

**CONSEIL**

**Conseil**

**ETUDE SUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS ET COMPETENCES A L'OCDE**

**Synthèse pour les décideurs**

**JT03424350**

*Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.*

DECLASSIFIED

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

## **A. Objectif et périmètre de l'étude**

1. L'étude de la gestion prévisionnelle des effectifs et compétences (GPEC) à l'OCDE visait à recueillir et à analyser :

- les avis exprimés par les principales parties prenantes (les directions de substance, la direction du personnel EXD/HRM, l'association du personnel) sur la performance d'ensemble du dispositif GPEC, et notamment la capacité de l'Organisation à recruter et à conserver les talents nécessaires ;
- l'appréciation des délégations des pays Membres sur la qualité, la pertinence et les éventuelles insuffisances de l'information fournie périodiquement par le Secrétariat général au COMEX (Comité exécutif) et au Conseil sur la GPEC, et plus généralement sur les questions de ressources humaines ;
- les éléments disponibles concernant plus spécifiquement d'une part, la planification de la relève des hauts responsables et d'autre part, l'emploi d'anciens cadres de l'organisation au-delà de l'âge limite de service.

2. Le Comité d'audit, consulté sur les termes de référence, avait demandé que soient laissés hors du champ de l'étude :

- la question du niveau de rémunération et des avantages sociaux offerts par l'OCDE et de leur parangonnage par rapport à d'autres organisations internationales ;
- une présentation et une éventuelle analyse critique de la réglementation actuelle du personnel de l'OCDE au regard de la GPEC.

3. Les objectifs et le périmètre étant ainsi délimités, l'étude a principalement reposé sur l'exploitation de deux questionnaires, l'un transmis aux directions de substance et à EXD/HRM, le second aux Délégations.

## **B. Appréciation des directions de substance sur la procédure et les outils de la GPEC**

4. Le questionnaire établi par l'auditeur externe à l'attention des directions de substance a été établi en liaison avec EXD/HRM, après entretiens préliminaires avec un panel de cinq directions de substance<sup>1</sup> et avec OSG (Cabinet du Secrétaire-Général) et EXD, auxquels avaient été communiqués les termes de référence de l'étude après discussion avec le Comité d'audit.

5. Les questions portaient sur cinq domaines : 1) le cadre d'emploi, 2) les instruments d'aide à la GPEC, 3) la procédure de recrutement, 4) la rétention des talents, et 5) la diversité.

---

<sup>1</sup> STI, TAD, DEV, ECO et ELS.

6. Sur un total de 22 envois, 18 directions de substance ont répondu<sup>2</sup>. L'ensemble des remarques et suggestions formulées par ces directions en réponse au questionnaire seront dûment prises en compte par EXD/HRM, qui mettra en œuvre les actions requises pour les suggestions considérées comme pertinentes et utiles.

### 1. Cadre d'emploi

7. En matière de cadre d'emploi, le questionnaire portait sur l'adaptation aux exigences de la GPEC :

- des catégories actuelles de personnel (agents membres du personnel temporaire, personnel associé) ;
- de la politique contractuelle de l'OCDE (engagements de durée déterminée et conversions en engagements de durée indéterminée) ;
- du recours à l'achat de prestations intellectuelles.

### Les catégories actuelles de personnel et la GPEC

8. Concernant l'adaptation des catégories actuelles de personnel aux besoins des directions, les réponses ont mis en évidence seulement trois difficultés ressenties par elles :

- pour les agents, la lourdeur de la procédure de recrutement standard ;
- pour les membres du personnel temporaire, un manque de repères pour fixer leur niveau de rémunération ;
- pour les personnels associés, l'impact négatif de la mise en place d'un dispositif de recouvrement sur le budget des directions de substance des coûts administratifs supportés par EXD.

9. Par ailleurs, les réponses des directions de substance suggèrent deux pistes de progrès concernant les personnels temporaires et le recrutement de jeunes diplômés :

- étendre les contrats des membres du personnel temporaire au-delà de la limite de 24 mois ;
- autoriser le recrutement des jeunes diplômés qui ne peuvent plus être accueillis comme stagiaires, en disposant d'une certaine souplesse dans la détermination de leur rémunération.

10. Pour EXD/HRM, l'idée de prévoir un statut de *resident fellow* pour les doctorants leur permettant de bénéficier d'une dérogation sur la limitation à 24 mois, est considérée comme une suggestion intéressante à explorer ; par ailleurs, EXD/HRM rappelle que le recrutement de jeunes diplômés est d'ores et déjà possible grâce à un nouveau programme lancé en 2016 (YAP) et qui correspond à ce type de besoin.

### Politique contractuelle de l'OCDE

11. Concernant la politique contractuelle de l'OCDE (recrutement initial sur des engagements de durée déterminée « CDD », et possibilité de conversion ultérieure en engagements de durée indéterminée « CDI ») et son adaptation au recrutement et à la rétention des talents nécessaires, les réponses des directions soulignent deux principales difficultés :

---

<sup>2</sup> Ont répondu : CFE, CTP, DAF, DCD, DEV, ECO, EDU, ELS, ENV, FTE, GOV, GRS, ITF, LEG, PAC, STD, STI et TAD. En outre, l'audit interne (EVIA) a répondu. EXD n'était pas concerné, puisqu'il s'agissait de porter un jugement d'utilisateur sur les politiques et instruments mis en place par ses propres services.

