

**Talent.oecd**

Learn. Perform. Succeed

# CADRE DE COMPÉTENCES





## ***Familles d'emplois***

Organiser nos emplois en familles permet à l'Organisation de mieux connaître les capacités dont elle dispose pour maximiser son impact ainsi que de savoir où celles-ci sont situées. Les familles d'emploi peuvent ainsi servir à fixer un niveau d'exigence pour des emplois similaires à l'échelle de l'organisation, permettre d'identifier des passerelles possibles pour favoriser la mobilité interne ou encore fournir les moyens d'identifier les opportunités d'apprentissage ou programmes de développement de carrière à élaborer.

A l'OCDE, chaque emploi peut être rattaché à l'une ou l'autre des trois familles d'emplois suivantes : Dirigeant ; Recherche, analyse et conseil en politiques ; Gestion et administration de l'Institution.

### ***Dirigeant***

Les emplois de cette famille concernent l'architecture, la direction et le pilotage de l'OCDE et de ses agents en vue de la réalisation d'objectifs stratégiques.

Les emplois caractéristiques de cette famille sont notamment ceux de directeur/trice, directeur/trice adjoint(e), chef de division et conseiller/ère.

### ***Recherche, analyse et conseil en politiques***

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

Les emplois caractéristiques de cette famille sont notamment ceux d'économiste, d'analyste des politiques et de statisticien(ne).

### ***Gestion et administration de l'Institution***

Les emplois de cette famille concernent l'assistance à la gestion des ressources de l'OCDE pour que celle-ci produise et diffuse ses résultats en toute efficacité et efficacité. Ils sont groupés dans les différentes catégories suivantes :

- ✓ Communication (assistant(e) de communication, responsable marketing)
- ✓ Finances (assistant(e) finances, responsable finances)
- ✓ Gestion et administration générale (secrétaire/assistant(e), conseiller/ère en gestion des ressources)
- ✓ Ressources humaines (chargé(e) de RH, conseiller/ère RH)
- ✓ Technologies de l'information (assistant(e) informatique, analyste applications)
- ✓ Services linguistiques (traducteur/trice et interprète)
- ✓ Fonctions juridiques (juriste)
- ✓ Services et logistique (agent logistique, documentaliste et responsable sécurité)

## Compétences techniques

Exercer un emploi au sein d'une famille d'emplois requiert des aptitudes spécifiques. On les appelle des compétences techniques.

**Les compétences techniques** couvrent les différents domaines d'expertise relatifs aux travaux menés à l'OCDE. Elles se trouvent au cœur de ce que nous accomplissons.

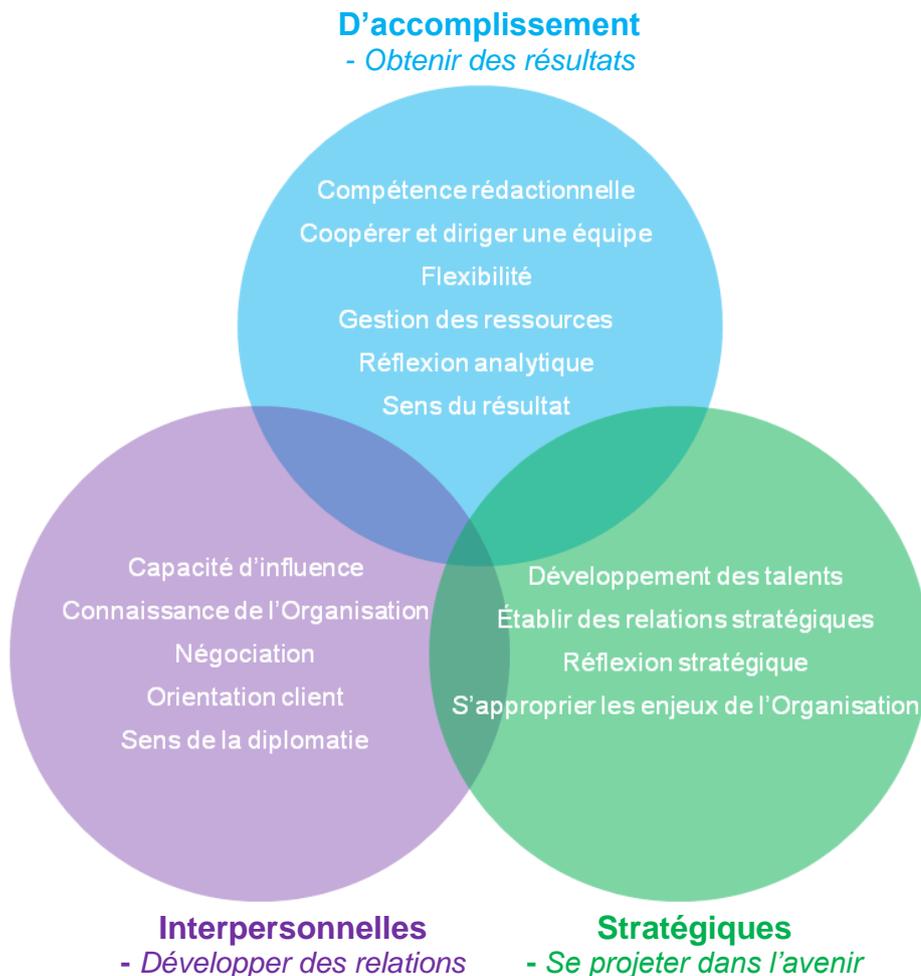
Les compétences techniques nécessaires pour réussir dans un emploi donné sont définies dans les vacances d'emploi.

