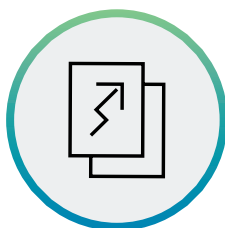
L'OCDE engage des agents sous contrat à durée déterminée pour une durée initiale de trois ans maximum. Une prolongation peut être accordée par la suite en fonction de critères individuels et organisationnels. Après cinq ans de service continu, l'Organisation décide soit de mettre fin à l'engagement ou au contrat à durée déterminée à la date prévue, soit de le convertir en un engagement ou contrat à durée indéterminée. En 2021, 1 701 (50 %) agents de l'OCDE étaient sous contrat à durée déterminée, une augmentation de 4,4 % par rapport à 2020, et 1 706 (50 %) agents étaient sous contrat à durée indéterminée, une augmentation de 3,5 % par rapport à 2020.

Ces données incluent le personnel de l'IEA et de l'AEN.



## 2.2 Familles d'Emplois

À l'OCDE, chaque rôle peut être rattaché à l'une ou l'autre des trois familles d'emplois suivantes : Direction exécutive ; Recherche, analyse et conseil en politiques ; Gestion et administration organisationnelles.



### 6 % Direction exécutive

Les emplois de cette famille concernent la conception, la direction et le pilotage de l'OCDE et de son personnel en vue de la réalisation des objectifs stratégiques.

Exemples : Directeur, Directeur adjoint, Chef de division.



### 54 % Recherche, analyse et conseil en politiques

Les emplois de cette famille concernent directement l'analyse des politiques, dont les résultats principaux permettent à l'OCDE de remplir ses objectifs stratégiques.

Exemples : Économistes et analystes des politiques.



### 40 % Gestion et administration

Les emplois de cette famille concernent la gestion des activités de l'OCDE. Ils sont regroupés dans les catégories professionnelles suivantes :

- > Communication
- > Gestion et administration
- > Ressources humaines
- > Technologies de l'information
- > Services linguistiques
- > Fonctions juridiques
- > Services et logistique

L'OCDE utilise les familles d'emploi pour :

● Définir les qualifications requises pour des emplois similaires

● Fournir des opportunités d'apprentissage professionnel

● Identifier des passerelles possibles pour favoriser la mobilité interne

● Concevoir des programmes structurés de développement de carrière

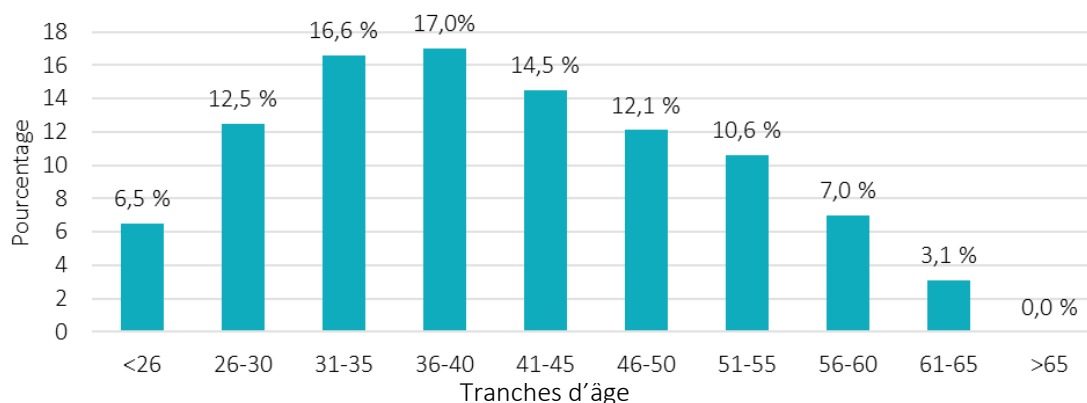
## 2.3 Données Démographiques de l'OCDE

Le succès de l'Organisation à attirer les profils démographiques pertinents repose sur la capacité des managers à être flexibles et agiles, et à identifier les meilleures ressources pour atteindre les objectifs stratégiques.

### Âge

Une population multigénérationnelle est un atout pour l'OCDE. L'Organisation s'appuie sur les expériences et les perspectives variées de personnes possédant des carrières plus longues et plus diversifiées, aux côtés de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, créant ainsi un environnement d'apprentissage riche. Actuellement, 19 % des membres du personnel ont 30 ans ou moins, 48,1 % ont entre 31 et 45 ans et 33,2 % ont 46 ans ou plus.

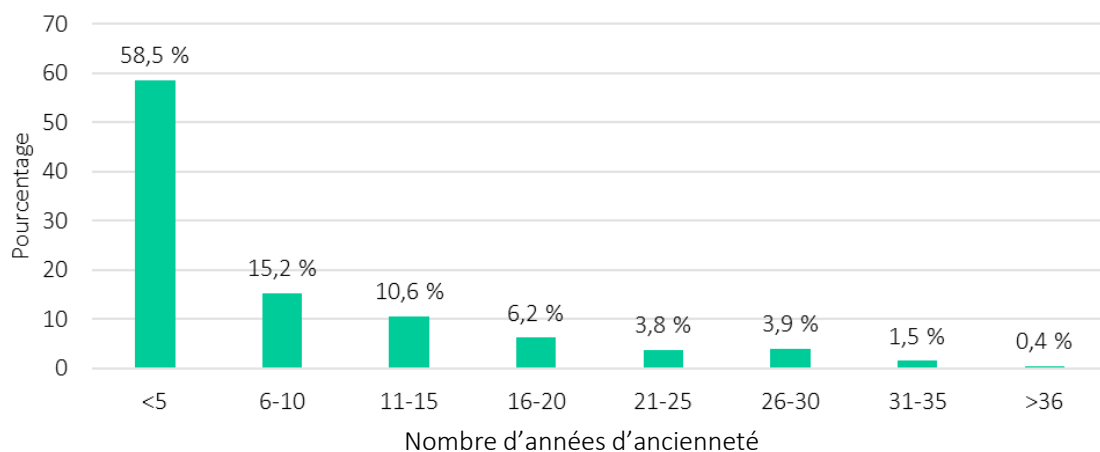
Figure 2 : Membres du personnel de l'OCDE par tranche d'âge



### Ancienneté

La majorité (58,8 %) des membres du personnel de l'OCDE travaille à l'OCDE depuis moins de cinq ans. Par ailleurs, 15,2 % ont entre six et dix ans d'ancienneté, et 26,4 % du personnel ont plus de dix ans d'ancienneté.

Figure 3 : Membres du personnel de l'OCDE par ancienneté



## Parité femmes-hommes

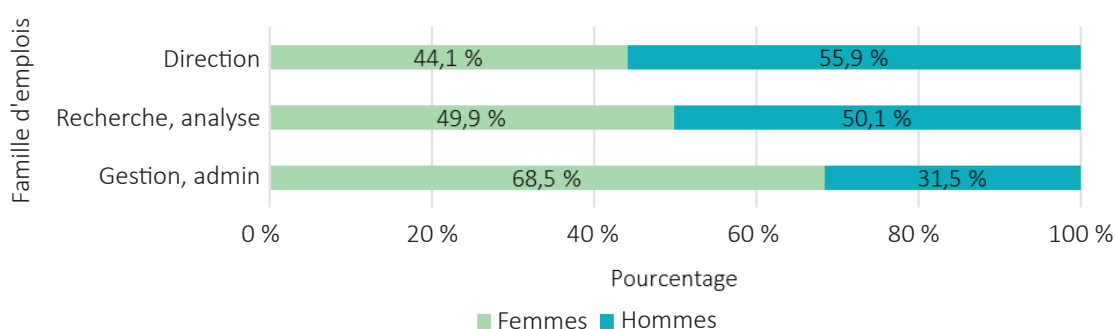
En 2021, les femmes représentaient 56,4 % des effectifs de l'OCDE, contre 54,4 % en 2012. Les femmes ont de nouveau représenté la majorité des nouvelles nominations en 2021 (53 %) : 48,7 % des recrues aux grades professionnels (A1-A4) étaient des femmes, et davantage de femmes que d'hommes (53,6 %) ont été recrutées au niveau de l'encadrement supérieur (A5-A7). (Voir page 34 pour des informations sur les grades).

L'OCDE détient la certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality* ou « Dividendes économiques pour l'égalité femmes-hommes »), une des principales méthodes d'évaluation de la parité femmes-hommes. L'OCDE a atteint le deuxième niveau (« Move »), en reconnaissance des efforts fournis par l'Organisation pour valoriser les femmes et les hommes de manière égale dans tous les aspects de la vie économique, politique et sociale.

Afin de promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'OCDE, un nombre de dispositifs ont été mis en place pour favoriser la parité femmes-hommes :

- > Emploi d'une terminologie inclusive dans les annonces d'emploi
- > Non-discrimination à l'embauche et en matière de promotion
- > Évolution du congé parental et des politiques de travail flexible
- > Utilisation de pronoms et d'expressions neutres du point de vue du genre
- > Politiques visant à instaurer un lieu de travail sain et respectueux

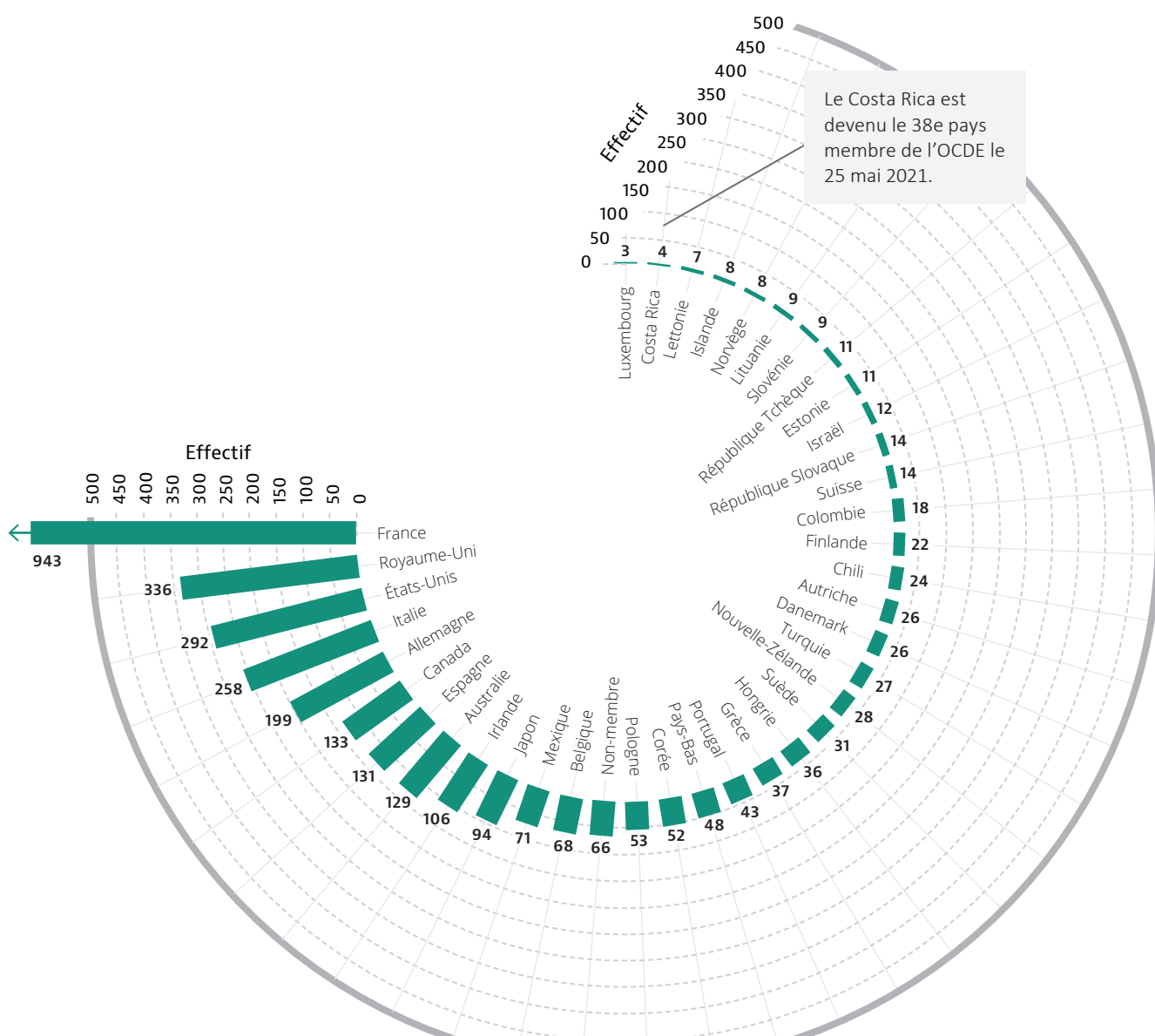
**Figure 4 : Taux de représentation des membres du personnel en fonction de leur sexe par famille d'emplois**



## Nationalités

Par rapport à 2020, l'effectif est resté stable pour l'Autriche, l'Estonie, la Finlande, la Lettonie, le Luxembourg, la Norvège et la République slovaque, tandis que la représentation du personnel pour la République tchèque et la Slovénie a diminué d'au moins 10 % en 2021.

Figure 5 : Représentation des pays membres parmi les agents, au 31 décembre 2021



Au 31 décembre 2021, l'Organisation comptait 3 407 agents et personnels hors-classe, parmi lesquels figurent des ressortissants de tous les pays membres. La France avait la plus forte représentation d'agents avec 943 (27,7 %) agents, suivie du Royaume-Uni avec 336 (9,9 %) agents, une augmentation de presque 0,4 % par rapport à l'an dernier, et des États-Unis, avec 292 agents (8,6 %), une augmentation de 0,6 % par rapport à l'an dernier.



### 3. Éthique et Intégrité Professionnelles

## 3.1 Panorama et Cadre Éthique de l'OCDE

L'OCDE reconnaît qu'une culture éthique forte au sein de l'ensemble du personnel et de la direction est fondamentale à la fois pour la réputation de l'Organisation et pour l'engagement de son personnel. Le cadre éthique de l'OCDE est défini au Titre II des *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*, ainsi que dans le Code de conduite. Il repose sur les valeurs éthiques suivantes :

- > Courtoisie, dignité, respect et non-discrimination
- > Loyauté
- > Indépendance et impartialité
- > Tact, réserve et confidentialité
- > Intégrité et responsabilité

### Responsable pour les questions d'éthique de l'OCDE

En 2018, le Secrétaire général a décidé de créer une fonction indépendante pour les questions d'éthique chargée de fournir des conseils et des orientations éthiques, de promouvoir des normes éthiques et de suggérer des améliorations au cadre d'intégrité pour le personnel. Le premier Responsable pour les questions d'éthique à l'OCDE a pris ses fonctions en mars 2020 et le Responsable actuel à la fin du mois de juin 2022.

Le Responsable pour les questions d'éthique est chargé des activités suivantes :

- > conseiller les membres du personnel sur toute question ayant trait aux normes d'éthique
- > conseiller le Secrétaire général et le Chef de la gestion des ressources humaines en ce qui concerne l'approbation d'activités extérieures, les gratifications ou avantages perçus dans le cadre de leurs fonctions officielles et les distinctions honorifiques
- > contrôler l'efficacité du cadre d'éthique et proposer des modifications si nécessaire
- > fournir des informations et promouvoir la sensibilisation aux normes éthiques
- > produire un rapport annuel à l'intention du Secrétaire général
- > s'acquitter du rôle et des fonctions prévus dans la Politique de protection des lanceurs d'alerte.

### Formation à l'éthique et dialogue

Les membres du personnel de l'Organisation sont tenus de participer à des séminaires d'éthique et à des formations de sensibilisation aux préjugés, afin de se rappeler les principes éthiques de l'Organisation et la manière dont ceux-ci doivent être appliqués dans leur travail quotidien.

Pour plus d'informations, contacter [ethics@oecd.org](mailto:ethics@oecd.org)

## 3.2 Politique de protection des lanceurs d'alerte, discipline et responsabilités

Pour signaler toute faute grave, les membres du personnel peuvent contacter l'une des parties suivantes :

- > Chef d'EXD/HRM
- > Directeur exécutif
- > Directeur de l'audit interne
- > Secrétaire général
- > Directeur ou Chef de service compétent.

Si les actions d'un agent sont contraires aux dispositions du document *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*, ou à celles d'une législation nationale applicable, ou si elles manquent à un devoir ou une obligation, cela peut constituer une faute disciplinaire et entraîner une procédure disciplinaire. Si un agent a connaissance d'une fraude, corruption ou mauvaise utilisation des ressources de l'Organisation, ils doivent la porter à l'attention du Secrétaire général. L'agent est également tenu d'informer le Secrétaire général de tout autre type de faute. Lorsque l'Organisation est informée d'un comportement qui pourrait, s'il était confirmé, constituer une violation de ses règles internes, le Chef de la gestion des ressources humaines peut également décider d'ouvrir une enquête. Comme le prévoit l'article 21 du document *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*, les sanctions disciplinaires peuvent entraîner un blâme, une suspension sans traitement ou, en cas de faute grave, le licenciement.

### Politique de protection des lanceurs d'alerte



L'OCDE a une politique spécifique et autonome en matière de protection des lanceurs d'alerte (la décision du Secrétaire général est entrée en vigueur en mars 2020 (Politique de protection des lanceurs d'alerte, Annexe XXVIII). Le rôle et les fonctions stipulés dans la politique de protection des lanceurs d'alerte sont assurés par le Responsable pour les questions d'éthique.

La Politique de protection des lanceurs d'alerte décrit le processus de signalement des manquements et les mesures afférentes mises en place pour protéger les lanceurs d'alerte. Ces activités protégées incluent : signaler tout type de manquement ; coopérer à une procédure d'enquête interne ; coopérer à un audit mené par la Vérification interne ou externe de l'Organisation ; coopérer à une procédure devant le tribunal administratif ; ou coopérer avec les autorités judiciaires d'un pays membre, après l'autorisation du Secrétaire général.