- la principale difficulté concerne le système actuel des conversions qui rendrait complexe la mise en œuvre de la GPEC. Plusieurs directions affirment avoir des difficultés à retenir leurs meilleurs talents, leur ratio CDI/CDD ne leur offrant plus aucune marge de manœuvre ;
- plusieurs directions regrettent par ailleurs la difficulté de mettre fin aux CDI d'agents qui ne sont plus adaptés à l'exécution de leurs travaux.

12. En ce qui concerne l'amélioration du cadre contractuel, deux suggestions ressortent des réponses des directions :

- assouplir les possibilités de prolongation des engagements, soit en permettant d'effectuer certaines conversions avant ou après le délai de cinq ans, soit en donnant la possibilité aux directions d'accorder des engagements de deux ou trois ans renouvelables jusqu'à une période de huit à dix ans ;
- introduire plus de clarté et de souplesse dans le processus de résiliation des engagements.

13. Tout en rappelant que la possibilité de procéder à des conversions au-delà de cinq ans existe déjà, EXD/HRM considère que la suggestion de certaines directions en matière de prolongation du délai avant conversion est certes « à explorer », mais que les possibilités sont réduites, compte tenu du cadre juridique applicable, de la pratique de l'Organisation et des principes adoptés par le Conseil en 2010.

14. En ce qui concerne le processus actuel de résiliation des engagements, EXD/HRM rappelle que les directions sont accompagnées tout au long du processus par EXD/HRM, une fois que la décision de mettre fin à l'engagement d'un agent est prise.

### **Achat de prestations intellectuelles**

15. En ce qui concerne l'achat de prestations intellectuelles, et les avantages et inconvénients qu'il présente par rapport au recrutement de personnels temporaires, les réponses montrent que, pour la plupart des directions, il ne joue qu'un rôle marginal d'appoint, le plus souvent dans des domaines étrangers à l'expertise de leur personnel propre.

## **2. Instruments d'aide à la GPEC**

16. En matière d'instruments d'aide à la GPEC, le questionnaire portait sur l'adaptation aux exigences de la GPEC :

- des outils d'analyse et d'information dont disposent les directions de substance pour anticiper la gestion des départs et la préparation des conversions, tout en assurant la diversité et en maintenant un niveau qualitatif adéquat des compétences ;
- des documents de référence (manuels, instructions, indicateurs de diversité, lignes directrices) diffusés par EXD/HRM concernant le recrutement, la notation, l'avancement, les conversions du personnel ;
- des divers outils informatisés en temps réel mis à disposition des directions de substance par EXD/HRM pour gérer leurs ressources humaines ;
- d'éventuels outils à mettre en place.

### **Outils d'analyse d'information disponibles**

17. Concernant ces outils, la principale difficulté que rencontrent les directions de substance concerne l'absence actuelle d'un outil de travail leur permettant de combiner l'information en termes de

ressources humaines et l'information financière, de façon à rendre possibles des simulations, afin de disposer d'une meilleure capacité d'analyse et de planification financière à court, moyen et long terme, des recrutements et conversions.

18. Pour remédier à cette situation, les réponses contiennent plusieurs suggestions :

- mettre en place un outil de gestion intégré et flexible permettant aux directions de projeter les coûts futurs de personnel, de préparer à l'avance la planification des effectifs et leur financement ;
- offrir aux directions un accès en temps réel aux données RH (et notamment à l'outil EXD/HRM « Tableau », actuellement en phase de test) ;
- mettre en place une plate-forme de recrutement offrant un aperçu complet du processus, depuis la publication de la vacance d'emploi jusqu'à l'embauche du personnel, les systèmes actuels (Taleo et PEPS) étant jugés insuffisants ;
- mettre en place un système de gestion de l'évaluation de performance plus convivial que Talent Portal ;
- donner aux directions un accès facile au profil de chaque candidat à travers une base de données exhaustive.

19. Sans contester les difficultés rencontrées par les directions, EXD/HRM estime que certaines initiatives en cours devraient les résoudre à terme.

#### **Utilité des documents de référence actuellement mis à la disposition des directions par EXD/HRM**

20. La question sur l'utilité des documents de référence actuels diffusés par EXD/HRM et concernant le recrutement, la notation, l'avancement et les conversions des engagements des agents, a reçu des réponses en général positives, malgré le fait que trop de points resteraient laissés à l'interprétation.

21. Les suggestions des directions dans ce domaine portent sur la mise en place de :

- davantage de lignes directrices sur le processus d'embauche ;
- un manuel pour les conseillers en gestion RH (*Resource Management Advisors*, RMA) à jour et plus complet ;
- un accès plus large des directions aux informations relatives aux ressources humaines ;
- une formation des nouveaux personnels sur le cadre d'emploi et la gestion de la performance.

22. En ce qui concerne **les lignes directrices sur le processus d'embauche**, les directions souhaiteraient disposer de davantage d'indications sur le processus d'embauche pour déclarer les candidats admissibles (*cleared*) au recrutement, sur la façon de rédiger des questions filtre (« screening questions ») efficaces dans les avis de vacance, et sur les critères et le processus de conversion, jugés parfois insuffisamment clairs, et notamment la manière de comparer les performances des membres du personnel en vue de prendre des décisions de conversion.