## Compétences clés

Les compétences clés de l'OCDE résument les capacités que chacun doit mobiliser dans l'exercice de son emploi et qui visent à nous faire remplir avec succès les missions et obligations de l'OCDE. Celles-ci peuvent varier en fonction du degré des obligations et des responsabilités de chacun.

**Les compétences clés** sont rassemblées en trois groupes.

- Le **cercle bleu** regroupe les compétences d'accomplissement,
- Le **cercle violet** regroupe les compétences interpersonnelles et
- Le **cercle vert** se rapporte aux compétences stratégiques.



Les pages suivantes présentent la définition des quinze compétences et précisent les comportements attendus par niveau. Cette progression du niveau reflète un degré de complexité, un périmètre d'intervention et des responsabilités de plus en plus importants.

Des emplois typiquement associés à un niveau sont indiqués à titre d'exemple.

## Définitions

### Compétences d'accomplissement - Obtenir des résultats

**Compétence rédactionnelle** repose sur l'aptitude à communiquer respectueusement par écrit des idées et des informations (souvent très techniques) pour faire en sorte que l'information et les messages soient compris et obtiennent l'impact voulu.

**Coopération et la direction d'équipe** supposent de travailler en coopération avec autrui, de faire partie d'une équipe et d'assumer le rôle de chef d'équipe. À l'OCDE, on travaille non seulement dans une équipe, mais aussi avec des équipes et des groupes internes et externes à l'Organisation. Il est donc nécessaire de coopérer efficacement dans un contexte où les objectifs sont interdépendants, en partageant des valeurs et normes communes afin de favoriser la collaboration et de faire progresser les équipes dans la même direction.

**Flexibilité** se traduit par la capacité à s'adapter à une diversité de situations, d'individus ou de groupes d'individus. Elle repose sur l'aptitude à comprendre et apprécier des visions différentes ou opposées d'une problématique, à adapter son approche en fonction de la situation et à changer

ou accepter les changements de son Organisation ou de sa fonction.

**Gestion des ressources** consiste à appréhender les différents aspects des ressources humaines, financières et opérationnelles afin de prendre des décisions propices à l'organisation et à la planification de projets et de manière plus générale à améliorer la performance de l'organisation.

**Réflexion analytique** désigne l'aptitude à détecter un schéma commun à des situations sans rapport évident et à identifier la thématique principale ou sous-jacente de situations complexes.

**Sens du résultat** consiste à atteindre les objectifs en assumant la responsabilité de ses performances et en veillant à la pertinence de ses interventions. Cette compétence comprend également la capacité à détecter les opportunités de développement de l'activité et la faculté d'agir efficacement au moment opportun et dans les délais impartis.