Si un membre du personnel pense avoir fait l'objet de représailles, il peut le signaler au Responsable pour les questions d'éthique dans les six mois suivant l'acte de représailles le plus récent. Le Responsable pour les questions d'éthique procède alors à un examen préliminaire des allégations et des informations et documents à l'appui, afin de déterminer s'il existe des preuves suffisantes de représailles, sur la base d'une première impression des preuves présentées (un cas *prima facie* de représailles).

Lorsque le Responsable pour les questions d'éthique détermine qu'il existe des preuves suffisantes d'un cas de représailles, il est tenu(e) d'en informer le Responsable de la gestion des ressources humaines, qui ouvrira une enquête, conformément à l'Annexe XXV des *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*. À réception du rapport d'enquête, il doit déterminer de manière définitive si des représailles ont effectivement eu lieu.

### 3.4 Conseil et Soutien

Pour obtenir des conseils, et comme premier point de contact possible concernant les questions liées aux conflits sur le lieu de travail, à l'éthique et aux normes de conduite, les membres du personnel peuvent consulter les personnes suivantes :

- > Supérieur hiérarchique direct
- > Directeur.

Pour des conseils confidentiels sur les questions de santé mentale, les membres du personnel peuvent contacter :

- > Le service médical et psychosocial de l'OCDE.

Pour des conseils confidentiels et indépendants sur l'éthique et les normes de conduite, les membres du personnel peuvent consulter :

- > Le Responsable pour les questions d'éthique, qui peut être consulté directement sans demander l'accord de son supérieur hiérarchique ou de son directeur.

Pour des conseils et comme point de contact en dehors du manager direct sur les questions liées aux conflits sur le lieu de travail, à l'éthique ou aux normes de conduite, les membres du personnel peuvent consulter les personnes suivantes :

- > Conseiller en gestion des ressources ou Chef de l'unité centrale de gestion
- > Responsable EXD/HRM des services aux clients
- > Directeur ou Directeur adjoint d'EXD/ HRM.

Pour des conseils confidentiels et indépendants sur les questions relatives aux conflits sur le lieu de travail, les membres du personnel peuvent également consulter :

- > Les médiateurs de l'OCDE (voir page 62)
- > L'Association du personnel (voir page 60).

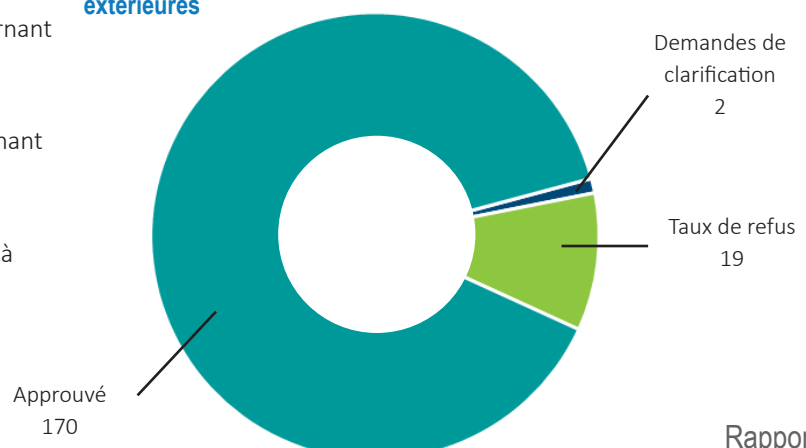
#### Éviter les conflits d'intérêts

Pour éviter les conflits d'intérêts, les agents sont tenus de ne pas donner de conseils ou d'agir dans une affaire dans laquelle eux-mêmes, ou une personne avec laquelle ils ont une relation étroite, ont un intérêt personnel particulier. En conséquence, l'OCDE administre un programme d'orientation sur les conflits d'intérêts qui fournit des conseils et directives concernant les activités professionnelles, les gratifications ou les avantages perçus et les distinctions honorifiques.

#### 2021 en chiffres :

- > **3** demandes de directives concernant les distinctions honorifiques
- > **1** demande de directives concernant l'acceptation de cadeaux
- > **191** demandes de participation à des activités extérieures

Figure 6 : Demandes de participation à des activités extérieures







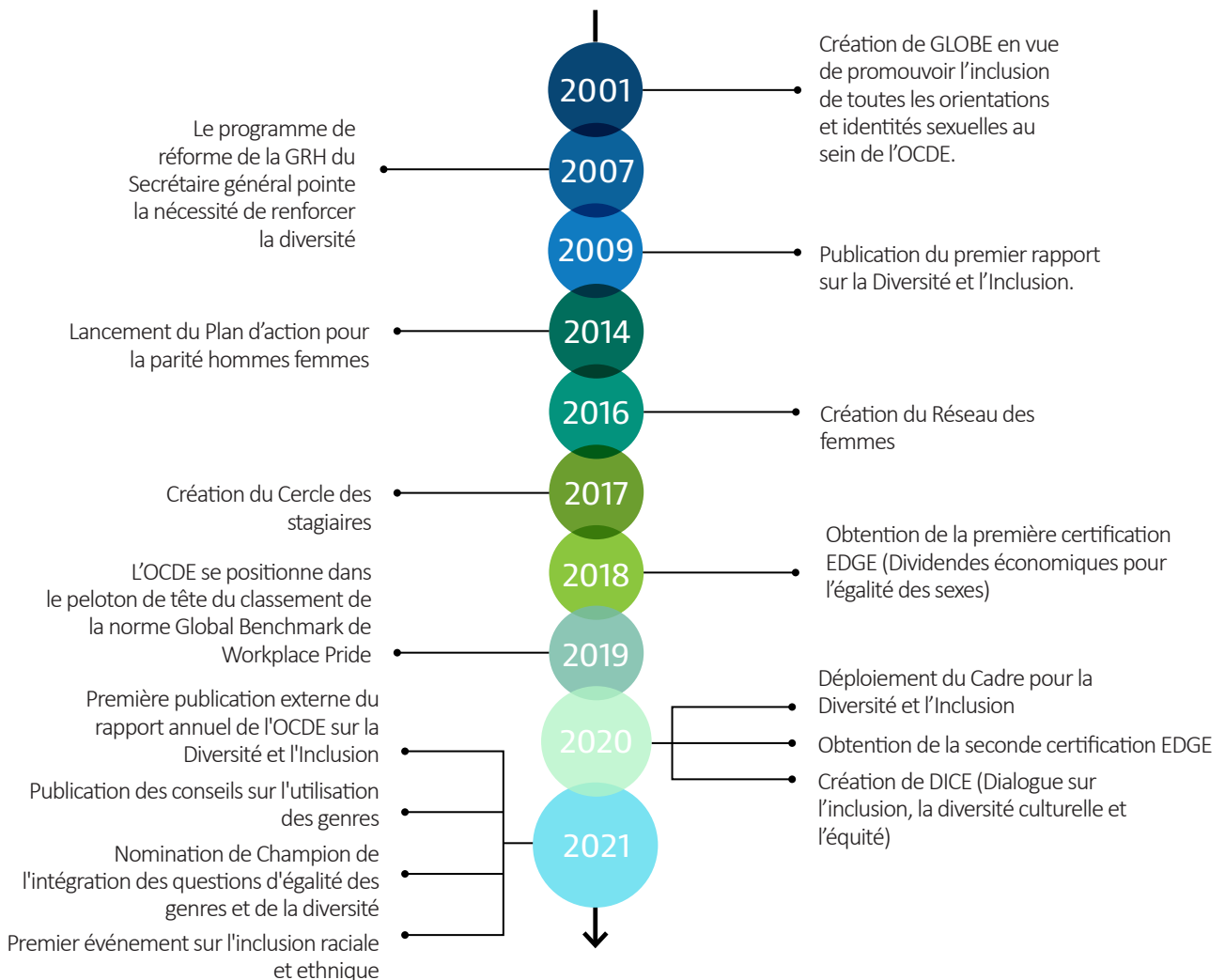
## 4. Diversité et Inclusion

## 4.1 Panorama

L'OCDE s'est engagée à promouvoir la diversité sur l'ensemble des grades, directions et programmes. Il est essentiel de disposer d'un personnel diversifié pour créer des politiques publiques qui reflètent différents parcours, points de vue et approches. Pour l'OCDE, la diversité signifie :



Figure 7 : Diversité et inclusion : étapes clés



## 4.2 Approche Stratégique de la Diversité

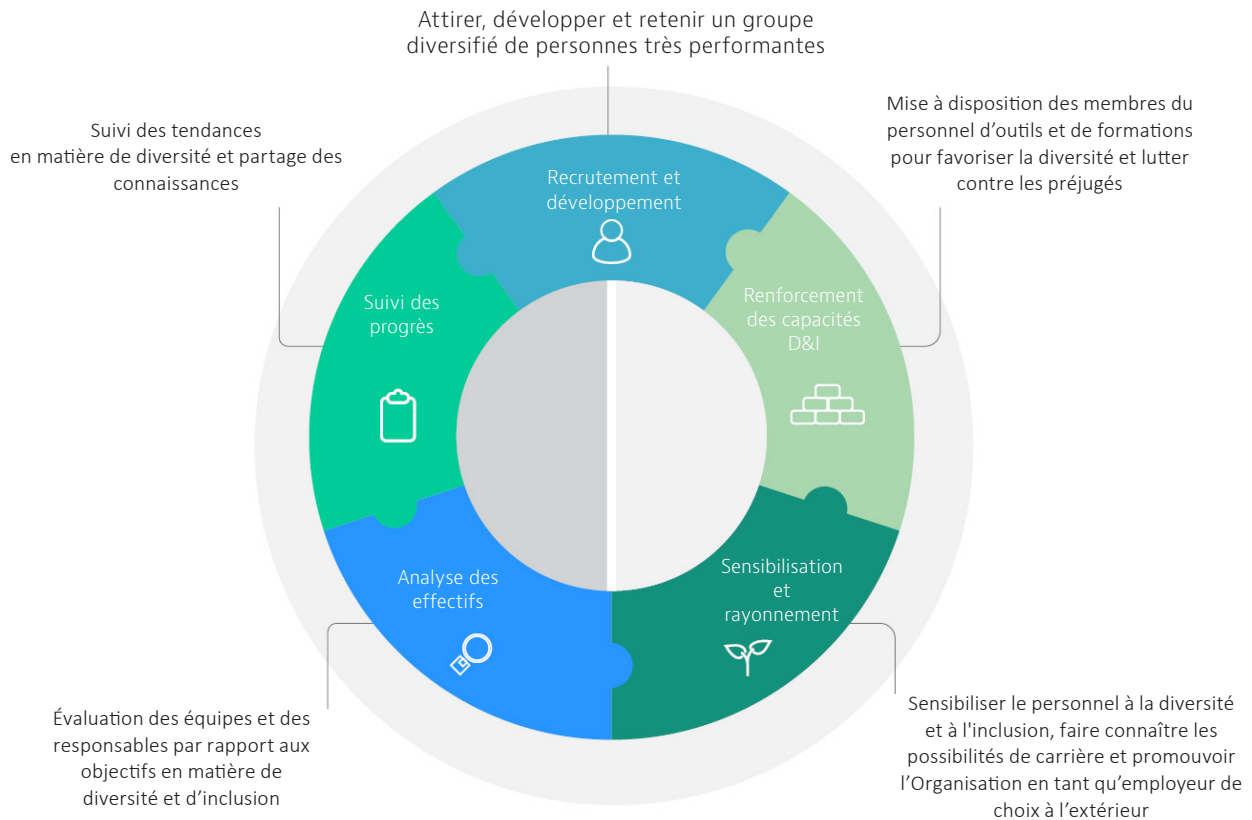
Conformément à notre engagement en faveur de la diversité, nous nous efforçons d'offrir un environnement de travail inclusif, sûr, favorable et respectueux, dans lequel tous les individus se sentent également valorisés et peuvent réaliser leur plein potentiel.



L'OCDE a développé une approche stratégique et holistique de la diversité qui lui permet de faire avancer son objectif, et d'atteindre un meilleur équilibre entre les nationalités et les sexes, tout en soutenant d'autres dimensions de la diversité. Veuillez consulter la page 20 pour des informations concernant les groupes-ressources du personnel mis en place pour soutenir toutes les dimensions de la diversité.

## Approche Stratégique de la Diversité

Articulé autour de cinq piliers principaux, notre cadre Diversité et Inclusion fournit une approche globale et stratégique, et constitue le point de départ des initiatives actuelles et des plans futurs. Ces cinq piliers soutiennent la culture et les valeurs de l'Organisation. Chaque pilier représente diverses initiatives et mesures du plan D&I de l'OCDE.



En tant qu'employeur souscrivant au principe de l'égalité des chances, l'OCDE veille à ce que tous ceux qui participent à la prise de décision comprennent leurs responsabilités, et traitent les candidats et le personnel de manière équitable. L'égalité des chances s'applique à tous les aspects de l'emploi, y compris les pratiques de recrutement, d'embauche et de promotion du personnel.

Les recommandations de l'audit RH 2021 sur la stratégie de gestion des ressources humaines permettront d'affiner notre approche D&I.

## Champion de l'intégration des questions d'égalité des genres et de la diversité

En juin 2021, le Secrétaire Général a renforcé son engagement à faire avancer la question de l'égalité des genres et de la diversité, et a ainsi nommé Ulrik Knudsen, le Secrétaire général adjoint, au poste de Champion de l'intégration des questions d'égalité des genres et de la diversité. Son rôle s'appuie sur les progrès antérieurs et relève les défis actuels.

### Formation et ateliers

L'Organisation fournit aux membres du personnel des outils et des formations visant à favoriser la diversité et à réduire les préjugés. Ces outils comprennent des ateliers spécialisés pour des responsables du recrutement sur les moyens de combattre les éventuels préjugés inconscients.



**Formation en présentiel :** leadership inclusif, reconnaissance et atténuation des préjugés inconscients.



**Formation en ligne :** Cours en ligne « Diversité et inclusion sur le lieu de travail » et « Être chef de file dans la promotion de l'égalité, la diversité et l'inclusion ».



**Séances de réalité virtuelle :** Les membres du personnel sont plongés dans une série d'expériences d'apprentissage en immersion, avec pour objectif de développer l'empathie.



**Éthique et code de conduite :** Séminaires sur l'éthique et le code de conduite : séminaires sur la mise en oeuvre des principes figurant dans le cadre éthique de l'OCDE et destinés au personnel d'encadrement et de direction.

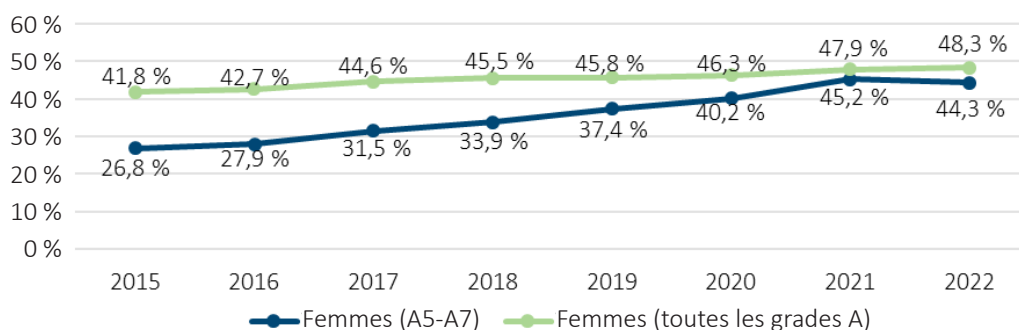
## 4.3 Suivi des Progrès

L'OCDE suit les progrès réalisés en matière de diversité du personnel et en rend compte dans un rapport annuel qui résume les performances de l'Organisation à propos de diversité des âges, des sexes et des nationalités. Ce rapport décrit également les initiatives et mesures mises en place pour promouvoir la diversité et de l'inclusion à une échelle plus large. En 2021, l'OCDE a publié pour la première fois publiquement le rapport sur la Diversité et l'Inclusion afin d'accroître la responsabilité et la transparence. La version la plus récente du rapport sur la Diversité et l'Inclusion est disponible sur notre site internet.

### Répartition femmes-hommes

La majorité (56,1 %) des agents de l'OCDE sont des femmes. Dans la catégorie A, les femmes représentent 48,3 % des effectifs. Elles sont plus nombreuses que les hommes aux grades A1 et A2, tandis que les hommes sont majoritaires à partir du grade A3. L'Organisation continue de progresser à l'égard de la part de femmes occupant un poste d'encadrement et de direction (A5- A7). Les femmes représentent actuellement 40,3 % du personnel d'encadrement et de direction, soit une hausse de 21,3 % au cours des dix dernières années (voir page 34 pour plus d'informations sur les grades).

Figure 8 : Évolution de la proportion de femmes aux postes de grade A



### Nationalités

Au 31 décembre 2021, les effectifs du personnel de grade A recouvraient tous les pays membres et étaient majoritaires au sein de l'Organisation. Parmi ces agents de grade A, les ressortissants de la France, de l'Italie et de l'Allemagne étaient majoritaires.

### Étude comparative de la situation des agents LGBTQI+

En 2019, l'OCDE a participé à l'étude « Global Benchmark » de Workplace Pride, qui a pour objet d'évaluer les politiques et les pratiques dans sept domaines. L'OCDE s'est hissée en tête du classement des organisations ayant participé à cette étude.