23. Concernant **la formation des nouveaux personnels sur le cadre d'emploi et la gestion de la performance**, celle-ci est incluse dans le programme de la journée d'intégration du nouveau personnel, qui est en cours de « révision/amélioration ».

#### **Outils informatisés en temps réel mis à disposition des directions par EXD/HRM pour gérer leurs ressources humaines**

24. L'appréciation générale portée par les directions sur les outils RH informatisés mis à leur disposition n'est pas très bonne, seulement quatre réponses exprimant une satisfaction globale.

25. Les autres réponses montrent une forte convergence sur les principaux griefs formulés, notamment à l'encontre de *Taleo*, de *TalentPortal* et dans une moindre mesure de *OBMR Dashboard* :

- en matière de recrutements, *Taleo* est jugé non convivial et trop lent et lourd à utiliser ;
- en matière de gestion de la performance, le même reproche est adressé au Portail « Talent ». Plusieurs directions indiquent traiter la plupart des processus hors du système;
- pour le tableau de bord « *OBMR dashboard* », les critiques sont moins sévères : certains regrettent cependant l'impossibilité d'en extraire ou d'en imprimer les graphiques. EXD/HRM indique qu'une solution d'exportation sur tableur devrait être mise en place dans l'année.

26. Pour améliorer la situation, les directions font les suggestions suivantes :

- en matière de recrutement/conversions, introduire des indicateurs budgétaires dans les tableaux de bord RH. Il est probable que le projet de changer de système de gestion RH et de faire migrer toutes les données de Peoplesoft vers SAP fin 2018 aidera à répondre à cette demande ;
- en attendant, certains suggèrent que les tableaux de bord « People's Review » intègrent des indicateurs budgétaires produits par EXD/PBF et pertinents pour les décisions de conversion. Le Secrétariat confirme que ces évolutions sont prévues et devraient à terme être mises à disposition dans les outils de gestion opérationnelle ;
- en matière de gestion de la performance, la plupart des directions estiment que le système devrait être rendu plus efficace, convivial et souple, en particulier en ce qui concerne les situations de congestion de certains personnels par plusieurs directions : EXD/HRM indique que ce problème technique est actuellement en cours de résolution.

### **Éventuels autres outils informatisés à mettre en place**

27. Dans ce domaine, deux demandes ressortent clairement des réponses des Directions :

- remplacer les outils *PeopleSoft* et *TalentPortal* ;
- procéder systématiquement à des tests de convivialité, avant d'introduire de nouveaux outils informatiques ou d'adapter les outils existants.

### **3. Procédure de recrutement**

28. La procédure de recrutement a donné lieu à six questions : 1) appréciation sur son efficacité ; 2) avantages/inconvénients comparés de la procédure standard et de la procédure simplifiée ; 3) attractivité de la présentation publique actuelle des offres d'emploi de l'OCDE ; 4) utilité/limites des « viviers » de candidats présélectionnés ; 5) nature et efficacité des canaux de prospection des candidats ; 6) degré d'implication personnelle des directeurs dans la décision de recrutement.

### **Efficacité des procédures de recrutement**

29. Les principales limites rencontrées par les Directions à travers les procédures actuelles de recrutement sont :

- le manque de fiabilité du tri automatisé des candidatures;
- les lenteurs imputées à un manque présumé de ressources du « Groupe des services à la clientèle » d'EXD/HRM ;
- le recours à une procédure identique, quelle que soit l'importance stratégique du recrutement en jeu ;
- le renouvellement jugé insuffisant des « viviers » de candidats présélectionnés.

30. Les réponses des directions suggèrent par ailleurs trois améliorations :

- augmenter la fréquence de renouvellement des viviers;
- décharger EXD/HRM de la présélection des candidats hors vacances génériques. ;
- aménager la possibilité de tester les candidats en ligne via la « plate-forme de recrutement » :

#### **Avantages/inconvénients respectifs de la procédure standard et de la procédure simplifiée**

31. Les réponses à cette question ont surtout porté sur la procédure simplifiée, soulignant deux faiblesses :

- elle implique un traitement inégal des candidats – pour cette raison, une grande partie des directions déclare lui préférer par principe, sauf cas de force majeure, la procédure standard et le recours aux viviers ;
- lorsqu'un agent a été recruté par procédure simplifiée et qu'après l'avoir testé pendant deux ans, elles souhaitent le conserver, ce dernier doit passer la procédure de recrutement standard.

32. La plupart des directions suggèrent plutôt d'améliorer la procédure standard, notamment en veillant à :

- mieux cibler la procédure en fonction de l'importance stratégique de la décision de sélection en jeu (niveau, durée des fonctions) ;
- être plus souple dans la constitution des panels, en tenant compte en particulier de la double nationalité de certains membres du panel et d'une diversité réelle en termes d'expérience professionnelle.