## Définitions

### Compétences interpersonnelles - Développer des relations

**Capacité d'influence** implique une intention de convaincre autrui de manière honnête, respectueuse et sensible afin de le rallier à ses objectifs, ou le désir d'avoir un impact précis sur autrui.

**Connaissance de l'Organisation** désigne l'aptitude à comprendre les relations de pouvoir qui existent au sein de l'Organisation et avec d'autres organisations. Elle englobe l'aptitude à comprendre les règles et structures formelles, y compris l'aptitude à repérer les véritables décideurs et les individus susceptibles de les influencer.

**Négociation** est l'aptitude à œuvrer en faveur de résultats positifs pour toutes les parties. Aux niveaux inférieurs, cette compétence suppose une compréhension des parties prenantes à la négociation et de la manière de leur répondre au cours de celle-ci. Aux niveaux supérieurs, elle

exprime la volonté de dégager des résultats porteurs de valeur ajoutée.

**Orientation client** repose sur l'aptitude à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées.

**Sens de la diplomatie** suppose de comprendre autrui. Il englobe l'aptitude à écouter attentivement et à comprendre le non verbal en partie exprimé par les pensées, sentiments et préoccupations des interlocuteurs. Cette compétence intègre particulièrement une sensibilité multiculturelle. Avoir le sens de la diplomatie suppose de savoir maîtriser ses émotions et de limiter les réactions négatives face à une opposition, à de l'hostilité ou au stress.

### Compétences stratégiques - Se projeter dans l'avenir

**S'approprier les enjeux de l'Organisation** désigne la capacité et la volonté d'accorder son comportement avec les besoins, priorités et objectifs de l'Organisation, et d'agir de manière à promouvoir ces objectifs ou à satisfaire ces besoins. Elle suppose de placer la mission de l'Organisation avant ses intérêts personnels ou professionnels.

**Développement des talents** suppose de favoriser un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel et au transfert de savoirs à de futurs talents.

**Établir des relations stratégiques** consiste à s'efforcer de créer et d'entretenir des relations cordiales, ouvertes, basées sur la confiance à l'interne et à l'externe, ou de constituer des réseaux de contacts qui peuvent jouer un rôle dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

**Réflexion stratégique** désigne l'aptitude à articuler une vision large de l'Organisation et de sa mission. Avantages compétitifs, menaces, évolutions de l'industrie, technologies émergentes, opportunités de marchés, ... : la réflexion stratégique est au centre de toutes ces questions. Elle permet aux individus et aux groupes de concentrer leurs efforts et aide à investir au mieux les ressources critiques. Elle inclut la capacité à relier l'opérationnel et le court terme à la vision et au long terme.

## Indicateurs clés

### Niveau 1

Chaque niveau de compétence clé contient des indicateurs comportementaux qui indiquent comment une personne peut démontrer détenir cette compétence. Les indicateurs comportementaux ont été définis de manière à décrire les critères requis pour accomplir avec succès nos missions.

Les emplois caractéristiques au niveau 1 sont notamment ceux d'assistant(e), de secrétaire ou d'opérateur/trice.

#### Compétence rédactionnelle

- ✓ Adapte la communication (par exemple : contenu, style, support) en fonction des cibles visées.
- ✓ Écrit et présente des éléments factuels en nombre limité de manière claire.

#### Coopérer et diriger une équipe

- ✓ Prend l'initiative de collaborer avec autrui et aide spontanément autrui à remplir ses tâches.
- ✓ Partage toutes les informations utiles et recherche la participation d'autrui.
- ✓ Exprime son opinion de manière factuelle et respectueuse.

#### Flexibilité

- ✓ Propose des façons de faire les choses différemment.
- ✓ Comprend et reconnaît la valeur d'autres points de vue et d'autres façons de faire les choses.
- ✓ Se montre positif face à l'incertitude et au changement.

#### Gestion des ressources

- ✓ Organise les ressources pour répondre aux attentes, et détecte les problèmes.
- ✓ Planifie, coordonne et gère les ressources internes et externes afin de remplir les missions dans les délais impartis.