### Certification EDGE

En avril 2020, la certification EDGE de l'OCDE a été renouvelée, reconnaissant ainsi son engagement et ses réalisations dans ce domaine. En 2022, l'OCDE a atteint pour la première fois le niveau supérieur "EDGE Move", mettant en valeur les progrès réalisés par l'Organisation et son engagement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion sur le lieu de travail. En plus de l'EDGE, l'OCDE a participé en 2022 à "Edge Plus", permettant à l'Organisation de mesurer pour la première fois l'intersectionnalité entre le genre et d'autres aspects de la diversité tels que l'âge, l'handicap, la race et l'origine ethnique, ainsi que l'orientation sexuelle. En permettant la collecte des données démographiques supplémentaires sur la diversité, "EDGE Plus" a permis de structurer, pour la première fois, une conversation autour de l'intersectionnalité.

## 4.4 Autres Dimensions de la Diversité



### Race et origine ethnique

Il est essentiel que notre personnel représente les qualités d'individus d'origines raciales et ethniques diverses, et que nous donnions à tous la possibilité de réaliser leur potentiel.



### Handicaps fonctionnels

L'emploi de personnes en situation de handicap garantit que nos équipes sont le reflet de nos communautés. Nous nous efforçons d'assurer un meilleur soutien au personnel et aux candidats handicapés, afin de faciliter l'inclusion et de leur offrir les mêmes opportunités qu'aux autres membres du personnel et candidats de l'OCDE.



### Âge

La performance organisationnelle et la diversité des âges sur le lieu de travail sont positivement corrélées. L'OCDE encourage la diversité générationnelle en reconnaissant l'immense contribution des professionnels chevronnés, tout en créant également un vivier de nouveaux talents par le biais de canaux de recrutement tels que les stages et le « Young Associates Programme » (YAP).



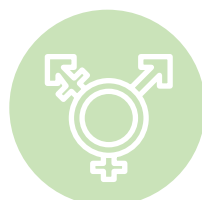
### Langues

Les deux langues officielles de l'OCDE sont l'anglais et le français mais de nombreux membres de son personnel sont polyglottes. Le multilinguisme est lié à la compréhension culturelle, qui contribue à un environnement de travail inclusif. Pour promouvoir le multilinguisme, l'OCDE offre des cours de français et d'anglais gratuits à tout son personnel.



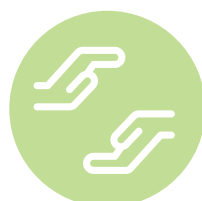
### Parcours professionnel

Compte tenu de l'expansion et du caractère de plus en plus interconnecté des travaux de l'OCDE, il est essentiel de recruter des collaborateurs avec des parcours éducatifs divers. Cette diversité stimule l'innovation et la résolution créative des problèmes et révèle de nouvelles possibilités, tout en favorisant un environnement de travail plus sain.



### LGBTQI+

L'OCDE prend en compte toutes les orientations et identités sexuelles. L'Organisation ne recueille pas de données sur l'orientation sexuelle de ses collaborateurs ; toutefois, l'Organisation travaille en étroite collaboration avec GLOBE pour relever les défis spécifiques aux LGBTQI+.



### Religion et culture

L'OCDE veille à ce que les différentes religions et cultures soient respectées et acceptées comme faisant partie de sa communauté. La tolérance et l'acceptation sont essentielles pour permettre à tous les membres du personnel de se sentir appréciés à leur juste valeur. Des salles de prière dédiées sont à la disposition du personnel.

## 4.5 Activités d'Inclusion et Groupes-Ressources du Personnel

« La diversité, c'est être invité à la fête ; l'inclusion, c'est être invité à danser. »

Verna Myers, défenseure de la diversité et de l'inclusion

Les groupes-ressources du personnel (GRP) sont des organisations qui se réunissent sur le lieu de travail autour d'une communauté d'intérêt ou d'identité. Les GRP permettent au personnel de se mettre en réseau afin de promulguer un environnement de travail diversifié et inclusif. Bien qu'indépendants de la direction, ils sont soutenus par la haute direction de l'OCDE et par EXD/ HRM.



### OECD GLOBE

Créé en 2001, GLOBE milite pour l'inclusion de toutes les orientations sexuelles et identités de genre au sein de la communauté de l'OCDE. L'adhésion est ouverte à tous les membres du personnel, aux délégations et aux partenaires de l'OCDE. Dirigé par des bénévoles, GLOBE organise des réunions régulières, ainsi que des événements sociaux et culturels.



### Réseau des femmes de l'OCDE

Créé en 2016, le Réseau des femmes est animé par un groupe de bénévoles et réunit plus d'un tiers du personnel de sexe féminin de l'OCDE. Ses activités comprennent notamment des événements de mise en réseau, des séminaires professionnels animés par des cadres supérieurs et de nombreux ateliers sur le développement de carrière.



### Cercle des stagiaires de l'OCDE

Lancé en septembre 2017, le Cercle des stagiaires est une initiative fondée et animée par des stagiaires. Le groupe organise des événements sociaux et professionnels réguliers, qui aident les stagiaires de différentes directions de l'OCDE à tisser des liens et à tirer le meilleur parti de leur expérience de stage.



### Groupe sur la parentalité

Créé en 2019, le Groupe de l'OCDE sur la parentalité rassemble des membres du personnel et d'autres parties prenantes intéressées par l'amélioration des conditions de travail du personnel ayant des enfants. Le Groupe encourage un dialogue ouvert et constructif autour des questions et des défis liés à la parentalité.



### Dialogue on Inclusion, Cultural Diversity and Equity

DICE est une plateforme ouverte et informelle qui s'engage auprès des diverses communautés multiculturelles qui existent au sein de l'OCDE. DICE sert de véhicule pour promouvoir une conversation plus large sur les éventuels préjugés implicites et explicites à l'encontre des minorités ethniques, afin de favoriser un lieu de travail équitable, diversifié et inclusif et d'ajouter de la valeur à la responsabilité sociale de l'Organisation.



### Réseau du personnel temporaire

Le Réseau du personnel temporaire est un réseau de personnes engagées pour la communauté du personnel temporaire de l'OCDE. Le Réseau est une plateforme d'échange pour socialiser et grandir.



### Groupe de travail de l'Association du personnel sur la diversité

Le Groupe de travail sur la diversité au sein de l'Association du personnel étudie les moyens pour améliorer la diversité à l'OCDE et favoriser une plus grande diversité parmi le personnel, tout en s'assurant qu'il s'agit d'un employeur attractif et équitable qui recrute et promouvoit les meilleurs talents.





## 5. Gestion des Talents

## 5.1 Panorama

La réussite et le leadership dans un contexte organisationnel international requièrent une combinaison unique de compétences. Les programmes de gestion des talents de l'OCDE sont conçus pour doter le personnel des outils et réflexes d'analyse nécessaires pour comprendre et préparer le changement, tout en faisant preuve de réactivité et de souplesse.

**« S'agissant des personnes, nous devrions songer à développer et étendre leurs capacités afin de répondre à différentes possibilités et d'accéder à un développement et un apprentissage « juste à temps » afin de répondre à des besoins qui apparaissent rapidement. En ce qui concerne la relève, par exemple, on pourrait envisager de diminuer les exercices de « planification » et de créer des « viviers de talents » aux profils correspondants à un ensemble de rôles de plus haut niveau (plutôt que de choisir des années à l'avance une personne particulière pour occuper un poste spécifique).**

**L'une des principales leçons à tirer de l'incertitude est que plus les personnes ont de contrôle, plus elles sont aptes à gérer l'incertitude.**

**En pratique, cela signifie que plus nous pouvons donner d'informations aux employés sur les options de carrière, plus ils ont de choix et mieux ils se sentent. »**

**Peter Cappelli**

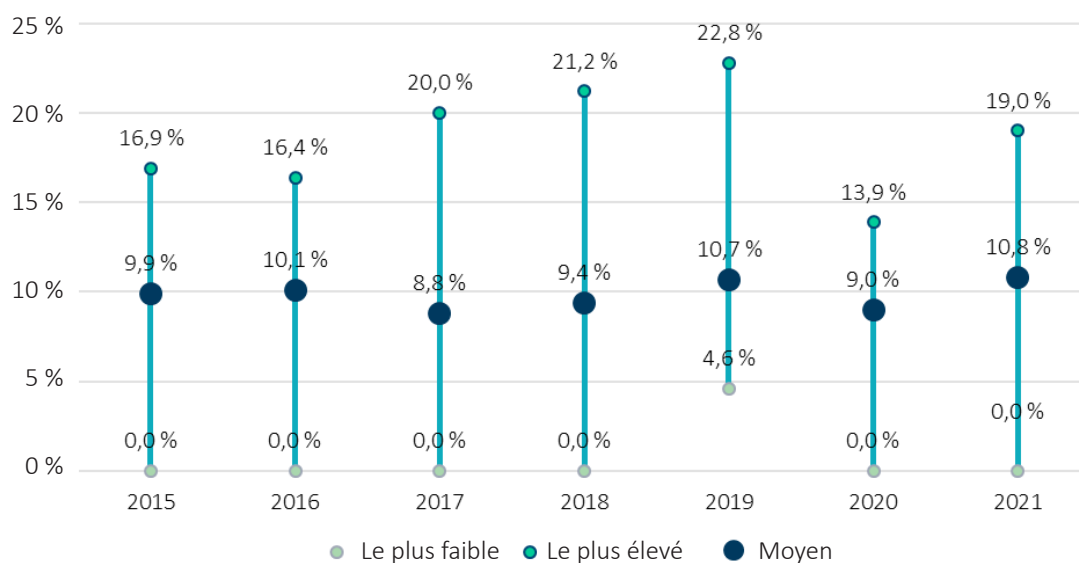
Peter est directeur du Centre des ressources humaines de la Wharton School à l'Université de Pennsylvanie et professeur de gestion, titulaire de la chaire George W. Taylor. Il collabore avec l'OCDE en tant que directeur académique du programme annuel de l'OCDE, le *Emerging Leaders Programme* (voir page 49).

## 5.2 Une Organisation en Évolution Constante

Le programme de travail de l'OCDE est fixé tous les deux ans par ses membres. Il répond aux tendances politiques critiques et émergentes dans plusieurs domaines de l'activité économique et politique. L'OCDE doit évoluer et faire preuve de souplesse dans la gestion des effectifs pour répondre aux besoins de ses membres et fournir des résultats de qualité en temps utile.

En 2021, l'Organisation a nommé 388 agents de grade A et B. Sur la même période, un nombre légèrement moins élevé d'agents (359) ont quitté l'Organisation, la plupart du temps en raison de la fin de leur contrat à durée déterminée. Au cours des dernières années, le taux de rotation de l'Organisation s'est maintenu à environ 10 %, ce qui a contribué au renouvellement des effectifs de l'Organisation, tout en garantissant la continuité des connaissances et de l'expertise.

Figure 9 : Rotation du personnel par année



L'Organisation doit faire preuve d'une grande adaptabilité afin de répondre rapidement et pertinemment aux besoins en matière de personnel et de compétences et faciliter le renouvellement des effectifs, tout en préservant l'expertise technique.

### 5.3 Gestion des Talents à l'OCDE

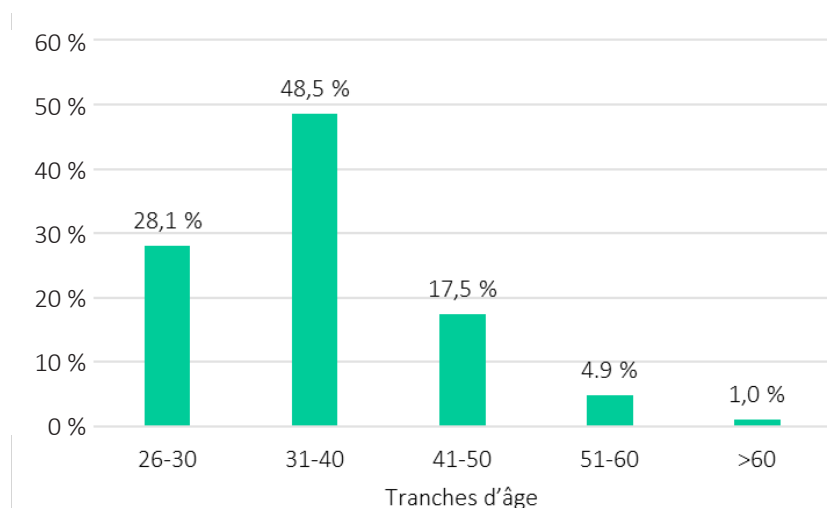
L'Organisation est très à l'écoute des tendances générales en matière de gestion des talents. Les principales influences en sont : le paysage économique mondial, les priorités politiques des membres et le marché du travail externe. Tous ces éléments jouent un rôle essentiel dans la manière dont l'Organisation gère ses talents. Le personnel de l'OCDE possède des caractéristiques uniques (voir pages 6-8) pour soutenir son modèle opérationnel, qui repose largement sur des experts.

#### Recrutement de divers spécialistes en milieu de carrière

L'OCDE cherche à recruter des spécialistes en milieu de carrière issus d'horizons divers pour contribuer à son programme de travail. Sa capacité de recrutement à l'échelle internationale signifie que l'Organisation peut trouver les candidats les plus talentueux à un moment propice de leur carrière.



Figure 10: Âge au moment du recrutement



#### Création d'une culture unifiée malgré la durée d'engagement limitée

L'OCDE recrute ses effectifs principalement pour leurs compétences techniques spécialisées, avec un taux de turnover d'environ 10 %. Il est par conséquent essentiel de créer une culture unifiée et de renforcer les compétences en leadership et en gestion des membres du personnel.

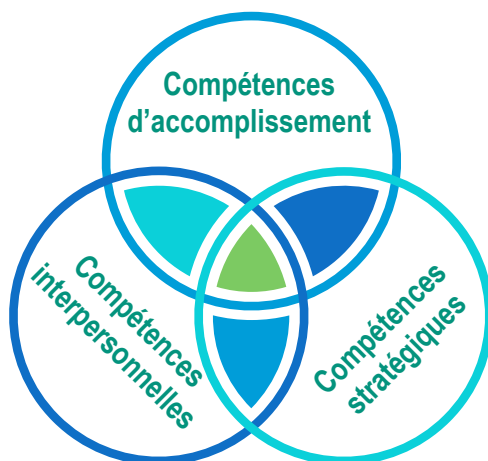
#### Un équilibre entre trois éléments essentiels est nécessaire pour attirer, retenir et récompenser les meilleurs talents

- > Des modalités d'emploi et d'externalisation flexibles pour gérer le capital humain.
- > Une proposition suffisamment attrayante pour attirer et retenir des talents qui sont hautement qualifiés en provenance de différents pays et régions.
- > Une culture managériale inclusive visant à maximiser les résultats fournis par une main-d'œuvre composée de spécialistes issus d'horizons différents.

## 5.4 Compétences Clés de l'OCDE

Le Cadre des compétences clés de l'OCDE a été lancé en 2011. Il synthétise les compétences dont le personnel de l'OCDE a collectivement besoin pour mener à bien la mission de l'Organisation. Le cadre présente 15 compétences clés, réparties en trois groupes.

Chaque compétence est assortie d'indicateurs comportementaux sur différents niveaux soulignant la manière dont une personne peut démontrer qu'elle possède cette compétence et reflétant la diversité de la complexité, du périmètre d'intervention et du degré de responsabilité d'un rôle à l'autre. Les compétences clés sont utilisées dans le cadre du recrutement pour définir clairement les qualités personnelles ou caractéristiques sous-jacentes, qui, combinées à des compétences techniques ou professionnelles, sont nécessaires pour assumer un rôle donné.



### Compétences interpersonnelles :

Orientation client, sens de la diplomatie, pouvoir de persuasion, pouvoir de négociation, connaissance organisationnelle

#### EXEMPLE niveau 1 : Sens de la diplomatie

Est attentif/attentive lors de la réalisation de projets et de missions qui lui incombent ou lors d'interactions avec des personnes de pays et d'horizons différents

### Compétences stratégiques :

Développement des talents, alignement avec les objectifs organisationnels, mise en relation stratégique, réflexion stratégique

#### EXEMPLE niveau 3 : Développement des talents

Ne cesse d'acquérir et d'appliquer de nouvelles connaissances et de nouveaux apprentissages pour améliorer ses performances professionnelles.

### Compétences d'accomplissement :

Pensée analytique Orientation vers les résultats, capacités rédactionnelles, pensée flexible, gestion des ressources, travail d'équipe et leadership

#### EXEMPLE niveau 5 : Pensée analytique

Est sollicité(e) par d'autres pour obtenir des conseils et solutions sur la meilleure façon d'interpréter et d'utiliser les informations.

EXD/HRM met actuellement à jour le cadre de compétences existant pour faire face au nouveau lieu de travail multigénérationnel, à l'évolution des besoins de l'Organisation et à la digitalisation accélérée due à la pandémie.

Source : Cadre de compétences de l'OCDE

## 5.5 Principes de mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle permet aux personnes d'améliorer leurs compétences existantes, d'acquérir de nouvelles expériences et de développer une nouvelle expertise tout en se familiarisant avec des sujets, des équipes et des méthodes de travail différents. À l'OCDE, les membres du personnel sont encouragés à prendre l'initiative de leur propre développement de carrière – et de leur mobilité – en recherchant activement des conseils et orientations auprès de leurs responsables et collègues, et en signalant leur intérêt pour de nouvelles opportunités et en postulant à des rôles qui les intéressent.

Pour permettre au personnel de devenir mobile, agile et compétent, l'Organisation propose des parcours flexibles, une plus grande importance accordée aux missions et aux projets pour développer les compétences, une culture du développement, de la diversité et de l'inclusion, et la possibilité d'exercer plusieurs fonctions au sein de l'OCDE.

### Opportunités en interne

Étant donné qu'une grande partie des effectifs de l'OCDE sont constitués de profils spécialisés, les possibilités d'évolution de carrière en interne ont tendance à se présenter dans la direction où travaille la personne ou dans d'autres directions travaillant sur des questions politiques connexes. S'agissant du personnel occupant certaines fonctions hiérarchiques ou travaillant à l'administration générale, les possibilités d'évolution professionnelle peuvent se présenter dans un plus grand nombre de directions. Dans tous les cas, l'Organisation cherche à renforcer les compétences clés et les compétences non techniques dans les fonctions professionnelles au sein de l'OCDE.