#### **Attractivité de la présentation publique actuelle des offres d'emploi de l'OCDE**

33. Bien qu'une majorité de répondants se déclarent satisfaits du format actuel des avis de vacance, deux réserves sont formulées sur le format actuel des avis publics de vacance :

- leur rédaction actuelle est jugée par certaines directions « bureaucratique », excessivement « standardisée », voire « fade et longue » ;
- l'avis de vacance sert également de description de fonctions, ce qui aboutit à un texte trop long et détaillé.

34. Certaines réponses suggèrent de passer en revue les avis de vacance et de les moderniser, en faisant du parangonnage avec les meilleures pratiques du secteur public et du secteur privé. EXD/HRM est favorable à cette proposition, et propose qu'elle soit mise en œuvre de façon progressive, par famille d'emplois par exemple.

#### **Gestion des viviers**

35. Plusieurs directions avaient abordé certains aspects de cette question dans le cadre de leur réponse à la question sur les procédures de recrutement, en regrettant un décalage entre le nombre de candidats présélectionnés par EXD/HRM et le volume de leurs besoins.

36. Concernant plus spécifiquement la gestion des viviers, leurs réponses convergent en ce qui concerne :

- la forte centralisation inhérente au processus de présélection sur « vacances génériques », qui serait une cause structurelle de l'irrégularité du renouvellement des viviers ;

- un effet pervers du système des viviers, certains candidats postulant parfois pour un emploi qui ne les intéresse pas réellement, dans le seul but d'être déclarés admissibles et d'obtenir un autre emploi de l'OCDE.

37. Au-delà de ces constats, les réponses formulent deux suggestions :

- offrir aux directions un accès direct à l'ensemble des viviers, grâce à la mise en place d'une base de données comprenant l'intégralité des candidats admissibles et consultable par les directeurs et leurs RMA ;
- prolonger au-delà de deux ans la durée d'admissibilité pour les candidats internes.

#### **Nature et efficacité des canaux de prospection des candidats**

38. En faisant la moyenne des classements donnés par les directions, les sources de candidatures apparaissent être, dans l'ordre décroissant d'efficacité :

- à égalité : les réseaux professionnels (sept réponses) et les comités/délégations/groupes de travail de l'OCDE (sept réponses) ;
- loin derrière : les médias sociaux (deux réponses), les associations d'anciens élèves (une réponse), les publications spécialisées (une réponse) ;
- aucune réponse ne juge le canal EXD/HRM/LinkedIn efficace.

#### **Implication personnelle des directeurs dans la décision de sélection**

39. Cette question ne portait que sur les recrutements jusqu'au grade A4, les grades supérieurs ne relevant pas d'une décision des directions.

40. Les réponses ont été les suivantes :

- sélection par le directeur : deux cas (mais le directeur valide le choix dans huit autres cas) ;
- délégation au chef de division concerné : six cas ;
- délégation au responsable recruteur (*hiring manager*) : huit cas.

41. L'examen par direction montre que le choix de déléguer ou non dépend en fait de la taille de la direction.

#### **4. Rétention des talents**

42. Le Comité d'audit n'ayant pas souhaité inclure l'examen du paquet salarial dans le cadre de l'audit externe de la GPEC, l'étude ne pouvait pas traiter de la capacité de l'Organisation à recruter des talents, mais seulement de sa capacité à les retenir une fois recrutés (et donc une fois qu'ils ont accepté le paquet offert à l'embauche).

43. Ainsi délimité, le problème de la rétention des talents a donné lieu à trois questions : 1) le nombre, le niveau et la motivation des départs non souhaités depuis 2015 ; 2) la proportion de titulaires de CDI de grade A au regard de la structure des besoins des directions en emplois à long terme ; 3) les effets éventuels de l'échelonnement actuel des salaires de l'OCDE sur le déroulement d'une carrière sur le moyen/long terme au sein d'une direction.

### Départs non souhaités

44. Les directions considèrent que les départs non souhaités par l'encadrement sont rares, et les raisons avancées sont, dans l'ordre décroissant :

- à égalité : départ pour accepter une meilleure offre à l'extérieur (raison citée par neuf directions), et raisons familiales (neuf directions) ;
- l'impossibilité pour l'épouse d'obtenir un visa de travail (sept directions) ;
- le départ vers une autre direction de l'OCDE (trois directions) ;
- le manque de souplesse au télétravail (une direction).

45. Le principal obstacle à la rétention du personnel dans la période récente concernerait les catégories A3-A4 – c'est-à-dire des jeunes performants, que les directions voudraient retenir, mais qui sont encore trop jeunes pour être promus à un niveau supérieur. Cependant aucune solution alternative n'est proposée.

### Proportion de titulaires de CDI de grade A au regard de la structure des besoins des directions en emplois à long terme

46. Les réponses indiquent que le pourcentage de CDI de catégorie A est :

- compris entre 28 et 35 % pour cinq directions, qui considèrent toutes disposer d'une marge pour augmenter ce ratio ;
- compris entre 40 et 56 % pour six directions, qui n'estiment pas disposer de marge pour augmenter ce ratio ;
- compris entre 66 et 75 % pour trois directions, qui comptent sur le taux de rotation pour diminuer ce ratio.

47. Les commentaires accompagnant ces données montrent qu'au-delà de la structure des ressources propres à leur activité, le ratio CDI/CDD résultant des conversions passées dans les directions est considéré par elles comme une contrainte forte pesant sur leurs décisions futures de conversion, indépendamment de la qualité des talents à retenir.