#### Réflexion analytique

- ✓ Fait la distinction entre les éléments d'information essentiels et ceux qui ne sont pas pertinents.
- ✓ Rassemble des éléments et informations auprès d'un nombre limité de sources différentes pour parvenir à une conclusion.

#### Sens du résultat

- ✓ Définit des objectifs personnels ambitieux mais réalistes.
- ✓ Exerce ses fonctions en respectant les normes de qualité et de performance élevées.
- ✓ Accomplit les tâches assignées de manière rapide et efficace.

### **Capacité d'influence**

- ✓ Vérifie d'avoir bien compris la communication d'autrui (paraphrases, questions, etc.).
- ✓ Préserve une communication permanente, ouverte et homogène avec autrui.
- ✓ S'appuie sur des initiatives couronnées de succès pour obtenir un soutien.
- ✓ Adapte ses arguments aux besoins ou intérêts d'autrui.

### **Connaissance de l'Organisation**

- ✓ Démontre sa compréhension du contexte général dans lequel fonctionne l'Organisation.
- ✓ Comprend et utilise les structures, règles et réseaux de l'Organisation.
- ✓ Connaît et respecte le code de conduite et les valeurs de l'Organisation.

### **Négociation**

- ✓ Cerne les principaux points de négociation d'un problème donné et les aborde.
- ✓ Écoute les différents points de vue et favorise une bonne compréhension mutuelle.

### **Développement des talents**

- ✓ Tire parti des possibilités d'apprentissage offertes (telles que la formation, le feedback de son supérieur hiérarchique ou de pairs) afin de coller aux exigences du poste occupé.
- ✓ Se fixe des objectifs clairs de développement.

### **Etablir des relations stratégiques**

- ✓ Entretien activement ses contacts existants, tant formels qu'informels, pour faciliter l'avancement de ses tâches en partageant spontanément ses informations, ses bonnes pratiques et son expertise.
- ✓ Recense ses contacts actuels ou passés susceptibles d'apporter des informations ou une assistance.

### **Orientation client**

- ✓ Prend en compte et anticipe les besoins des clients, quelle que soit leur attitude, en temps utile et de manière professionnelle, serviable et courtoise.
- ✓ Indique clairement aux clients que leur point de vue compte.
- ✓ S'efforce de toujours remplir les normes de service.

### **Sens de la diplomatie**

- ✓ Écoute de manière active, prend en compte les préoccupations d'autrui et ajuste utilement son comportement, comprend la raison sous-jacente ou la motivation qui pousse autrui à agir.
- ✓ Est attentif, au cours de ses projets, missions ou contacts avec autrui, à la diversité des origines culturelles et professionnelles.
- ✓ Exprime ses sentiments négatifs/préoccupations de manière constructive.

- ✓ Participe à l'établissement de relations de confiance mutuelle avec ses contacts (préserve par exemple la confidentialité d'informations dites sensibles).

### **Réflexion stratégique**

- ✓ Fait part d'informations ou de données nouvelles aux décideurs ou intervenants de projets pour les aider à appréhender la situation et à décider.

### **S'appropriier les enjeux de l'Organisation**

- ✓ Explique le rôle et les objectifs de l'Organisation et leurs liens avec son domaine de travail.
- ✓ Peut expliquer le lien entre son domaine de travail et les activités de l'Organisation.

## Indicateurs clés

### Niveau 2

Chaque niveau de compétence clé contient des indicateurs comportementaux qui indiquent comment une personne peut démontrer détenir cette compétence. Les indicateurs comportementaux ont été définis de manière à décrire les critères requis pour accomplir avec succès nos missions.

Les emplois caractéristiques au niveau 2 sont notamment ceux de statisticien(ne), d'assistant(e)/agent administratif, agent logistique ou de documentaliste.

#### Compétence rédactionnelle

- ✓ Rédige de manière logique, exhaustive et concise à partir d'informations multiples.
- ✓ Combine les données provenant de diverses sources d'information pour en tirer des conclusions concises et cohérentes.
- ✓ Utilise à bon escient des graphiques et des tableaux pour présenter des données chiffrées.