Le personnel d'encadrement de chaque direction discute du moment et de la forme des possibilités de mobilité professionnelle qu'il souhaite proposer.

### Opportunités à l'extérieure de l'Organisation

Les membres du personnel de l'OCDE peuvent demander une mobilité externe ou une mise en disponibilité. Ils peuvent travailler dans le secteur privé ou public, ou étudier dans une université pour une période limitée.

Tout membre du personnel intéressé par une mobilité externe doit obtenir l'aval de sa direction. Selon le type de mobilité externe, les personnes peuvent ou non être autorisées à continuer de recevoir leur salaire et de bénéficier de leurs avantages sociaux (page 34).

## 5.6 Possibilités de Mobilité Professionnelle



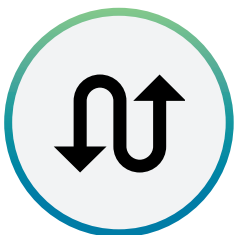
### 205 Affectations temporaires

Les personnes peuvent demander une affectation temporaire au même grade que le poste qu'elles occupent, ou à un poste de grade supérieur, afin d'être exposées à des fonctions différentes.



### 290 Promotions

Ceci concerne les personnes ayant candidaté ou ayant été nommées à une nouvelle fonction. Une personne peut chercher à faire évoluer ses responsabilités professionnelles en postulant à une offre d'emploi à un grade supérieur.



### 174 Transferts

Une personne peut changer d'équipe de façon permanente et assumer de nouvelles fonctions au même grade en postulant à une offre, ou en bénéficiant d'un transfert direct.



### 2 Mises à disposition

Une personne peut être mise à la disposition d'une autre Organisation pour une période maximale de deux ans, en conservant la possibilité de réintégrer l'OCDE à l'issue de la mise à disposition. Les personnes mises à disposition sont toujours considérées comme des membres du personnel de l'OCDE et restent soumises aux règles et réglementations de l'Organisation.



### 16 Détachements

Une personne peut travailler dans une autre organisation, généralement une organisation internationale ou une administration gouvernementale nationale, pour une période maximale de deux ans, en conservant le droit de retourner à l'OCDE à la fin de son mandat. Les conditions d'emploi d'un détaché, y compris le salaire, les indemnités, les règles et réglementations, sont fixées par l'institution d'accueil.



# 6. Recrutement



## 6.1 Panorama

Pour que l'OCDE puisse accomplir sa mission, il est essentiel d'attirer des personnes très talentueuses, motivées et diverses grâce à des processus de recrutement efficaces et équitables. Les agents sont nommés après avoir été sélectionnés dans le cadre d'une procédure de recrutement standard ouverte et compétitive expliquée dans les *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*. Dans des circonstances plus limitées et uniquement dans les conditions définies dans l'instruction 107/13 les *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*, les agents peuvent être nommés par le biais d'une procédure de recrutement simplifiée, d'un transfert ou d'une sélection directe.

La direction prend des mesures pour assurer une plus grande transparence des procédures de recrutement et de promotion à tous les niveaux, y compris au niveau des rôles exécutifs. Des garanties procédurales telles que la séparation des tâches et une meilleure utilisation des instances collégiales ont été mises en place pour aider la prise de décisions et le contrôle d'assurance de conformité. Ceci permet de renforcer la confiance dans les résultats de recrutement.

### Procédure de recrutement compétitive

Requise pour toutes les nominations d'agents, la procédure de recrutement compétitive couvre le processus complet, depuis la publication interne et externe du poste vacant, jusqu'à l'entretien et la décision d'embauche.

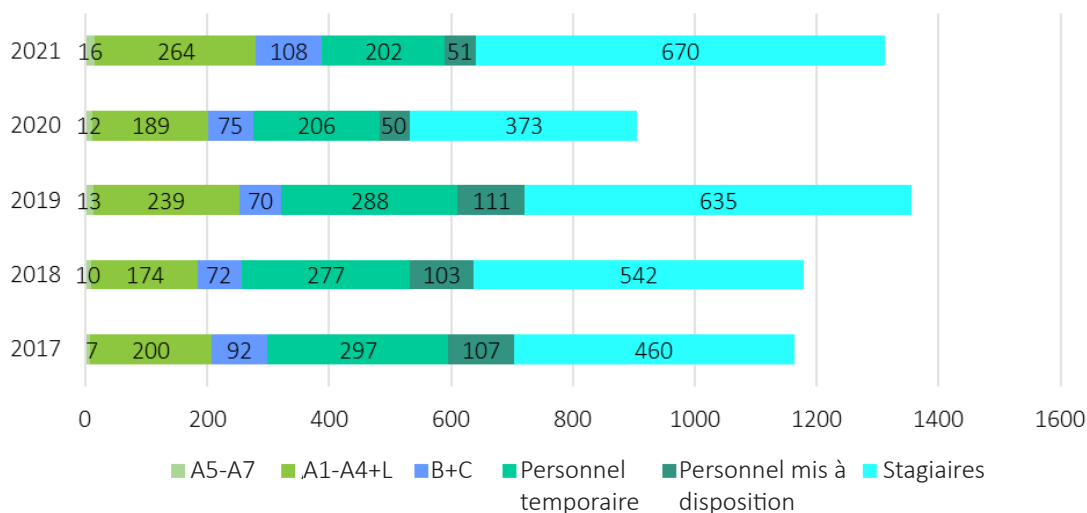
### Recrutement dans le groupe A

Cette procédure s'applique lorsqu'un(e) candidat(e) considéré(e) comme « apte à la sélection » (groupe A) dans le cadre d'une procédure de sélection standard est sélectionné(e) pour remplir des fonctions identiques ou comparables, sans qu'une nouvelle procédure de sélection soit lancée.

### Procédure de sélection simplifiée

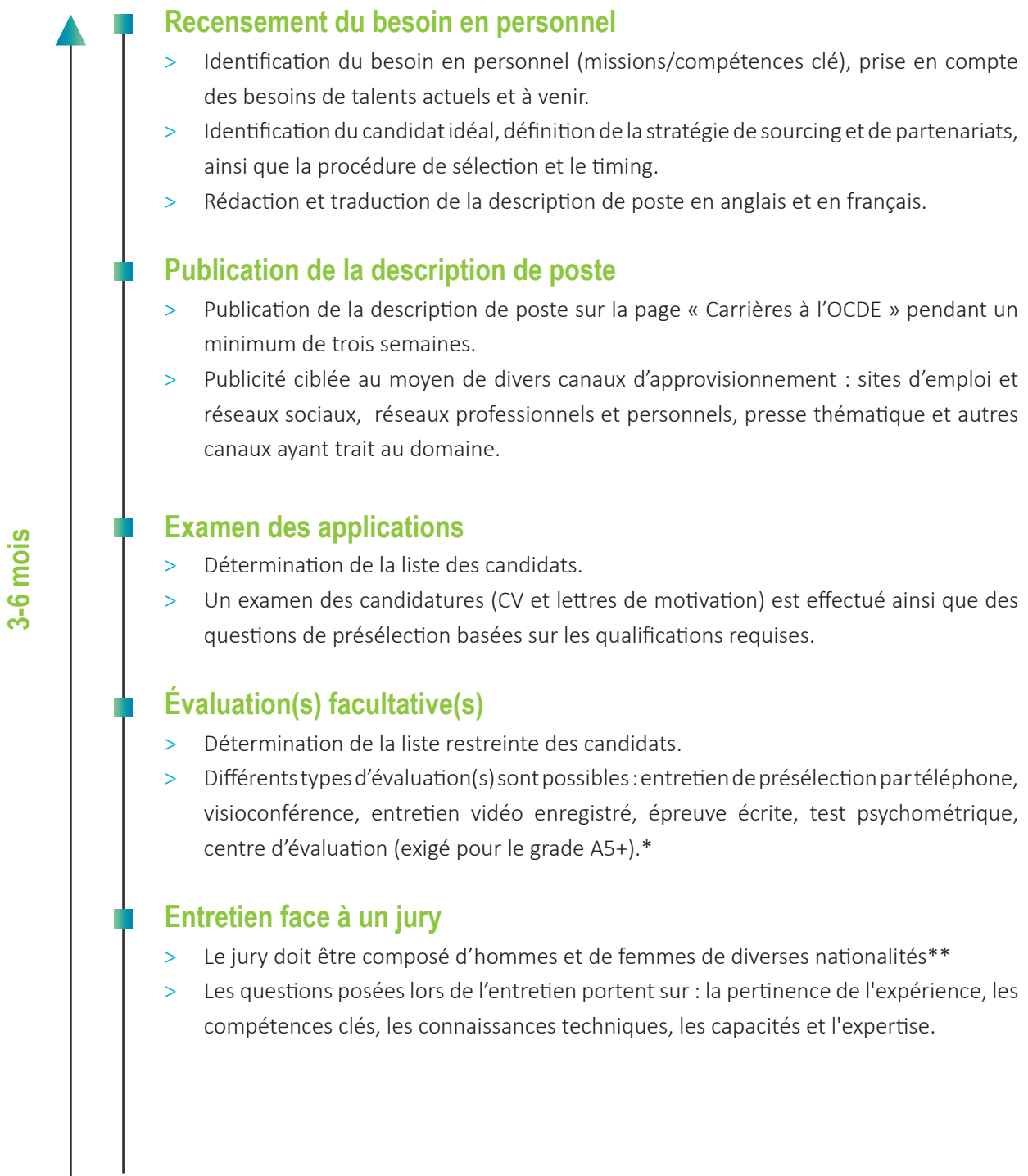
Le Secrétaire général peut utiliser cette procédure pour des fonctions spécifiques qui ne sont pas destinées à être pérennisées, sont susceptibles d'être mieux pourvues en interne, doivent être pourvues d'urgence, ou doivent être pourvues dans le cadre d'un accord avec une administration nationale ou une organisation intergouvernementale.

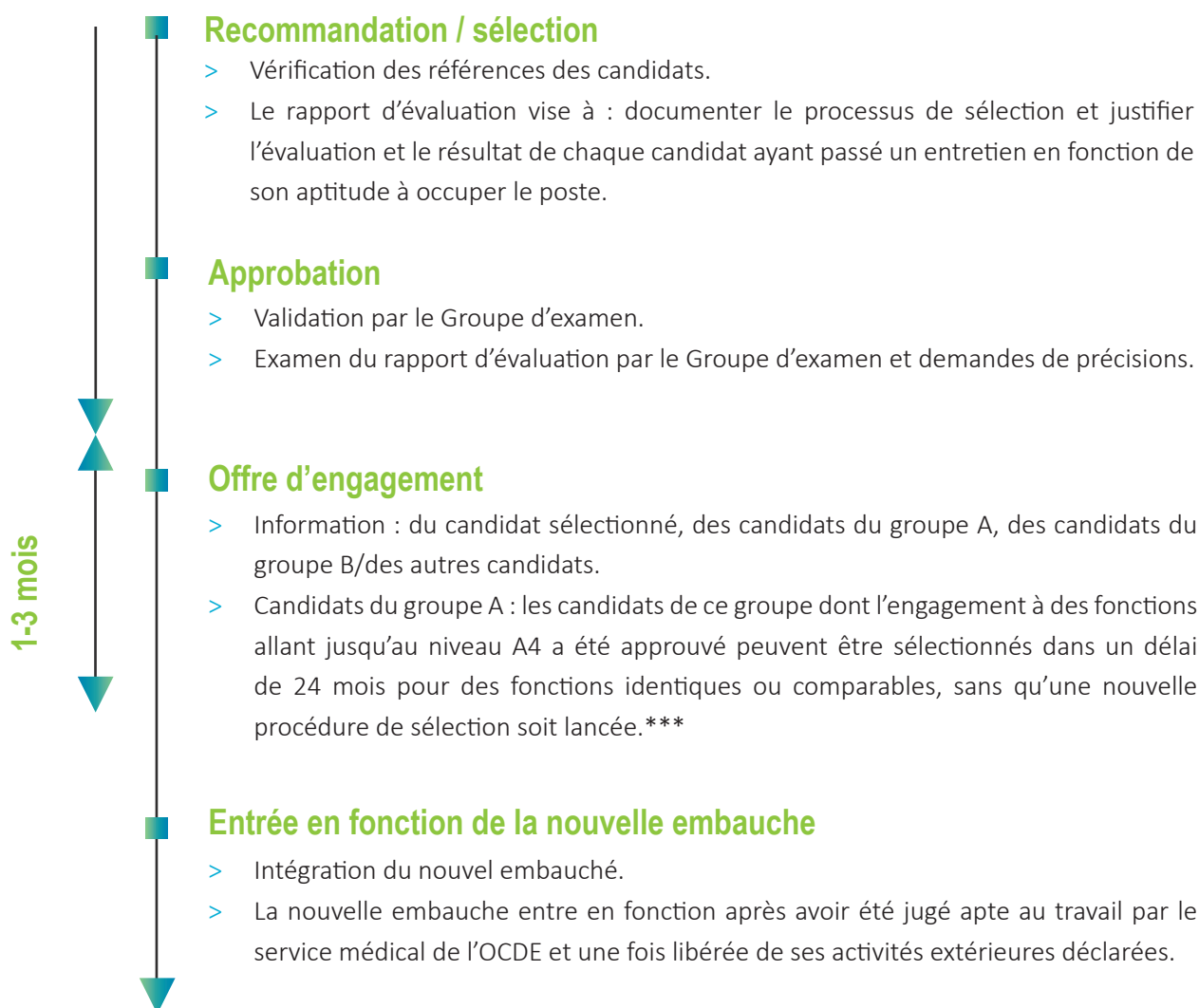
Figure 11 : Nominations par catégorie d'emplois 2016-2021



## 6.2 Processus de recrutement

La procédure de recrutement compétitive est la principale procédure d'évaluation adoptée par l'Organisation pour la recherche et la sélection de candidats. C'est une procédure d'évaluation et de sélection rigoureuse qui comprend des contrôles à l'échelle de l'Organisation, garantit un processus de sélection équitable, transparent et fondé sur le mérite, en tenant compte des objectifs de diversité de genre et de nationalité.





\*Les centres d'évaluation proposent des tests psychométriques et une évaluation sur une demi-journée des compétences en situation.

\*\*Les exigences en matière de composition du jury diffèrent selon le grade du poste à pourvoir. Des règles différentes s'appliquent aux grades A4 ou inférieurs et aux grades A5 ou supérieurs.

\*\*\*La nomination d'un candidat du groupe A est considérée comme ayant été effectuée dans le cadre de la « procédure de recrutement standard » ; s'agissant des grades A5 et A6, des étapes consultatives supplémentaires sont nécessaires avant de procéder à une nomination au sein de ce groupe.

## 6.3 Programmes Spéciaux et Autres Canaux de Recrutement

### Opportunités en début de carrière

L'OCDE offre d'excellentes possibilités de renforcer les aptitudes professionnelles des jeunes membres du personnel et de développer un vivier de talents aux profils divers au sein de l'Organisation.

#### Le Programme de stages de l'OCDE

Tout au long de l'année, le Programme de stages de l'OCDE permet de confier à plus de 500 étudiants à plein temps en pré- et post-licence issus à la fois des pays membres et non-membres dans les différents domaines d'activité de l'Organisation. Les stages permettent d'acquérir et d'améliorer les compétences analytiques et techniques grâce à des expériences pratiques à la pointe en matière de coopération mondiale.

#### Le Programme « Jeunes associés » (YAP)

Ce programme phare de développement de carrière introduit en 2017 offre aux jeunes diplômés une chance d'acquérir une expérience approfondie dans l'élaboration des politiques, la recherche et l'analyse aux côtés d'experts. Le Programme YAP comporte une forte composante de développement. Il est conçu pour encourager les jeunes associés à poursuivre des études en post-licence après leur engagement de 24 mois à l'OCDE.

### Recrutements à l'échelle de l'OCDE

#### Le vivier de candidats

L'OCDE publie plusieurs offres d'emploi portant sur des postes qui font l'objet d'une demande permanente au sein de l'Organisation afin de tenir à jour un fichier de candidats qualifiés pouvant être contactés en cas de besoin. Les appels à candidatures pour les postes suivants sont publiés deux à trois fois par an : assistant(e)s, postes aux affaires financières et aux ressources humaines au sein des directions, statisticiens.

#### Postes d'agents temporaires

Des agents temporaires sont employés de manière ponctuelle dans toute l'Organisation pour répondre à des besoins spécifiques à court terme. Ils sont nommés pour une durée maximale de deux ans de service continu.

### Les programmes bilatéraux

#### Le Programme d'administrateurs auxiliaires (JPO)

Le programme JPO permet aux pays membres de placer de jeunes professionnels talentueux à l'OCDE. Pendant le programme, les JPO sont encouragés à postuler à des offres d'emploi afin d'être retenus au sein de l'Organisation. L'OCDE recrute environ dix JPO par an.

#### Les détachements

Le personnel détaché à l'OCDE est généralement issu d'une organisation internationale ou d'une administration nationale (voir en page 26).

#### Le personnel mis à disposition

Le personnel mis à disposition est affecté à l'OCDE de manière temporaire par un organisme public ou privé (plus de détails en page 27).