### Effets de l'échelonnement des salaires de l'OCDE sur le déroulement d'une carrière sur le moyen/long terme au sein d'une direction

48. La plupart des réponses indiquent que la structure de la grille actuelle des rémunérations est en elle-même neutre, tout en soulignant qu'elle crée des rigidités, notamment pour les agents de catégorie B.

49. En ce qui concerne les carrières, les directions considèrent que les facteurs les plus déterminants, bien davantage que la grille salariale, sont les possibilités insuffisantes de mobilité et de promotion internes.

50. Les suggestions des directions portent sur la mise en place d'un système de primes exceptionnelles à la performance, jugé préférable aux avancements d'échelons qui ont un impact à plus long terme sur le coût du personnel. Certaines directions considèrent que le dispositif d'évaluation annuelle de la performance (avec une échelle de cinq niveaux jusqu'à fin 2014, puis de quatre depuis 2015) pourrait être amélioré. Il est à noter que le système actuel d'évaluation de la performance est en cours de révision.

## 5. Diversité

51. Le questionnaire portait sur les principaux obstacles d'une part, à une diversité géographique plus forte, d'autre part, à un meilleur équilibre des genres.

52. Sur la première question, les réponses permettent de dresser, par ordre décroissant d'importance, les divers obstacles à une diversité géographique accrue :

**Tableau n°1 : Obstacles à une meilleure représentation géographique**

Nature de l'obstacle	Nombre de mentions
Paquet salarial	5
Raisons familiales	5
Capacités linguistiques	5
Niveau d'expertise technique et d'expérience	3
Permis de travail pour les épouses	2
Distance géographique	1
Manque de connaissance ou de culture du travail à l'OCDE	1
Impossibilité de recruter des agents ressortissants de pays non-Membres	1
Équilibre travail/vie personnelle	1
Concentration des candidatures entre peu de pays	1
Incertitudes concernant les perspectives de carrière	1

Source : réponses au questionnaire adressé aux directeurs

53. Sur la seconde question, tout en se disant globalement satisfaites de leur ratio femmes/hommes, certaines directions font état d'un déséquilibre « inversé » des genres pour les postes de soutien de catégorie B. Les réponses font ressortir, par ordre décroissant d'importance, les six obstacles suivant à un meilleur équilibre des genres.

**Tableau n°2 : Obstacles à un meilleur équilibre des genres**

Nature de l'obstacle	Nombre de mentions
Déséquilibre des candidatures	3
Niveau d'expertise technique et d'expérience	2
Absence de perspectives d'emploi pour le conjoint	2
Biais 'souples' ou 'culturels' / stéréotypes sur le sexe et l'autorité	1
Processus discriminatoires (inconscients)	1
Équilibre travail/vie privée	1

Source : réponses au questionnaire adressé aux directeurs

54. La caractéristique commune de ces obstacles à la diversité relevés par les directions est, à l'exception de l'attractivité du paquet salarial (située en première place en ce qui concerne la diversité géographique), de reposer sur des causes extérieures à l'Organisation (culture, éducation, niveau de vie, éloignement, etc.), et donc indépendantes de la volonté de cette dernière.

### C. Évaluation de la qualité du dialogue RH entre le Secrétariat et les délégations

55. Le Comité d'audit avait souhaité que l'étude aborde, à travers une consultation des délégations, la question de la qualité du dialogue entre les délégations (COMEX/Conseil) et le Secrétariat en matière de gestion des effectifs et compétences.

56. Pour procéder à cette consultation, l'auditeur externe a établi un questionnaire demandant l'évaluation chiffrée (sur la base d'une échelle croissante de notation allant de 1 à 5) et les commentaires des délégations concernant :

- l'intérêt des informations RH communiquées périodiquement de manière systématique au COMEX/Conseil ;
- l'intérêt de chacun des thèmes sur des questions spécifiques RH ayant été présentés et/ou débattus au COMEX et/ou au Conseil depuis quatre ans ;
- les éventuelles attentes non satisfaites des délégations en matière d'information sur la gestion des ressources humaines.

#### 1. Informations périodiques

57. Les informations fournies annuellement au COMEX/Conseil sont d'une part les statistiques annuelles « staff profile », et d'autre part, le rapport sur la diversité : la note moyenne attribuée par les délégations est de 4,1 sur 5 pour les premières et de 3,7 sur 5 pour le second.

58. Concernant les **statistiques « staff profiles »**, les principales demandes des délégations traduisent le besoin 1) d'une information plus fréquente, 2) de chiffres plus précis, et 3) d'analyses qualitatives qui leur semblent actuellement faire défaut dans ce document.

59. Pour le **rapport sur la diversité**, les délégations estiment que les données chiffrées mériteraient d'être assorties de davantage d'explications, et notamment être accompagnées d'éléments sur l'état de la formulation, de l'exécution et de l'efficacité des plans d'action destinés à remédier à la sous-représentation de certains pays Membres, ainsi que sur les perspectives démographiques.