#### Coopérer et diriger une équipe

- ✓ Aide autrui à agir de manière indépendante.
- ✓ Résout les problèmes qui surgissent, avec un minimum de direction.
- ✓ Invite autrui à exprimer ses idées et s'en inspire.
- ✓ Assume des responsabilités complémentaires pour aider l'équipe dans l'atteinte de ses objectifs.

#### Flexibilité

- ✓ Prévoit d'adapter ses méthodes de travail à des technologies et à un environnement changeants.
- ✓ Réfléchit aux problèmes sous tous les angles nouveaux et peut prolonger la réflexion ou les solutions proposées par d'autres.
- ✓ S'adapte aux idées nouvelles et aux initiatives concernant son domaine de travail.
- ✓ Comprend et promeut les besoins et politiques de l'Organisation pour mettre en œuvre le changement.

#### Gestion des ressources

- ✓ Gère l'affectation des ressources en relation avec les besoins.
- ✓ Gère le programme de travail, fixe les calendriers et les étapes, et incite les parties prenantes à respecter les délais.
- ✓ Fournit des conseils sur les procédures et l'utilisation des ressources financières.

#### Réflexion analytique

- ✓ Interprète les relations complexes et les points communs entre les données.
- ✓ Effectue une analyse pertinente entre les données verbales et chiffrées.
- ✓ Identifie les causes et les conséquences des actions et des événements qui n'apparaissent pas au premier coup d'œil.
- ✓ Anticipe les étapes suivantes.

#### Sens du résultat

- ✓ Démontre son aptitude à remettre en cause l'organisation du travail afin d'être plus efficace.
- ✓ Participe à l'amélioration des méthodes de travail, des résultats obtenus et des performances de l'équipe.
- ✓ Obtient des résultats en agissant de manière ciblée et dans les délais impartis, et trouve les moyens de contourner les obstacles de manière autonome.
- ✓ S'efforce d'optimiser les procédures à l'aide de solutions technologiques.

### **Capacité d'influence**

- ✓ Persuade en utilisant des exemples concrets pour convaincre.
- ✓ Rappelle les points principaux énoncés par autrui et les prend en compte dans sa propre communication.
- ✓ Décode les signaux adressés par l'auditoire pour apprécier le moment et la teneur des changements à apporter à la démarche de communication afin de faire passer efficacement le message voulu.

### **Connaissance de l'Organisation**

- ✓ Cherche à comprendre et fait connaître les organes de décision et les relations de pouvoir de l'Organisation.
- ✓ Partage avec autrui la connaissance, et incite autrui à maintenir à jour sa connaissance des règles, des structures, des réseaux, des systèmes et de l'environnement de l'Organisation.
- ✓ Distingue ce qui est ou n'est pas acceptable ou possible à un instant donné compte tenu des règles, des structures, des organes de décision, des relations de pouvoir, du code de conduite et des valeurs de l'Organisation.
- ✓ Soulève des questions de conformité, d'éthique ou autre pour protéger la réputation et les obligations de l'Organisation.

### **Négociation**

- ✓ Cerne les principaux points de négociation d'un problème donné et les aborde.
- ✓ Écoute les différents points de vue et favorise une bonne compréhension mutuelle.

### **Orientation client**

- ✓ Assure le suivi des clients pendant et après la prestation de services pour s'assurer que leurs besoins ont été satisfaits.
- ✓ Informe les clients de l'état d'avancement du service qu'ils reçoivent et des modifications qui les concernent.
- ✓ Veille à assurer le service aux clients en période critique.
- ✓ Hiérarchise les problèmes client et les traite en conséquence.

### **Sens de la diplomatie**

- ✓ Écoute de manière active, prend en compte les préoccupations d'autrui et ajuste utilement son comportement, comprend la raison sous-jacente ou la motivation qui pousse autrui à agir.
- ✓ Est attentif, au cours de ses projets, missions ou contacts avec autrui, à la diversité des origines culturelles et professionnelles.
- ✓ Exprime ses sentiments négatifs/préoccupations de manière constructive

### **Développement des talents**

- ✓ Partage spontanément ses connaissances avec ses pairs ou fait bénéficier ses collègues moins expérimentés de conseils.
- ✓ S'auto-évalue en prenant pour référence les normes applicables au poste occupé, afin de déterminer ses besoins d'apprentissage.
- ✓ Transfère efficacement ses connaissances et expertises.
- ✓ Fait preuve d'initiative pour se développer professionnellement.