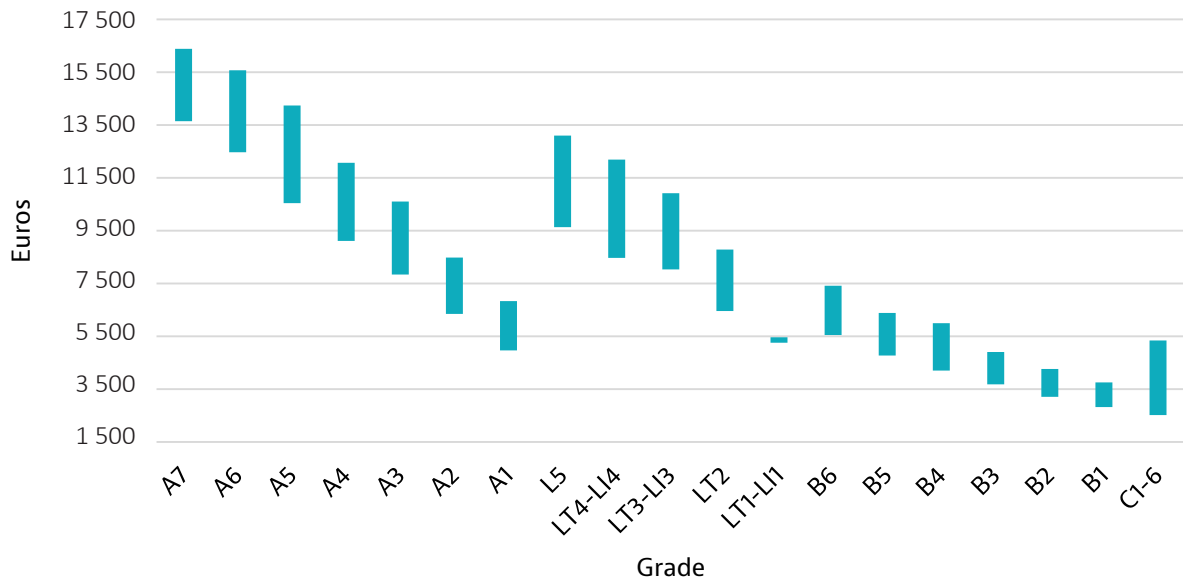


## 7. Salaires et Avantages Sociaux

## 7.1 Panorama

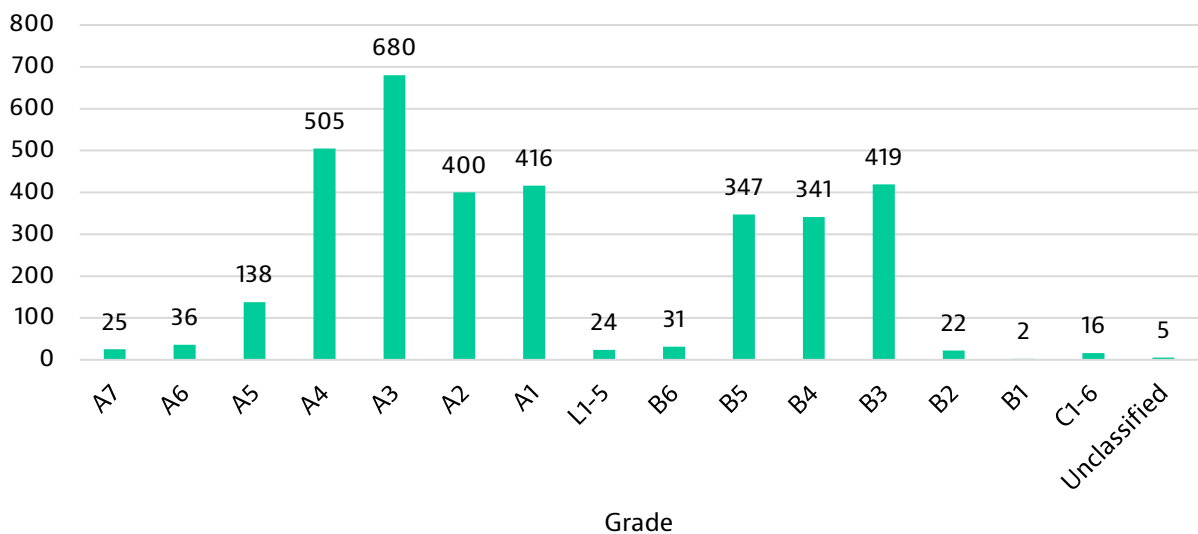
Le système de traitements, d'indemnités et de prestations de l'OCDE est structuré de manière à attirer des individus talentueux originaires des 38 pays membres de l'OCDE.

Figure 12 : Échelle des traitements de base mensuels par grade 2022



Les échelles de traitements, les ajustements annuels et les indemnités sont déterminés en coordination avec six autres organisations. L'OCDE étant une organisation internationale, la rémunération est exonérée d'impôts sur le revenu dans la plupart des pays membres.

Figure 13: Effectif par grade



## 7.2 Le Système de Coordination

L'expression Système de coordination désigne un réseau de six organisations internationales qui possèdent un système commun de rémunération et de pension.

Le Système de coordination est composé de trois comités : le Comité de coordination des rémunérations (CCR), le Comité des représentants des Secrétaires/Directeurs généraux (CRSG) et le Comité des représentants du personnel (CRP). L'objectif du Système de coordination est de formuler des recommandations et fournir des conseils aux organes directeurs de chaque Organisation membre sur les questions relatives aux traitements et indemnités, notamment :

- > Les barèmes des salaires de base et leur méthode d'ajustement, pour toutes les catégories de personnel et pour tous les pays membres où des membres du personnel sont en activité.
- > Les règles afférant aux régimes de pension (clôturés à l'OCDE depuis 2002).
- > La fonction, le montant et la méthode d'ajustement des indemnités dont bénéficient les agents.

Le CCR est composé de représentants des pays membres de chacune des organisations. Chaque pays membre peut nommer un représentant au CCR. Les recommandations, rédigées sous forme de rapports, sont formulées par consensus par le CCR après discussion avec les autres comités.

Le Système de coordination vise à renforcer l'efficacité dans la détermination des salaires et avantages, et à supprimer les discussions approfondies distinctes sur ces questions au sein de chaque organisation.

### Les Organisations Coordonnées

- > L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
- > L'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN)
- > Le Conseil de l'Europe L'Agence spatiale européenne (ESA)
- > Le Centre européen pour les prévisions météorologiques à moyen terme (CEPMET)
- > L'Organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques (EUMETSAT)

## 7.3 Prestations et indemnités

Outre un salaire de base (déterminé par le grade et l'échelon auxquels un agent est engagé), un certain nombre d'indemnités supplémentaires peuvent être accordées aux agents de l'OCDE en fonction de leur éligibilité.

### Avantages sociaux accessibles à l'ensemble du personnel

- > Cours d'exercices et accès aux installations sportives externes et sur site en tant que membre d'ALORA.
- > Assurance médicale couvrant les membres du personnel et leurs personnes à charge, congé parental payé et congé maladie payé.
- > 2.5 jours par mois de congé payé.



### Indemnités

#### Indemnité d'expatriation

Indemnité versée une fois par mois aux agents expatriés selon une échelle dégressive.

#### Indemnité d'installation

Indemnité unique versée aux agents qui ont été engagés pour une durée d'au moins 13 mois et qui ont déplacé leur résidence dans un rayon de plus de 100 km pour rejoindre l'OCDE.

#### Allocations familiales de base

Allocations versées aux agents ayant un conjoint et une famille vivant sous le même toit.

#### Indemnité d'éducation

Indemnité versée aux agents expatriés ayant des enfants à charge scolarisés à plein temps jusqu'à l'achèvement du niveau d'enseignement secondaire et, dans certains cas, post-secondaire.

#### Allocation de départ

Allocations versées aux agents ayant moins de dix ans d'ancienneté au moment où ils quittent l'Organisation. Les agents ayant accompli plus de dix ans de service continu ont droit à une pension de retraite.



### Politiques et programmes favorables à la famille

#### Politiques de congé familial

Congé parental  
Congé exceptionnel.

#### Droits financiers liés à la famille

Prime à la naissance ou à l'adoption  
Allocations familiales.

#### Droits au titre du système médical et social

Couverture d'assurance médicale étendue, y compris les soins liés à la maternité.

#### Modalités et politiques de travail flexibles

Télétravail  
Politique d'horaires de travail flexibles  
Travail à temps partiel  
Réduction du temps de travail.

#### Programmes et équipements liés à la famille

Salles de soins  
Crèches/établissements de garde d'enfants  
Soutien au personnel .expatrié, y compris l'aide à la relocalisation.





## 8. Gestion du Personnel

## 8.1 Panorama

L'OCDE entend s'assurer qu'elle dispose du mélange idéal de compétences et de diversité pour fournir des résultats de qualité à ses pays membres tout en tenant compte du bien-être du personnel de l'environnement extérieur. Pour mener à bien cet effort, EXD/HRM a commencé à établir et généraliser une méthodologie stratégique de dotation en personnel afin d'aider les directions à trouver les bonnes personnes au bon moment pour réussir, ainsi qu'à anticiper les besoins futurs en personnel.

L'exercice de recrutement stratégique, qui a été lancé en 2019 est un exercice bisannuel visant à soutenir une approche stratégique, tournée vers l'avenir et cohérente des décisions en matière de personnel. Cet exercice a été introduit pour faire évoluer la gestion du personnel d'une approche réactive et au cas par cas à un effort planifié basé sur la reconnaissance des besoins en personnel, l'identification de solutions pour répondre à ces besoins et le développement d'un plan d'action concret pour sa mise en œuvre. L'OCDE bénéficie de ce processus car il met l'accent sur des efforts et des stratégies pour le recrutement, le développement des compétences et le bien-être à court et moyen terme.

L'exercice de recrutement stratégique pour 2021 s'articule autour de trois domaines principaux : les compétences, la diversité et le bien-être. Les observations dans chacun de ces domaines sont cohérentes entre les différentes directions.

### Approche globale de la dotation et de la planification du personnel

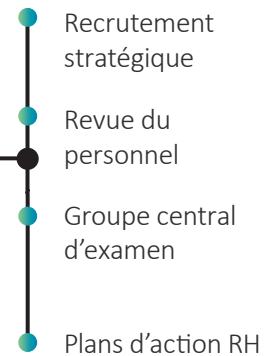


Figure 14: Facteurs opérationnels

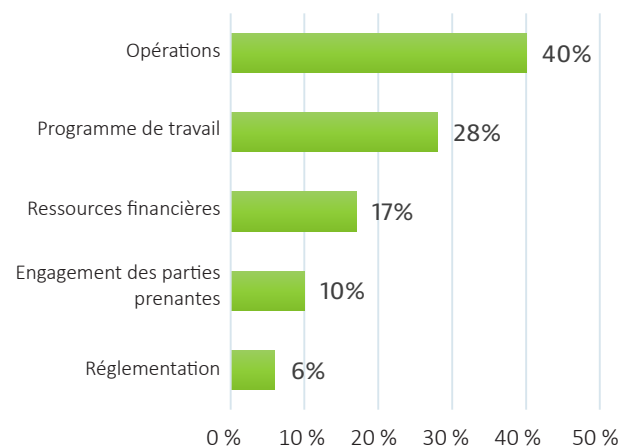


Figure 16: Solutions

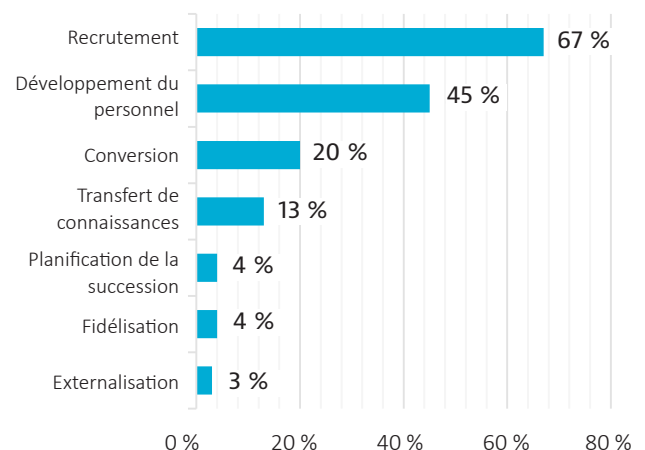
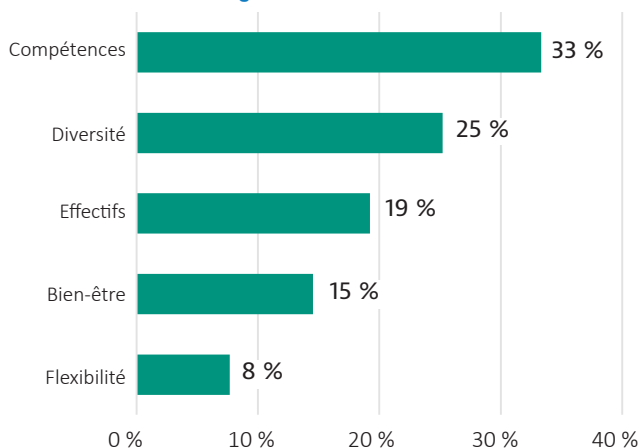


Figure 15: Besoins



## 8.2 People Review Process

Les réunions de revue du personnel sont des discussions annuelles entre les directions et EXD/HRM visant à examiner les principales questions de ressources humaines au sein des directions, comme le renouvellement des contrats, l'évaluation des performances ou la planification des effectifs.

Ces réunions comprennent la discussion autour de l'exercice de recrutement stratégique au sein des directions, du plan d'action en matière de RH et de l'analyse des effectifs, dans le cadre des efforts déployés pour assurer une approche cohérente des ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation.

- > Examen analytique des effectifs qui fournit des données sur les effectifs des directions et leur évolution au fil du temps.
- > Examen de la stratégie des directions en matière de personnel, élaboration de solutions en matière de dotation en effectif et établissement d'un plan d'action en matière de ressources humaines pour l'année à venir.
- > Examen des propositions d'actions en matière de dotation en personnel (conversions, prolongations exceptionnelles et promotions internes, par exemple) à la lumière des politiques en vigueur et de la stratégie des directions en matière de ressources humaines, en veillant à ce que les propositions soient en conformité avec les deux.

### Le rôle du Groupe central d'examen

Le Groupe central d'examen (CRG) garantit une approche globale des décisions des directions en matière de dotation en personnel, conformément aux objectifs stratégiques de l'Organisation. Le CRG fournit des orientations aux directions sur l'application de la politique de conversion des engagements et sur les propositions spécifiques de conversion, en tenant compte des besoins en matière d'effectifs et de compétences, des aspects financiers, des besoins en matière de diversité et des objectifs stratégiques de l'OCDE.

#### Décembre

- > Début de la revue de fin d'année

#### Janvier à février

- > 1<sup>ère</sup> réunion du CRG
- > Recommandations du CRG aux directions

#### Février à mars

- > Les revues de personnel pour chaque direction commencent par EXD/HRM

#### Mars

- > Fin de la revue de fin d'année
- > Exécution de la revue du personnel
- > Date limite de fixation des objectifs

#### Avril à Mai

- > 2<sup>e</sup> réunion du CRG pour que le CRG examine les propositions de conversion et de prolongation exceptionnelle de la part des directions

#### Juin

- > Les décisions prises sont communiquées aux membres du personnel au sein des directions

#### Juillet

- > Début de la revue à mi-parcours

#### Septembre

- > Fin de la revue à mi-parcours
- > Début des revues intermédiaires du personnel
- > Planification des réunions du CRG pour l'année suivante afin de façonner la stratégie de main-d'œuvre à l'échelle de l'organisation

Pour plus d'informations sur la revue de milieu d'année et la revue de fin d'année, voir page 42.



## 9. Gestion des Performances

## 9.1 Panorama

Le système de gestion des performances de l'OCDE est basé sur les résultats et aligné sur le modèle opérationnel de politiques publiques adopté par l'Organisation en tant qu'organisation internationale. Les revues annuelles des performances sont conçues pour aider les membres du personnel, à développer la conscience de soi, à déterminer leurs points forts et les domaines à améliorer, à envisager les domaines d'apprentissage et de développement professionnel futurs, et à s'assurer que leur travail et leurs résultats sont alignés sur le programme de travail de l'OCDE.

- > Préparer l'Organisation pour l'avenir et identifier clairement les défis de demain
- > Stipuler les objectifs de l'Organisation dans le programme de travail et les distiller jusqu'au niveau individuel
- > Aligner le capital humain sur les objectifs stratégiques de l'OCDE
- > Veiller à ce que le passage des échelons salariaux reflète la performance réelle
- > Obtenir une vision globale des tendances en matière de performance à l'échelle de l'Organisation
- > Mesurer les progrès réalisés à ce jour

## 9.2 Évaluation des Performances

La gestion des performances suit un cycle annuel, mais les responsables hiérarchiques sont encouragés à faire évoluer continuellement les membres de leur équipe tout au long de l'année.

### Revue intermédiaire du personnel

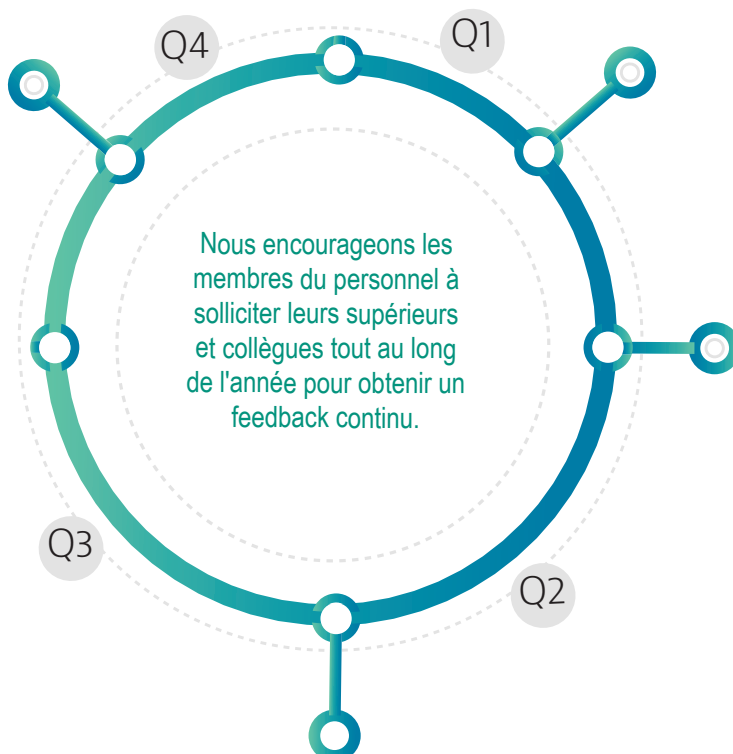
En complément de la revue de mi-parcours, des revues intermédiaires peuvent être organisées au sein de chaque Direction, au cours du quatrième trimestre (T4). Ces réunions sont composées de l'équipe des hauts dirigeants de la Direction ainsi que de EXD/HRM. L'objectif est de planifier la stratégie de gestion des effectifs des directions (sur une base biennale) et leur plan d'action RH (sur une base annuelle) pour l'année à venir.