60. Enfin, la plupart des réponses souhaiteraient une fusion des deux documents en un rapport unique.

#### 2. Débats spécifiques

61. L'évaluation portait sur l'ensemble des sept documents concernant les RH présentés aux pays Membres depuis 2014, à savoir :

- un plan d'action pour la diversité hommes-femmes : attribuant à ce document une note moyenne de 3,6, les délégations ont regretté l'absence d'un rapport de suivi de ce plan ;
- une proposition pour le recrutement d'agents de pays non Membres de l'OCDE à la direction du développement : la note moyenne attribuée est de 3,7, certaines délégations ayant plus particulièrement apprécié le fait qu'une discussion préalable au COMEX avait permis d'amender le texte présenté au Conseil, mais regrettant l'absence de rapport de suivi de la mise en place de cette mesure ;
- un bilan des réformes de la gestion RH en cours : la note moyenne est également de 3,7. Plusieurs délégations auraient souhaité une quantification et un calendrier de réalisation des objectifs à atteindre ;

- un projet de décision visant à prolonger l'engagement de trois agents au-delà de l'âge limite : la note moyenne attribuée par les délégations est de 2,6, plusieurs délégations ayant regretté l'absence de consultations préalables à la présentation du dossier ;
- un plan d'action sur la diversité des genres visant la politiques RH en faveur de la famille : la note moyenne de 3,7 est accompagnée de commentaires très favorables ;
- une information sur une recommandation technique du CCR concernant des modifications à apporter aux allocations à caractère familial : la note n'est que de 3,2, la plupart des délégations considérant que le passage au COMEX/Conseil ne s'imposait pas sur un sujet aussi technique, et qu'une discussion au Comité du Budget aurait été plus adéquate ;
- une proposition d'extension de la limite d'âge de service des agents de l'OCDE : la note moyenne de 2,7 et les commentaires rejoignent ceux qui avaient été formulés sur le projet de décision visant à prolonger l'engagement de trois agents au-delà de l'âge limite– manque de concertation préalable et désaccord sur le fond.

### **3. Attentes des délégations**

62. Les trois principales demandes d'information (six occurrences chacune) tournent autour d'un même thème central : celui de la structure de commandement supérieur de l'OCDE, des modalités de sélection de ses membres et de la préparation de la relève des directeurs.

63. Les quatre suivantes (trois occurrences chacune) portent sur un périmètre plus large, englobant la prévision des besoins en effectifs, le recrutement et les conditions de travail.

64. Les autres demandes d'informations accrues sont nettement plus spécifiques – c'est davantage leur nombre (13 domaines s'ajoutant aux six précédents) qui témoigne d'un besoin accru d'informations sur les ressources humaines, que leur contenu, très ponctuel.

## **D. Réponses aux questions spécifiques posées par le Comité d'audit**

65. Lors de sa réunion du 31 janvier 2017, le Comité d'audit avait souhaité que l'étude sur l'évaluation de la gestion des effectifs et des compétences à l'OCDE par les directeurs, et sur l'appréciation des informations données au COMEX sur les RH soit accompagnée d'un examen portant sur d'une part, le recrutement des hauts responsables de l'Organisation, et d'autre part, le recours à des personnels intérimaires et à des achats de prestations intellectuelles.

### **1. Recrutement des hauts responsables de l'Organisation**

66. En l'absence d'une définition réglementaire de la notion de « haut responsable », l'auditeur externe a choisi, conventionnellement :

- d'exclure de l'examen le cas des hauts responsables nommés par le Conseil lui-même (Secrétaire général et Secrétaires généraux adjoints, sur la proposition du Secrétaire général) ;
- d'y inclure tous les agents de catégorie A rapportant directement au Secrétaire général.

67. Sur la base de ces deux critères, la principale catégorie concernée est celle des agents de grade A7, dont 20 sur un total de 25 rapportaient directement au Secrétaire général au moment de l'analyse, tandis que seuls trois responsables A6 rapportaient directement au Secrétaire général, et aucun de grade inférieur à A6 : l'analyse a donc porté sur une population totale de 23 responsables supérieurs.

## Constatations générales

68. Au 31 décembre 2016 :

- 11 nationalités étaient dénombrées occupant des fonctions supérieures, sur les 35 États Membres de l'OCDE à fin 2016 ;
- le ratio femmes/hommes était de 4/23, soit un peu moins d'un sixième.

69. L'examen montre également que le recrutement des hauts responsables tels que définis plus haut est de l'ordre de 2/3 interne-1/3 externe, ce qui représente, selon l'auditeur externe, un ratio raisonnable entre la promotion au mérite et l'ouverture au monde extérieur.

## Éléments concernant le débat sur l'âge limite en service

70. Près des 2/5<sup>èmes</sup> des hauts responsables avaient plus de 60 ans au 31 décembre 2016.

71. La question de la prolongation de l'activité au-delà de l'âge limite de 65 ans a fait l'objet de récentes discussions au sein du Conseil (voir les réponses au questionnaire aux délégations analysées plus haut) : quatre demandes de dérogation ont été soumises au Conseil depuis mi-2015, qui ont donné lieu à trois autorisations, puis, en 2016 à un refus. Les discussions ont porté sur un cadre plus large, puisqu'elles concernaient tous les agents de catégories A5 à A7.