### Revue de fin d'année pour l'année précédente

Les performances individuelles du personnel sont évaluées chaque année en comparant les résultats, réalisations et comportements de chaque membre du personnel aux objectifs préalablement convenus. Une réunion entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique a lieu au cours du premier trimestre (T1) de l'année suivante.

À l'issue des revues de fin d'année, une réunion de revue du personnel est organisée au sein de chaque direction (voir page 39). Cette réunion comprend généralement le directeur, le directeur adjoint et l'équipe de direction, avec la participation des ressources humaines, qui donnent

des conseils sur les questions de ressources humaines et la planification des effectifs pour la direction concernée.



### Définition des objectifs

Conjointement avec son manager, chaque membre du personnel fixe des objectifs en début d'année, qui peuvent être adaptés ou complétés tout au long de l'année si besoin.

### Revue de milieu d'année

La revue de mi-parcours a lieu au deuxième ou troisième trimestre. Elle est l'occasion pour les membres du personnel de s'entretenir avec leur supérieur hiérarchique direct sur l'avancement de leur travail et de procéder aux ajustements nécessaires. La revue de milieu d'année n'est obligatoire que lorsque le manager envisage d'attribuer une note inférieure à « bonnes performances » et est encouragée en tant que meilleure pratique de management dans tous les cas.

### 9.3 Barème de Notation des Performances et Mesures Incitatives

<b>Performance exceptionnelle</b>	L'agent a atteint tous les objectifs fixés et sa contribution a largement dépassé les attentes à plusieurs reprises, avec un impact positif très net sur un ou plusieurs processus ou résultats. Cette notation permet à l'agent de progresser d'un échelon ou de recevoir cinq jours de congés supplémentaires ou l'équivalent en salaire.
<b>Performance excellente</b>	L'agent a atteint tous les objectifs fixés et sa contribution a dépassé les attentes à au moins une reprise.
<b>Bonne performance</b>	L'agent a atteint tous les objectifs fixés ou du moins la plupart des objectifs et a pris toutes les mesures raisonnables pour atteindre les autres objectifs.
<b>Performance à améliorer</b>	L'agent n'a pas atteint la plupart des objectifs fixés et n'a pas pris toutes les mesures raisonnables pour les atteindre. L'agent qui obtient cette note voit son changement d'échelon retardé de six mois.
<b>Performance insatisfaisante</b>	L'agent n'a pas atteint les objectifs fixés et n'a pas pris toutes les mesures raisonnables pour les atteindre. Un agent qui obtient cette notation ne change pas d'échelon, et un plan d'amélioration des performances est mis en place, avec la participation du supérieur hiérarchique et de EXD/HRM pour fournir des points d'amélioration précis et mesurables.

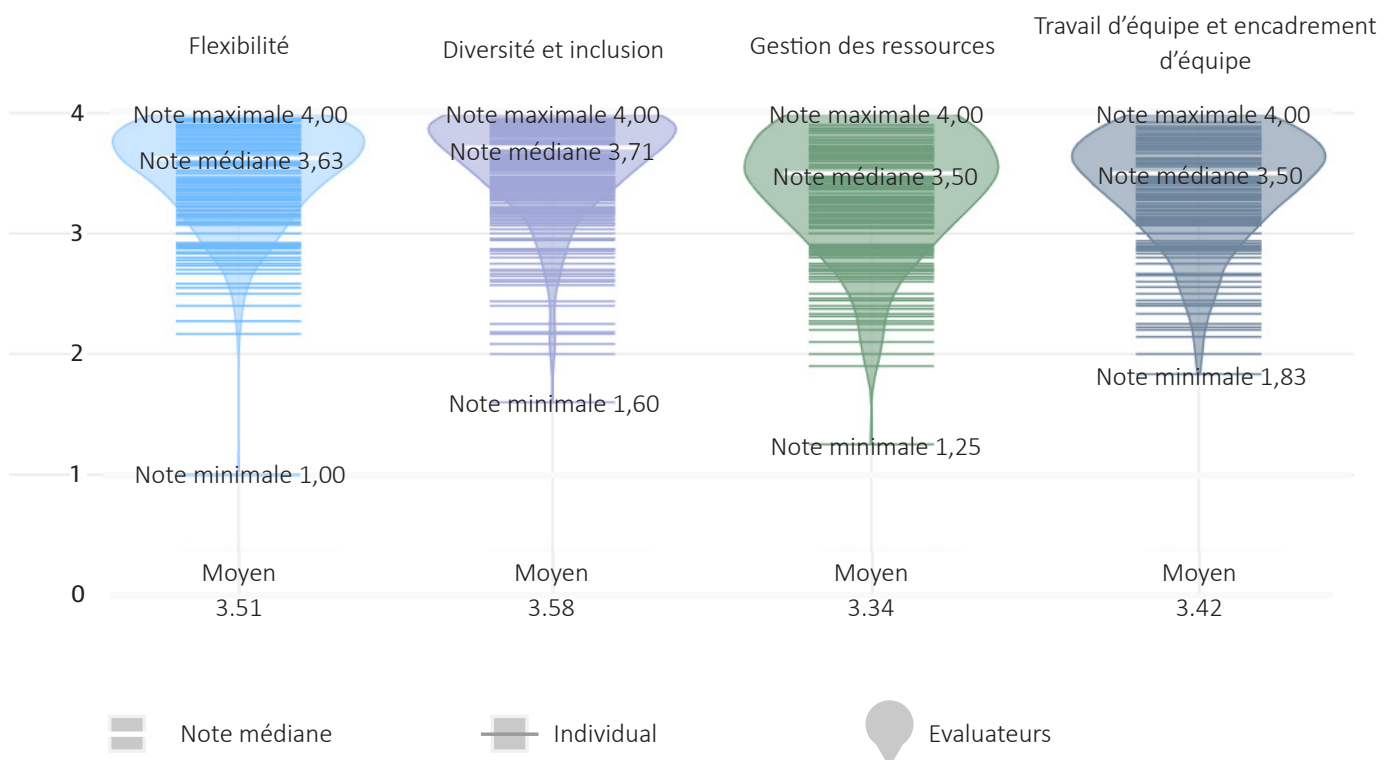
Les agents qui souhaiteraient contester leur évaluation de performance ou leur avancement peuvent recourir à une solution informelle avec EXD/HRM. En cas d'échec, ils peuvent porter leur plainte devant la Commission de réévaluation interne de l'OCDE.

## 9.4 Retour d'Information Ascendant

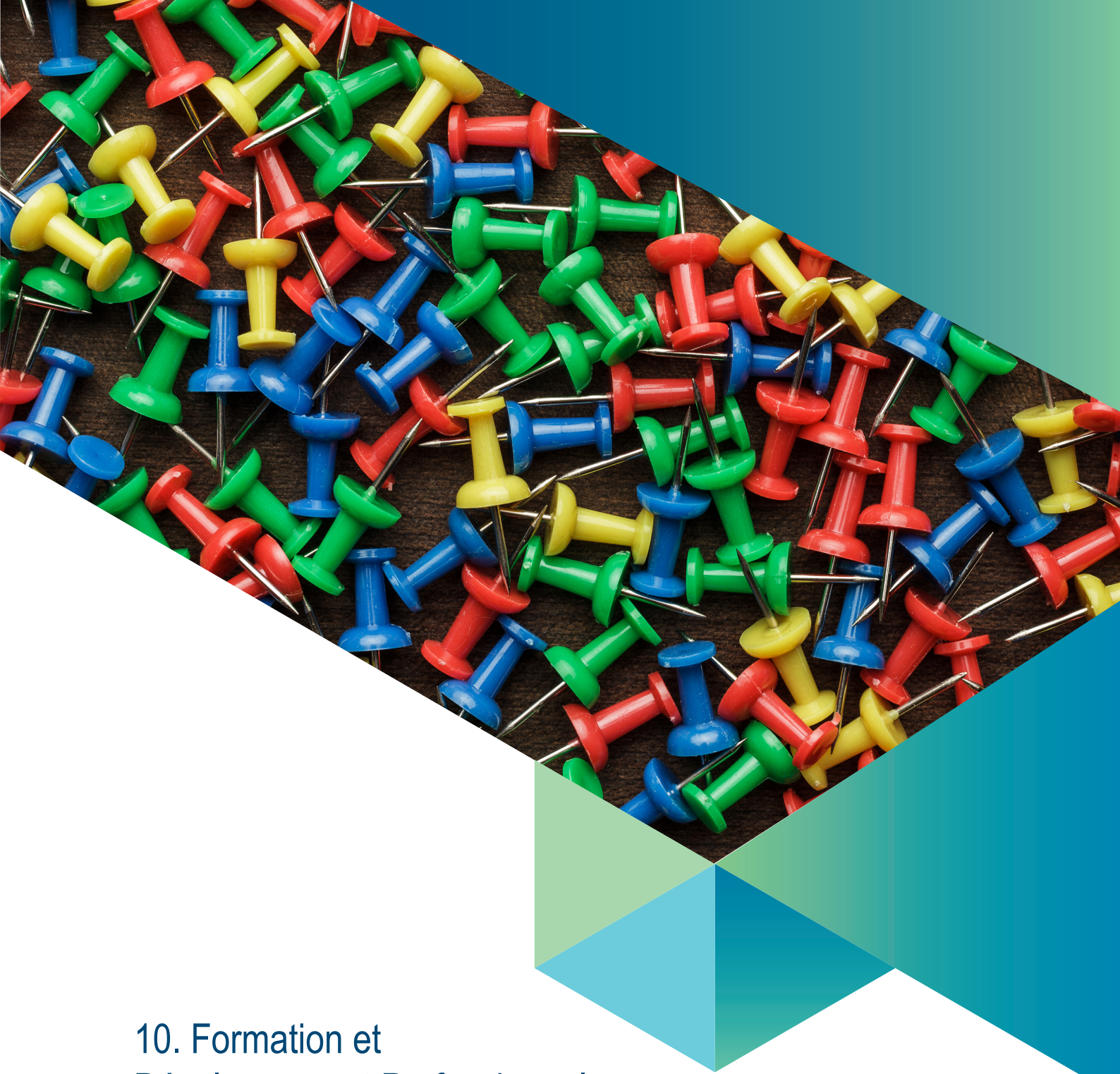
Tout membre du personnel ayant deux ou plusieurs subordonnés directs est sujet au retour d'information ascendant, le but étant d'accroître la connaissance de soi des managers et d'améliorer leurs compétences managériales. En 2021, 90,8 % des agents ont été invités à participer, avec un taux de réponse global de 72,4 %, plus élevé que lors des années précédentes.

- > L'anonymat encourage le personnel à être ouvert et honnête.
- > Donne une vision globale des tendances en matière de gestion du personnel à l'échelle de l'Organisation.
- > Fournit un canal officiel permettant au personnel de s'exprimer.
- > Source précieuse d'informations complémentaires avec un point de vue différent.

Figure 17 : Répartition individuelle des notes







## 10. Formation et Développement Professionnel

## 10.1 Panorama

L'offre de formation et de développement de l'OCDE a pour objectif de favoriser une culture d'apprentissage continu, de préparer les membres du personnel à un environnement de travail en évolution rapide et de les équiper pour faire face à l'évolution rapide des compétences requises, tout en les aidant à développer leur propre carrière. Les membres du personnel de l'OCDE peuvent choisir parmi un large éventail de formations internes pour soutenir leur développement professionnel, y compris une variété d'activités d'apprentissage modulaires et des cours présentiels, mixtes ou en ligne.

### Possibilités de développement axées sur les compétences

#### Culture

Promouvoir une culture de formation tout au long de la vie, conçue pour développer l'adaptabilité du personnel et aider à l'apprentissage, au désapprentissage et au réapprentissage.

#### Apprentissage connecté

Développer les capacités par un apprentissage connecté et autonome.

#### Flexibilité

Proposer aux membres du personnel de l'OCDE des offres de formation flexibles, attrayantes et pertinentes, en tout lieu et à tout moment.

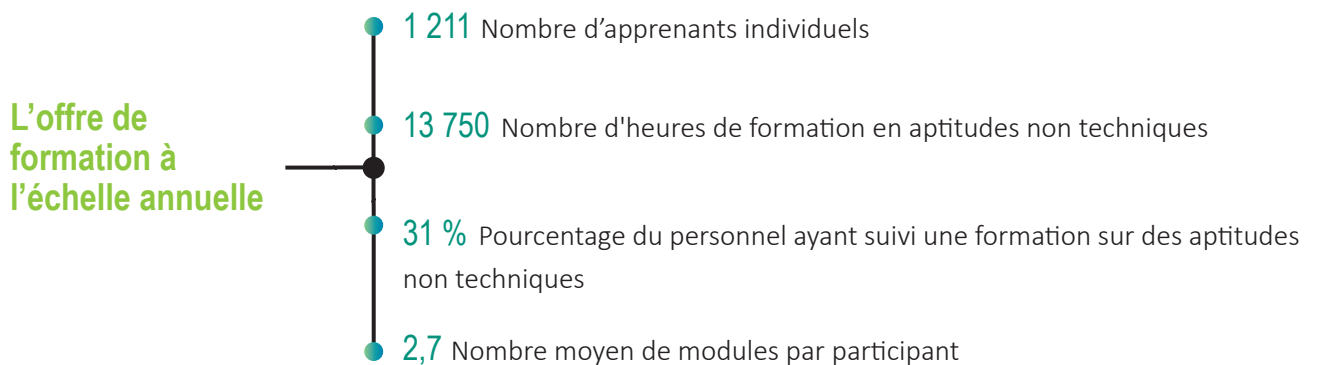
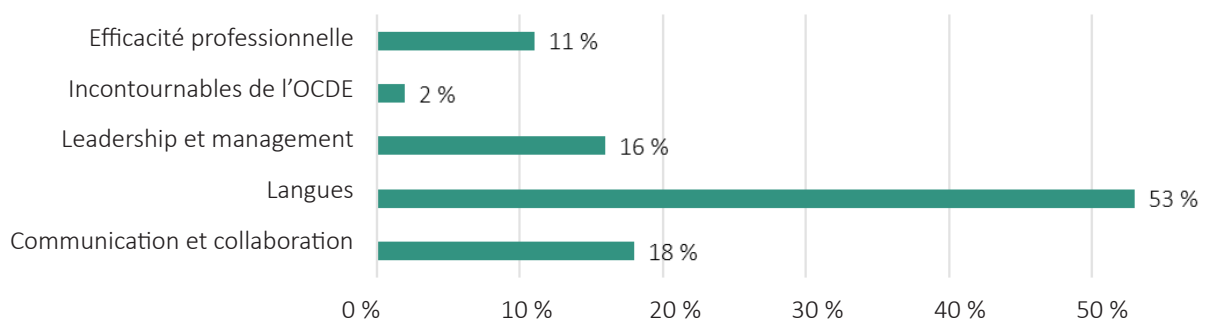


Figure 18: Pourcentage d'heures de formation par thème



## 10.2 Offre Formation et Développement

Le portefeuille d'apprentissage mis à la disposition du personnel a évolué vers des ressources d'apprentissage plus courtes et plus modulaires selon diverses modalités. Cela élargit l'éventail des possibilités de développement offertes aux membres du personnel et cible le contenu en fonction de leurs besoins, tout en offrant suffisamment de flexibilité pour présenter des ressources toujours nouvelles et pertinentes.

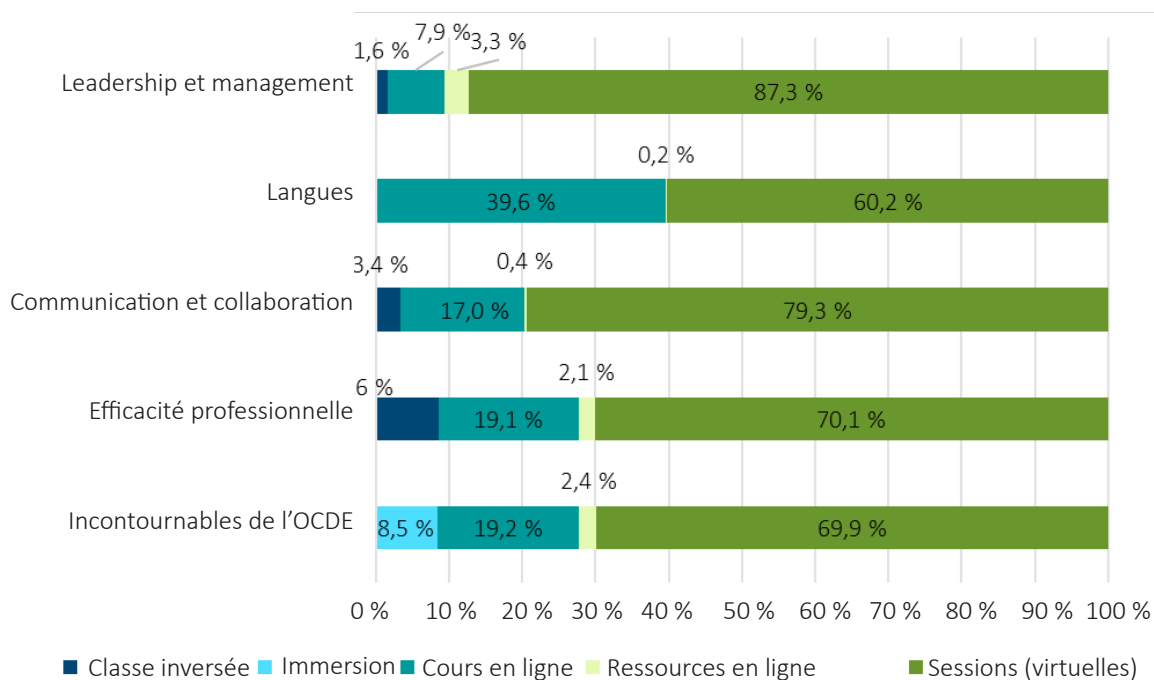
**Webinaires/ transmissions audio :** Ce type de formation est dispensé en ligne, par le biais de diffusions unidirectionnelles, souvent préenregistrées.

**Formations en présentiel :** Ce type de formation, dirigé par un instructeur, est très interactif et bien adapté aux thématiques complexes.

**Formation en immersion :** Ce type de formation est dispensé en ligne pour offrir une expérience immersive dans des scénarios de la vie réelle et développer des compétences grâce à la simulation.

**Formations en ligne :** Ce type de formation est dispensé en ligne et peut comprendre quelques éléments interactifs.

Figure 19: Méthodes d'apprentissage



Au total, 73 % des heures d'apprentissage ont été dispensées virtuellement (e-learning) et 21 % étaient sous forme de cours en ligne.

## Offre de Formation et de Développement

Le portefeuille de l'OCDE en matière d'apprentissage et de développement comprend cinq thèmes de formation, décrits ci-dessous. Chacun de ces thèmes est lié aux 15 compétences de base de l'Organisation, elles-mêmes regroupées en trois catégories : compétences d'accomplissement, compétences stratégiques et compétences interpersonnelles (voir page 25).



### Communication et collaboration

#### Exemple : Rédaction de documents courts

Cette formation offre des conseils sur comment planifier et structurer des documents courts de cinq pages maximum adressés à différents publics afin de les aider à comprendre les messages clés aisément et rapidement.



### Langues

#### Exemple : Apprentissage des langues sur mobile

Les membres du personnel peuvent se connecter à l'application Busuu où et quand ils le souhaitent pour apprendre l'anglais et le français à partir de leur ordinateur portable, leur tablette ou leur smartphone.



### Efficacité professionnelle

#### Exemple : Renforcez votre confiance en vous et créez un état d'esprit positif axé sur le développement

Cet atelier donne aux participants des clés pour reconnaître et identifier les pensées et les croyances qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel professionnel et personnel.



### Incontournables de l'OCDE

#### Exemple : Sensibilisation au handicap et à l'intégration

Cette session de formation interactive vise à sensibiliser et à faciliter un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous. Elle étudie les principes de sensibilisation, les préjugés les plus courants, les pratiques inclusives et les scénarios basés sur les compétences.



### Leadership et management

#### Exemple : Leadership adaptatif : se mobiliser pour le changement

Ce module fait partie d'une série d'ateliers sur le leadership conçus pour équiper les chefs d'équipe avec les outils nécessaires pour relever les défis quotidiens d'être un leader.

## 10.3 Leadership Development Programmes

L'OCDE recrute des agents qui incarnent les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité. Au niveau de la direction, d'autres qualités deviennent tout aussi importantes pour le succès de l'Organisation. C'est pourquoi l'OCDE propose des programmes tels que le *Emerging leaders Programme* ou ELP (Programme pour les leaders émergents) et le *Global Management Academy* ou GMA (Académie de gestion mondiale). Ces événements sont conçus pour aider à former des dirigeants résilients et visionnaires, qui sont également en phase avec les besoins et le développement de leur organisation et du personnel.

L'OCDE travaille en collaboration avec la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie pour proposer ces programmes aux cadres de niveau intermédiaire qui ont montré leur potentiel à assumer des niveaux de responsabilité plus élevés dans un avenir proche, et aux cadres supérieurs récemment nommés ayant une expérience managériale limitée. Le retour d'information des participants garantit que les résultats de l'apprentissage évoluent continuellement et restent applicables aux défis en matière de leadership auxquels sont confrontées les organisations participantes. Au fil des ans, Wharton et l'OCDE ont travaillé main dans la main pour introduire de nouveaux professeurs et contenus, et les professeurs de retour ont pu adapter les sessions aux besoins des participants. Les programmes précédents ont inclus les sujets suivants :

- > « Prise de décision pour les gestionnaires et les décideurs politiques » enseigné par le professeur Joe Simmons, PhD.
- > « Intelligence émotionnelle » enseigné par le professeur Dafna Eylon, PhD.
- > « Gestion de la performance et développement des talents » enseigné par le professeur Peter Cappelli, DPhil.

### L'ELP en chiffres

**457 diplômés** : 127 participants de l'OCDE et 330 participants d'autres organisations internationales.

**59 dirigeants** : Parmi les participants de l'OCDE, 59 occupent actuellement des postes de direction exécutive.

**54 % de femmes** : Sur les 127 participants internes, 68 étaient des femmes ; 31 occupent maintenant des rôles de hauts responsables.

### Le GMA en chiffres

**96 diplômés** : 56 participants de l'OCDE et 40 participants d'autres organisations internationales.

**57 % de femmes** : Sur les 56 participants internes, 32 étaient des femmes.

L'ELP et le GMA sont devenus des forums mondiaux pour l'échange d'idées et de bonnes pratiques sur l'ensemble de la communauté des organisations internationales. Avec 11 promotions pour l'ELP, deux promotions pour le GMA et des participants de 21 organisations internationales, une communauté d'apprentissage capable de remettre en question les pratiques courantes dans leurs domaines d'expertise respectifs s'est construite.

## 10.4 Formation en Management

L'évolution de la structure de l'OCDE vers des formes de travail plus souples, des structures moins hiérarchiques et un accent sur les équipes collaboratives soulève les défis suivants pour les managers :

- > une demande plus importante en matière de compétences sociales et émotionnelles, telles que le leadership et la gestion d'équipes transversales
- > une demande croissante de compétences cognitives supérieures, telles que celles liées à la pensée analytique (traitement et interprétation d'informations complexes), la pensée flexible ou des alternatives comme l'approche conceptuelle.

L'OCDE s'attache à promouvoir l'excellence managériale. Par conséquent, l'offre de formation au management évolue constamment. Les cours proposés couvrent les compétences suivantes : gestion des ressources/finance comportementale, leadership collaboratif, bien-être collectif et prévention du stress, influence, développement des talents/leadership inclusif, gestion des conflits, etc.

### Devenir un leader inclusif :

- > Identifier et exploiter vos compétences uniques
- > Réfléchir à la façon dont elles sont liées à votre style de management
- > Favoriser la diversité des perspectives dans votre équipe et la cultiver comme un avantage.

### Emmener ses équipes vers le succès :

- > Sensibiliser aux principes et techniques clés qui renforcent la confiance et l'esprit d'équipe aux niveaux individuel et collectif
- > Développer les compétences de communication en tant qu'outil d'appréciation et de motivation qui encourage l'équipe à apprendre et à se développer (déléguer de manière efficace, instaurer des rapports de confiance, donner et recevoir un retour d'information, évaluer les performances professionnelles)
- > Accroître la confiance dans la conduite des équipes vers le succès et explorer des stratégies de coaching pertinentes pour maximiser les performances de l'équipe.

### Encadrer des équipes hybrides :

- > Clarifier les spécificités et défis propres à la gestion d'équipes hybrides (avec des membres de l'équipe travaillant à la fois en présentiel et en distanciel)
- > Identifier la manière de gérer les performances et le bien-être au travail de chaque employé
- > Déterminer comment soutenir l'esprit collectif et l'efficacité.

### Diriger votre équipe dans un environnement complexe :

- > Identifier les principales causes et conséquences du stress
- > Échanger avec d'autres managers sur les meilleures pratiques pour réagir aux situations complexes
- > Identifier des actions pour prendre soin de votre équipe tout en créant un environnement dynamique vous permettant de renforcer votre propre résilience.

S'ajoutent à ces ateliers virtuels et distanciels un certain nombre de ressources d'auto-apprentissage destinées aux nouveaux cadres et aux cadres plus expérimentés, qui comprennent notamment des formations sur l'intelligence émotionnelle, la communication, les comportements organisationnels, la gestion de l'innovation et la pensée conceptuelle.



## 11. Bien-être au Travail

## 11.1 Panorama

Le bien-être et l'efficacité au travail sont étroitement liés. L'OCDE s'est engagée à assurer le bien-être de tous ses employés et a élaboré au fil du temps un certain nombre de politiques visant à protéger, soutenir et accroître le bien-être à l'échelle de l'Organisation.

Avec le soutien du Sous-comité de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (HSWCS), différents outils ont été mis en place pour surveiller et améliorer les conditions de travail du personnel de l'OCDE. Nous sommes déterminés à poursuivre nos efforts pour rehausser le bien-être du personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée afin de demeurer un employeur attractif et solidaire.

### Des politiques et programmes pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- > Télétravail
- > Travail à temps partiel
- > Programmes de formation à la gestion du stress
- > Programmes de santé préventive
- > Horaires flexibles
- > Congé dans les foyers
- > Présence sur site de professionnels du bien-être
- > Cours de Pilates

### Des politiques favorables à la famille

- > Congé de maternité
- > Salles d'allaitement
- > Accès à la garde d'enfants
- > Congé parental
- > Allocations familiales



## 11.2 Une Approche Intégrée

Une véritable culture du bien-être est favorisée par trois facteurs principaux : la fourniture d'informations accessibles et disponibles à l'échelle de l'organisation, la volonté du personnel d'améliorer son bien-être et enfin, l'encouragement des managers à participer à des activités de bien-être.

Dans le cadre de son Plan d'action pour le bien-être 2019-20, l'OCDE met l'accent sur quatre piliers principaux.



### Mesures de prévention

Des programmes de prévention des maladies, tels que le dépistage du cancer du sein et les vaccinations contre la grippe, sont organisés chaque année.



### Activités physiques

Activités organisées en partenariat avec ALORA et d'autres partenaires.



### Nutrition

Une alimentation saine, proposée par les services de restauration fournissant repas et collations dans les cantines et restaurants de l'OCDE.



### Activités de bien-être

Ces activités portent sur le bien-être émotionnel, mental et matériel.

### Interlocuteurs internes à EXD/HRM

- > Partenaires commerciaux du service des ressources humaines
- > Bureau intermédiaire du service des ressources humaines chargé de la politique en matière de bien-être
- > Service médico-social
- > Conseillers fournissant un soutien psychologique aux membres du personnel.

### Interlocuteurs externes à EXD/HRM

- > Le HSWCS, qui suit les questions de santé et de sécurité dans les locaux de l'OCDE.
- > L'Association du personnel, qui soutient et conseille les membres du personnel.
- > Les médiateurs, qui aident le personnel à résoudre les conflits interpersonnels.
- > Les dirigeants.

## 11.3 Services de Santé Mentale

Les services de santé mentale sont fournis aux membres du personnel de l'OCDE par l'équipe médico-sociale d'EXD/HRM. L'équipe psychosociale est composée d'un psychologue et d'un conseiller social. Les services sont disponibles en français et en anglais. Ces services sont renforcés par la mise à disposition d'un réseau de soutien psychologique composé de psychologues spécialisés travaillant dans le monde entier dans 20 langues différentes. À la lumière de la crise sanitaire liée à la COVID-19, un soutien psychologique bilingue a également été mis à la disposition du personnel et des membres de leur foyer 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par ce partenaire spécialisé via une ligne d'assistance téléphonique dédiée.

En outre, EXD/HRM offre des programmes de formation spécifiques pour les cadres et le personnel sur la prévention et la gestion du stress et de la pression au travail. En voici quelques exemples :


### Ressources en ligne

- > Comment rester calme lorsqu'on sait que l'on sera stressé
- > Déconstruire la neurobiologie de la résilience
- > Trop de stress au travail ?

### Ateliers

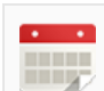
- > Minimiser son stress
- > Renforcer sa résilience
- > Mener son équipe dans un environnement difficile

### Exemples de formations disponibles via le portail des talents de l'OCDE :




**Too much stress at work?**

External content | OECD  
Don't let it come this far...




**Minimise your stress**

Event | OECD  
The workshop is aimed at helping staff to minimise **stress** and improve the quality of their lives by learning handling daily **stress** and pressures.



**How to stay calm when you know you'll be stressed**

External content | OECD  
You're not at your best when you're **stressed**. In fact, your brain has evolved over millennia to release cortisol situations, inhibiting rational, logical thinking but potentially helping you survive, say, being attacked by a lion. Neuroscientist Daniel Levitin thinks there's a way to avoid making critical mistakes in **stressful** situations.



**Deconstructing the Neurobiology of Resilience**

External content | OECD  
Neuroscience explains why some people adapt better to **stress** and are resilient.



## 12. Cadre Institutionnel

## 12.1 Panorama

Le cadre juridique régissant la gestion du personnel à l'OCDE est principalement inclus dans les *Statut, règlement et instructions* applicables aux agents de l'Organisation, qui fixent les conditions fondamentales de service pour les membres du personnel ainsi que les procédures, processus et instances consacrés à la gestion du personnel. Le Code de conduite complète et détaille les obligations éthiques des membres du personnel de l'OCDE. Associés à une série de politiques de soutien, ces instruments concernent tous les aspects de la gestion du personnel à l'OCDE, notamment :

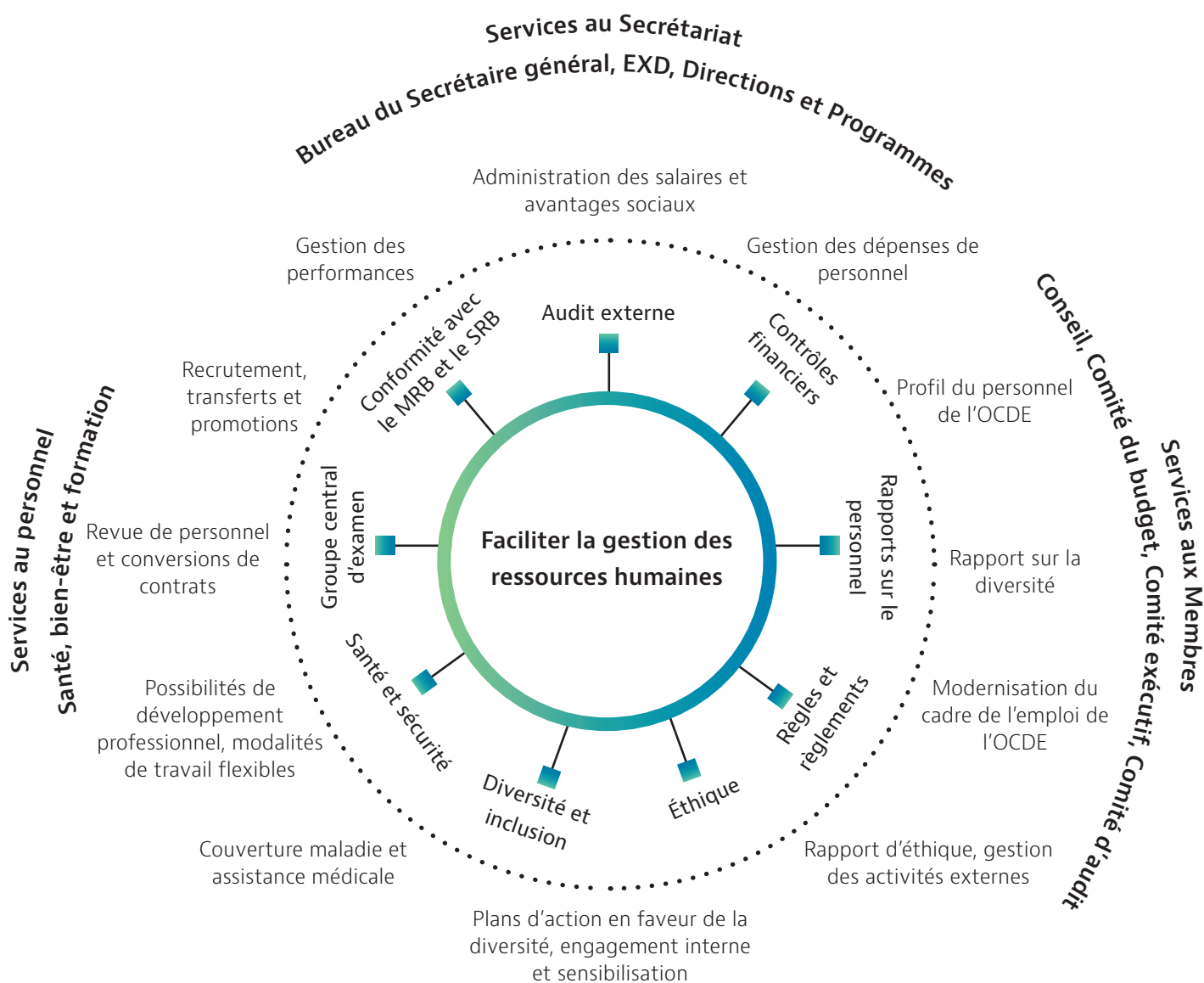
- > La garantie du respect et de la promotion des normes éthiques les plus élevées à l'échelle de l'Organisation.
- > Des attentes claires en matière d'objectifs de performance, en conformité avec la réalisation des résultats prévus dans le Programme de travail et budget (PTB) et des processus cohérents pour la gestion des performances.
- > Des procédures transparentes et concurrentielles, fondées sur l'évaluation du mérite, pour le recrutement d'agents dotés du plus haut niveau de compétences et d'intégrité, tout en assurant la diversité du personnel.
- > Des programmes d'accompagnement et de développement des capacités de leadership pour permettre au personnel d'encadrement de s'adapter à l'évolution des besoins de l'OCDE.