72. Une proposition d'amendement de l'art. 13 du Statut du personnel (document [C\(2017\)4](#)) a été rejetée par le Comité Exécutif, qui a décidé de maintenir le *statu quo ante* : comme par le passé, toute dérogation ne peut être accordée que sur autorisation préalable du Conseil. Mais le Comité d'audit a souhaité, le 31 janvier 2017, que l'auditeur externe examine si les difficultés récentes auraient pu être évitées (et pourraient l'être à l'avenir) par des mesures adéquates de gestion prévisionnelle des compétences.

73. Pour cadrer sa réflexion, l'auditeur externe a tenu compte de deux constats :

- dans la pratique, les demandes de dérogations de 2015 et 2016 n'ont concerné que des agents de grade A6 ou A7 rapportant directement au Secrétaire général : l'auditeur externe a donc limité sa réflexion au cercle des 23 responsables défini plus haut ;
- le cas de refus en 2016 a résulté d'une conjonction improbable de circonstances, qui échappe à toute tentative d'anticipation raisonnée. L'auditeur externe estime que la difficulté n'aurait pas pu être évitée, dans le cas d'espèce, par de simples mesures de gestion prévisionnelle de portée générale. Le Conseil a lui-même estimé que ce cas particulier ne justifiait pas une mesure de portée générale.

74. L'auditeur externe estime que deux types de mesures de gestion prévisionnelle seraient de nature à limiter l'occurrence de cas de ce type :

- éviter une promotion trop tardive au sein de ce cercle restreint de responsables : mais l'analyse montre qu'en réalité, très peu de responsables ont accédé à ce niveau après l'âge de 55-56 ans. Les quelques exceptions résultent surtout d'accès aux responsabilités à travers une phase d'intérim. C'est sans doute ce qui explique le nombre très faible de demandes de dérogations depuis 15 ans ;
- solliciter exceptionnellement du Conseil, sur la base d'une proposition motivée du Secrétariat général, une dérogation « en blanc » au moment de la nomination à ce type de fonctions d'une personnalité ayant un âge proche de l'âge limite en service. Dès lors qu'elle reposerait sur une autorisation préalable du Conseil, une telle option serait compatible avec la rédaction actuelle de l'art. 13 du Statut applicable aux agents.

75. Mais le Secrétariat considère que le concept d'exception à la limite d'âge en service par le Conseil dès la nomination de l'agent concerné ne tient compte ni des exigences de gestion, ni des principes généraux de droit applicable : il est donc clair que, même à supposer que Conseil en accepte le principe, le Secrétariat n'en ferait pas usage. C'est pourquoi l'auditeur externe s'abstient de faire une recommandation en ce sens.

## 2. Personnels temporaires et achat de prestations intellectuelles

76. Le Comité d'audit du 31 janvier avait également souhaité que fût examinée « l'évolution du recours à des personnels temporaires, sous forme de contrats directs ou à travers l'achat de prestations intellectuelles (avec une attention particulière sur le cas de contrats temporaires passés avec des personnels retraités de l'OCDE) ».

77. En ce qui concerne les membres du **personnel temporaire**, qui sont placés sous un statut particulier, défini par le Conseil, qui ne leur donne accès ni aux immunités fiscales, ni aux avantages sociaux (santé, retraite, etc.) réservés aux « agents » de l'OCDE, leur nombre était de 286 au 31 décembre 2016.

78. L'une des questions posées lors du comité d'audit le 31 janvier 2017 était de savoir combien d'anciens agents de l'OCDE ayant dépassé l'âge limite en service continuaient à bénéficier de contrats de personnels temporaires. Pour répondre à cette question, l'auditeur externe a établi le tableau suivant :

**Tableau n°3 : Personnels temporaires de plus de 65 ans ayant servi ou non en tant qu'agent (« official ») à l'OCDE et bénéficiant ou non d'une retraite de l'OCDE**

Âge au recrutement	% travail	Ancien agent OCDE	Retraité OCDE
65	100	non	non
66/68*	100	non	non
66	100	oui	non
65	60	oui	non
65	100	oui	non
66	75	oui	non
65	100	oui	non
65	100	oui	non
66	60	oui	non
65	100	oui	oui
66/68*	30 à 80	oui	oui
66	60	oui	oui
65	100	oui	oui

(\*) Agents ayant bénéficié de plusieurs contrats sur la période.

Source : EXD/HRM

79. Le total des membres du personnel temporaire ayant dépassé l'âge de 65 ans n'est ainsi que de 13 personnes, et le tableau montre que :

- deux ne sont pas d'anciens agents de l'OCDE ;
- sept sont d'anciens agents de l'OCDE n'ayant pas accompli un service d'une durée leur donnant droit à une pension d'ancienneté servie par l'OCDE;
- les quatre dernières sont d'anciens agents de l'OCDE bénéficiant d'une pension d'ancienneté servie par l'OCDE.

80. Enfin, le tableau permet de constater qu'aucun contrat, en ce qui concerne les membres du personnel temporaire présents en 2016/2017, n'a été signé avec une personne ayant plus de 68 ans : le principe semble être de réserver ce genre de contrats à de « jeunes retraités », disposant encore de tous leurs contacts professionnels et en mesure d'en faire bénéficier l'Organisation et ses travaux.