L'Organisation s'engage souvent avec les parties prenantes sur ses politiques de gestion du personnel. Toutes les modifications apportées aux *Statut, règlement et instructions* applicables aux agents de l'Organisation énonçant les conditions fondamentales d'emploi sont soumises à l'approbation du Conseil après examen par le Comité exécutif et après consultation avec l'Association du personnel. Des rapports réguliers sur les statistiques démographiques du personnel de l'OCDE, la diversité des nationalités et la représentation femmes-hommes, les postes de direction récents et futurs, ainsi que d'autres questions relatives à la politique des ressources humaines sont également présentés régulièrement au Comité exécutif et au Conseil.

## 12.2 Services de Gestion des Ressources Humaines

Au sein de la Direction exécutive, EXD/HRM élabore et met en œuvre des politiques, programmes et services dans tous les domaines de la gestion du personnel. EXD/HRM collabore étroitement avec les principales parties prenantes suivantes pour atteindre les objectifs stratégiques :

- > **Bureau du Secrétaire général** : en fournissant des conseils et en dirigeant les activités sur les questions stratégiques et les questions relatives aux personnes, avec le Directeur exécutif.
- > **Directions** : en offrant des conseils et des services professionnels en matière de ressources humaines
- > **Personnel de l'OCDE** : en fournissant une large gamme de services et de mécanismes de soutien.



## 12.3 Organes de Contrôle Institutionnels pour les Processus de Gestion du Personnel

Plusieurs organes de contrôle institutionnels supervisent et conseillent sur la conformité des décisions clés en matière de gestion du personnel afin de garantir les normes les plus élevées de conformité et d'intégrité dans la gestion du personnel de l'OCDE.

### Groupe central d'examen (CRG)

**Membres :** Chef de cabinet de l'OCDE (président), Directeur exécutif, Trois directeurs

**Mandat :** Le CRG fournit des conseils sur l'application de la Politique de conversion des contrats et la mesure dans laquelle les propositions de conversion spécifiques sont conformes à l'intérêt à long terme de l'OCDE. Le CRG examine les stratégies de dotation en personnel propres à chaque direction, les demandes de conversion spécifiques et les propositions de prolongation exceptionnelles, ainsi que les données démographiques du personnel et les données financières, et émet des recommandations au Chef de la gestion des ressources humaines ainsi qu'au Secrétaire général. Le CRG peut également faire des recommandations supplémentaires spécifiques à chaque direction afin de garantir la capacité de l'Organisation à répondre à ses besoins en personnel et à retenir les collaborateurs les plus qualifiés.



### Comité d'examen pour le management (MRB)

**Membres :** Un Secrétaire général adjoint (président), d'autres Secrétaires généraux adjoints, le Directeur exécutif de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) ou directeur exécutif adjoint pour les cas concernant les fonctions au sein de l'AIE, le Directeur exécutif, le Chef de cabinet, le Chef de la gestion des ressources humaines.

**Mandat :** Le Comité d'examen pour le management (MRB) est un mécanisme prévu par les *Statuts applicables aux agents de l'OCDE* pour assurer la promotion et la mise en œuvre de processus équitables et éthiques au sein l'ensemble de l'Organisation. Il s'assure que les processus de recrutement des cadres supérieurs sont conformes, que les candidats sont traités équitablement et que les réorganisations proposées sont en adéquation avec la structure, les capacités et le budget.

### Comité d'examen pour le personnel (SRB)

**Membres :** Le Directeur exécutif (président). Le président nomme quatre membres pour siéger au comité, choisis parmi les agents nommés par le Secrétaire général (deux agents nommés directement par le Secrétaire général et deux proposés par l'Association du personnel).

**Mandat :** Le Comité d'examen pour le personnel (SRB) examine le rapport du MRB et le profil de la personne proposée pour le poste par le Groupe des services aux clients. Le rôle du SRB est de s'assurer que le processus de sélection est conforme aux politiques et procédures de l'Organisation. Les membres du conseil peuvent également consulter les CV des candidats présélectionnés, et le candidat retenu ne peut être contacté qu'après approbation de la nomination par le SRB.

## 12.4 Engagement avec les Membres

L'Organisation collabore régulièrement avec les membres de l'OCDE sur les pratiques et politiques en matière de gestion du personnel par l'intermédiaire du Conseil, du Comité exécutif (ExCo) et, le cas échéant, du Comité budgétaire (CB) et du Comité d'audit :



### Le Conseil

Organe suprême de l'OCDE, le Conseil est présidé par le Secrétaire général. Il apporte une perspective interministérielle à la définition des orientations futures de l'Organisation et à la prise de décisions sur les questions stratégiques et fondamentales qui se posent à l'Organisation.



### Le Comité Exécutif

Le Comité exécutif (ExCo) aide le Conseil à préparer ses discussions et ses décisions concernant les rapports et propositions élaborés par les comités chargés des questions de fond. ExCo formule également des recommandations à l'intention du Conseil sur les préparatifs et le suivi des réunions ministérielles des organes de l'OCDE, ainsi que sur les structures, mandats et évaluations des comités. Il formule des avis à l'intention du Conseil sur les questions stratégiques et les priorités, y compris celles qui concernent la gestion et le fonctionnement de l'Organisation, lorsqu'elles relèvent de la compétence du Conseil et ne sont pas traitées par d'autres comités permanents.



### Le Comité du Budget

Le Comité du budget (BC) formule des avis à l'intention du Conseil et l'aide à préparer le Programme de travail et budget (PTB), y compris les priorités du programme de travail et l'enveloppe budgétaire. Il suit l'exécution du budget approuvé et les affectations/réaffectations de ressources financières, et aide le Conseil à préparer les discussions et décisions sur les éléments du cycle de gestion intégré. Le BC supervise également l'Enquête sur les orientations à moyen terme et le Rapport d'exécution des programmes, qui rend compte de la production des résultats attendus dans le PTB, et examine le Rapport de l'Auditeur externe sur les états financiers de l'Organisation.



### Le Comité d'Audit

Le Comité d'audit (AC) passe en revue l'indépendance et l'efficacité de l'audit interne et externe. Il examine les programmes de travail et surveille la mise en œuvre par la direction des recommandations émises par les deux fonctions d'audit. Le comité est composé de six membres des délégations permanentes des pays membres, dont le président du BC de droit et trois experts des institutions supérieures de contrôle des pays membres.

\*Les définitions fournies sur cette page sont tirées du document Systèmes de gestion et d'administration et cadre de contrôle de l'OCDE- Mise à jour du Secrétaire général 2020.

## 12.5 Engagement avec les Parties Prenantes

Un engagement continu avec nos parties prenantes internes est essentiel pour mettre en place des pratiques de gestion qui ont été revues et adaptées aux besoins du personnel de l'OCDE. Notre relation avec l'Association du personnel est très appréciée et nous a permis d'élaborer des politiques plus solides.

### Association du personnel

L'Association du personnel représente toutes les catégories de personnel. Elle défend leurs intérêts professionnels, y compris les aspects moraux et financiers. L'Association du personnel est consultée par le Secrétaire général sur toute proposition de règlement, de règle ou d'instruction et sur toute autre proposition de mesure de nature générale et obligatoire qui modifierait les conditions d'emploi de l'ensemble du personnel ou d'une catégorie de personnel.



OECD  
**Staff Association**  
Association du personnel  
de l'OCDE

Plusieurs groupes d'intérêt ont été créés au sein de l'Organisation. Les consultations opérées par l'OCDE auprès de chaque groupe garantissent l'élaboration de politiques des ressources humaines pointues et conformes aux meilleures pratiques. Il s'agit notamment des groupes suivants :

- > **Groupe consultatif des conseillers principaux en gestion des ressources :** Ce groupe permet une meilleure communication des politiques et processus existants en matière de ressources humaines, afin de garantir un environnement de travail respectueux et inclusif pour l'ensemble du personnel.
- > **ALORA :** Une association qui rassemble les agents actifs et retraités de l'OCDE, ainsi que le personnel des délégations de l'OCDE et leurs familles, pour participer à des activités culturelles, éducatives, sociales et sportives.
- > **Autres groupes :** DICE, la Communauté financière, GLOBE, le Cercle des stagiaires, le Réseau des statisticiens, le Réseau des femmes de l'OCDE, et Réseau des personnels temporaires de sexe féminin.





## 13. Prévention et Résolution des Conflits

## 13.1 Procédures et Organes Compétents

Afin de garantir un environnement de travail harmonieux et positif, tous les membres du personnel, y compris le management, sont encouragés à résoudre les conflits rapidement et à l'amiable.



Les membres du personnel peuvent demander du soutien et des conseils à leur direction ou aux conseillers en gestion des ressources de leur direction. Les partenaires commerciaux d'EXD/HRM et plusieurs services spécialisés, notamment les services de médiation professionnelle, le service médical et les conseillers psychosociaux, sont également disponibles pour aider le personnel, aux côtés de l'Association du personnel.



Des services de médiation sont disponibles pour les membres actuels et passés du personnel de l'OCDE. La médiation se fonde sur trois principes clés : la confidentialité, la neutralité et l'indépendance. Les services ont pour vocation d'encourager la résolution précoce des conflits à l'amiable.

Parallèlement aux différents moyens informels et de gestion pour prévenir et résoudre les situations conflictuelles, l'OCDE fournit des moyens formels de régler les différends. Les membres du personnel peuvent contester les décisions administratives prises par l'Organisation selon les procédures et délais prévus par l'article 22 et l'annexe III des *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*.

En vertu de la Convention de l'OCDE, de ses protocoles additionnels et d'un certain nombre d'accords spécifiques, l'OCDE bénéficie dans ses pays membres de l'immunité contre toute forme de procédure judiciaire, y compris en matière de conflits du travail.

En conséquence, l'Organisation offre des voies internes de résolution des litiges liés à l'emploi. Celles-ci sont énoncées dans les *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation*. Les membres du personnel de l'OCDE doivent utiliser exclusivement ces voies internes s'ils souhaitent contester des décisions prises par l'Organisation dont ils estiment qu'elles peuvent avoir un impact négatif sur leur situation individuelle.

En outre, la nouvelle politique de prévention et de résolution des conflits et du harcèlement énoncée à l'annexe XX du *Statut, règlement et instructions applicables aux agents de l'Organisation* est entrée en vigueur le 1er octobre 2021.

Cette politique interdit le harcèlement et tout autre comportement inapproprié qui est offensant ou qui peut créer une atmosphère d'hostilité ou d'intimidation dans l'environnement de travail. Elle établit des procédures, à la fois informelles et formelles, pour aider le personnel à trouver des moyens efficaces pour faire face à un comportement qu'il juge inapproprié et résoudre ses préoccupations, et prescrit les rôles et responsabilités respectifs au sein de l'Organisation pour prévenir et traiter ces comportements et maintenir un environnement de travail respectueux.

Pour toute question, les membres du personnel peuvent contacter leur CMU, RMA, HRBP ou s'adresser aux médiateurs par le biais de leurs contacts ici.

## 13.2 Système de Justice Interne

### Examen administratif

L'examen administratif est la première étape de la procédure officielle de règlement des griefs. Il peut prendre l'une des trois formes suivantes :

#### Demande écrite préalable au Secrétaire général

Les agents, anciens agents ou ayants droits dûment qualifiés d'agents peuvent demander au Secrétaire général de modifier ou retirer une décision qu'ils estiment préjudiciable. Une demande écrite préalable de retrait ou de modification d'une décision contestée doit être adressée au Secrétaire général dans un délai de deux mois à compter de la notification de cette décision (ce délai est porté à quatre mois pour les agents résidant hors de France). Si le Secrétaire général rejette la demande, ou n'a pas répondu dans un délai d'un mois, la décision contestée peut être contestée directement par le biais d'une requête auprès du tribunal administratif de l'OCDE.

#### La Commission de réévaluation

Au cas où un agent souhaiterait contester une décision concernant son évaluation de performance, son avancement périodique ou la classification de son emploi, il doit obligatoirement soumettre une réclamation à la Commission de réévaluation dans un délai de deux mois à compter de la notification écrite de cette décision. La saisine de cette commission est un préalable obligatoire à la saisine du tribunal administratif de l'OCDE. La Commission est composée d'un président et de deux autres membres, tous désignés par le Secrétaire général. La Commission examinera le grief, auditionnera l'agent concerné (avec son accord) et soumettra une recommandation au Secrétaire général. La décision prise par le Secrétaire général suivant la recommandation de la Commission de réévaluation peut être contestée directement devant le tribunal administratif de l'OCDE.

#### Le Comité consultatif mixte

Au lieu de demander directement au Secrétaire général de modifier ou retirer une décision, l'agent peut demander qu'un litige soit soumis au Comité consultatif mixte. Le rôle du Comité est de conseiller le Secrétaire général sur tout différend individuel découlant d'une décision administrative que les agents considèrent comme inéquitable ou contraire aux conditions de leur nomination ou aux dispositions des *Statut, règlement et instructions applicables aux agents* de l'Organisation. La saisine du Comité consultatif mixte est facultative et peut être effectuée dans les six mois suivant la notification de la décision contestée. Le Comité est composé d'un président externe et de six membres pairs : trois agents nommés par le Secrétaire général et trois agents désignés par l'Association du personnel. La décision prise par le Secrétaire général après réception de l'avis du Comité peut être contestée directement devant le tribunal administratif de l'OCDE.

## Le Tribunal Administratif de l'OCDE

Un agent peut contester toute décision individuelle préjudiciable devant le Tribunal administratif dans un délai de trois mois à compter de la notification de la décision prise par le Secrétaire général à la suite soit de la demande de retrait ou de modification de la décision contestée, soit de la recommandation de la Commission de réévaluation, soit de l'avis du Comité consultatif mixte.

Le tribunal administratif se compose de trois juges et trois suppléants extérieurs à l'Organisation. Ils sont choisis parmi des personnes dont l'impartialité est prouvée, qui sont soit juristes soit hautement qualifiées en droit du travail ou en droit de la fonction publique. Ces personnes sont de nationalités différentes et leur sélection garantit que les principaux systèmes juridiques de l'Organisation sont représentés.

Le tribunal administratif de l'OCDE est un organe juridictionnel. Cela signifie que ses décisions sont définitives et contraignantes pour l'Organisation.



## 14. Abréviations, Ressources et Figures

## 14.1 Acronyms and resources

### Directions, programmes et services

AIE	Agence internationale de l'énergie
AEN	Agence de l'OCDE pour l'énergie nucléaire
CFE	Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes
CTP	Centre de politique et d'administration fiscales
DAF	Direction des affaires financières et des entreprises
DCD	Direction de la coopération pour le développement
DEV	Centre de développement
ECO	Département des affaires économiques
EDU	Direction de l'éducation
ELS	Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales
ENV	Direction de l'environnement
EXD/CSI	Service des conférences, de la sécurité et de l'infrastructure, Direction exécutive
EXD/DKI	Service du numérique, de la connaissance et de l'information, Direction exécutive
EXD/DO	Direction exécutive
EXD/HRM	Service de la gestion des ressources humaines, Direction exécutive
EXD/PBF	Service du programme, du budget et de la gestion financière, Direction exécutive
FATF	Groupe d'action financière
FIT	Forum international des transports
GOV	Direction de la gouvernance publique et du développement territorial
PAC	Direction des relations extérieures et de la communication
SDD	Direction des statistiques
SGE	Secrétariat général
SKC	Centre de l'OCDE pour les compétences
STI	Direction de la science, de la technologie et de l'innovation
SWAC	Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest
TAD	Direction des échanges et de l'agriculture

### Autres entités

ACO	Comités consultatifs auprès de l'OCDE
ADP	Association du personnel
ASS	Associations
SIRP	Service international des rémunérations et des pensions

## Ressources

[ALORA](#)

[Association du personnel](#)

[Cercle des stagiaires](#)

[Code de conduite applicable aux agents de l'OCDE](#)

[Compétences clés](#)

[DICE](#)

[Enquête sur le bien-être 2018](#)

[GLOBE](#)

[Médiateurs](#)

[Nouveau dispositif d'emploi](#)

[Rapport annuel sur la diversité – édition 2020](#)

[Réseau des femmes de l'OCDE](#)

[Service médical](#)

[Service psychosocial](#)

[Statut, règlement et instructions applicables aux agents](#)

[Statut, règlement et instructions applicables au personnel temporaire](#)

Dernière mise à jour : Septembre 2022

## 14.2 Figures

Figure 1 : Membres du personnel par catégorie d'emplois .....	4
Figure 2 : Membres du personnel de l'OCDE par tranche d'âge .....	6
Figure 3 : Membres du personnel de l'OCDE par ancienneté .....	6
Figure 4 : Taux de représentation des membres du personnel en fonction de leur sexe par famille d'emplois .....	7
Figure 5 : Représentation des pays membres parmi les agents, au 31 décembre 2021 ..	8
Figure 6 : Demandes de participation à des activités extérieures .....	12
Figure 7 : Diversité et inclusion : étapes clés .....	14
Figure 8 : Évolution de la proportion de femmes aux postes de grade A .....	18
Figure 9 : Rotation du personnel par année .....	23
Figure 10 : Âge au moment du recrutement .....	24
Figure 11 : Nominations par catégorie d'emplois 2016-2021 .....	29
Figure 12 : Échelle des traitements de base mensuels par grade 2022 .....	34
Figure 13 : Effectif par grade .....	34
Figure 14 : Facteurs opérationnels .....	38
Figure 15 : Besoins .....	38
Figure 16 : Solutions .....	38
Figure 17 : Répartition individuelle des notes .....	44
Figure 18 : Pourcentage d'heures de formation par thème .....	46
Figure 19 : Méthodes d'apprentissage .....	47