81. En ce qui concerne l'**achat de prestations intellectuelles**, l'analyse conduit à estimer que :

- en termes de coûts de ressources humaines, l'externalisation des travaux de l'OCDE, par recours à des sociétés ou à des personnes physiques, représente un peu moins de 20 % de la masse salariale, dont environ 15 % au titre des programmes de la Partie I et environ 25 % des programmes de la Partie II ;
- en termes de coût total moyen journalier, la différence est faible entre le coût d'un agent OCDE recruté pour deux ans par procédure simplifiée ou d'un membre du personnel temporaire et le coût d'un prestataire individuel de services intellectuels, alors qu'elle est du double en cas de recours à des prestations offertes par des sociétés de conseil.

82. Il en ressort que l'avantage de recourir à des agents recrutés pour une durée de deux ans par procédure simplifiée ou à des membres du personnel temporaire plutôt qu'à des prestataires externes n'est en fin de compte pas, sur un plan purement financier, évident : c'est donc plutôt en termes qualitatifs qu'il convient de comparer les deux formules. De ce point de vue, elles présentent toutes deux des avantages et des inconvénients, les principaux inconvénients étant la limitation à deux ans pour la procédure simplifiée et les membres du personnel temporaire, et les problèmes de respect des standards qualitatifs de l'OCDE propres à l'externalisation pour le recours aux prestations intellectuelles.

83. Le Comité d'audit avait par ailleurs souhaité que soient examinés les contrats de prestations intellectuelles passés auprès de retraités de l'OCDE. Le contrôle auquel a procédé l'auditeur permet de conclure que le nombre d'anciens agents de l'OCDE ayant dépassé l'âge limite en service et ayant bénéficié d'engagements en qualité de membres du personnel temporaire ou de contrats de prestations intellectuelles s'élevait à 22 personnes au moment de l'audit, et qu'aucune des situations recensées ne posait de problème de régularité.

### **E. Conclusion générale**

84. En ce qui concerne l'**évaluation des outils et procédures de la GPEC** par les directions de substance, les difficultés rencontrées portent essentiellement sur la question centrale des conversions (question ressentie comme plus ou moins ardue à résoudre selon le degré de dépendance de chaque direction à l'égard des contributions volontaires), sur l'appréciation portée sur certains outils informatiques (notamment ceux qui devraient permettre, au niveau des directions de substance, d'effectuer des simulations financières et budgétaires de GPEC) et sur l'accès et le renouvellement des viviers « génériques ». Par ailleurs, des pistes d'amélioration sont envisageables dans quelques domaines spécifiques : aménagement de la procédure des viviers génériques, de la répartition des tâches entre EXD/HRM et les directions en matière de présélection des candidats jusqu'au grade A4, de modernisation des avis de vacances d'emploi. Ces observations donnent lieu aux recommandations 10 et 11 ci-dessous.

85. En ce qui concerne l'**information des pays Membres en matière de RH**, à travers les documents transmis et discutés au COMEX et/ou au Conseil, les réponses au questionnaire adressé aux délégations sont contrastées selon la nature des informations diffusées : mais ces réponses n'en contiennent pas moins diverses suggestions, que le Secrétariat général s'est déclaré disposé à mettre à l'étude (notamment, fusion des documents « profil » et « diversité », et organisation d'une information périodique sur le « succession planning » pour les cadres supérieurs). Ces observations donnent lieu aux recommandations 12 et 13.

## ANNEXE : LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n°10. Procédures de recrutement** – l’auditeur externe recommande d’organiser une concertation entre EXD/HRM et les directions de substance, afin :

- i) de mieux adapter la fréquence de renouvellement des viviers génériques aux besoins et mettre en place un accès direct des directions à l’ensemble des données sur les candidats admissibles ;
- ii) d’alléger les charges supportées par EXD/HRM en matière de présélection des candidats, sauf pour les fonctions de commandement (A5 à A7) ;
- iii) de mieux cibler le poids de la procédure de sélection en fonction de l’importance des fonctions à pourvoir ;
- iv) de passer en revue les avis de vacances pour en moderniser la présentation.

**Recommandation n°11. Rétention des talents** – l’auditeur externe recommande au Secrétariat :

- i) de mener à bien, en concertation entre EXD/HRM et les directions de substance, la révision en cours du système d’évaluation de la performance ;
- ii) d’envisager la mise en place d’un système de primes exceptionnelles à la performance, à utiliser de préférence aux avancements d’échelon.

**Recommandation n° 12. Débats spécifiques RH en COMEX/Conseil** – l’auditeur externe recommande d’effectuer un point régulier auprès du Conseil sur la question de la planification de la relève (succession planning) pour les fonctions de haut commandement, plutôt que solliciter l’autorisation du Conseil sur des cas particuliers.

**Recommandation n°13. Attentes des Délégations en matière de débats RH au COMEX/Conseil et d’implication dans la sélection des cadres supérieurs** – l’auditeur externe recommande au Secrétariat de fournir au COMEX/Conseil, sous une forme et selon une périodicité et un périmètre à définir (A5 à A7, ou seulement les « hauts responsables » rapportant directement au Secrétaire général), des indications prévisionnelles sur les vacances de fonctions d’encadrement supérieur à pourvoir.