### **S'approprier les enjeux de l'Organisation**

- ✓ Est capable d'exposer les priorités de l'Organisation intéressant son domaine de travail.
- ✓ Explique à autrui de manière convaincante la nécessité d'adapter et de changer les politiques, les structures et les méthodes.

### **Etablir des relations stratégiques**

- ✓ Entretien activement ses contacts existants, tant formels qu'informels, pour faciliter l'avancement de ses tâches en partageant spontanément ses informations, ses bonnes pratiques et son expertise.
- ✓ Recense ses contacts actuels ou passés susceptibles d'apporter des informations ou une assistance.
- ✓ Participe à l'établissement de relations de confiance mutuelle avec ses contacts (préserve par exemple la confidentialité d'informations dites sensibles).

### **Réflexion stratégique**

- ✓ Fait part d'informations ou de données nouvelles aux décideurs ou intervenants de projets pour les aider à appréhender la situation et à décider.

## Indicateurs clés

### Niveau 3

Chaque niveau de compétence clé contient des indicateurs comportementaux qui indiquent comment une personne peut démontrer détenir cette compétence. Les indicateurs comportementaux ont été définis de manière à décrire les critères requis pour accomplir avec succès nos missions.

Les emplois caractéristiques au niveau 3 sont notamment ceux d'économiste/analyste, d'analyste informatique ou de conseiller(ère) en RH.

#### Compétence rédactionnelle

- ✓ Rédige des documents portant sur des questions complexes et très spécialisées.
- ✓ Nuance et qualifie les propos pour en faciliter la compréhension globale.

#### Coopérer et diriger une équipe

- ✓ Assume la responsabilité des tâches déléguées à autrui (pairs, membres de l'équipe, experts, etc.).
- ✓ Cherche à travailler avec des équipes possédant des compétences et expertises complémentaires.
- ✓ Incite les opinions dissidentes à s'exprimer.
- ✓ Résout les conflits entre membres de l'équipe avec équité et tact.

#### Flexibilité

- ✓ Recherche les meilleures pratiques à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation pour anticiper le changement.
- ✓ Reste ouvert et encourage les autres à proposer de nouveaux points de vue.

#### Gestion des ressources

- ✓ Alloue et contrôle les ressources dans son domaine de responsabilité ou sur sa mission.
- ✓ Établit les besoins de ressources permettant de répondre efficacement aux initiatives, services et projets en cours.
- ✓ Gère le processus et les délais pour accomplir les missions.

#### Réflexion analytique

- ✓ Effectue de manière autonome des tâches nécessitant l'interprétation d'informations complexes et souvent ambiguës.
- ✓ Détecte les informations manquantes et formule des hypothèses afin de poursuivre l'analyse ou de prendre des mesures.
- ✓ Élargit ses sources d'information.

#### Sens du résultat

- ✓ Cerne les améliorations nécessaires dans son domaine de responsabilité et fixe les priorités en conséquence.
- ✓ Identifie les conséquences des voies d'action proposées.
- ✓ Prend de nouvelles initiatives visant à améliorer la performance de l'équipe.

### **Capacité d'influence**

- ✓ Argumente de manière convaincante pour faire passer ses conclusions et ses idées.
- ✓ Comprend les besoins, motivations, émotions et préoccupations – complexes ou sous-jacents – d'autrui, et ajuste la communication de manière efficace.

### **Connaissance de l'Organisation**

- ✓ Anticipe des résultats grâce à sa compréhension des organes de décision et des relations de pouvoir de l'Organisation.
- ✓ Promeut et encourage autrui à maintenir à jour sa connaissance des règles, des structures, des organes de décision, des réseaux, des relations de pouvoir et de l'environnement de l'Organisation.

### **Négociation**

- ✓ Identifie les positions de négociation minimales ou idéales d'autrui.
- ✓ Négocie sur la base d'observations et d'informations de première main, recueillies des deux côtés, sans recourir aux oui-dire ni aux avis personnels.

### **Développement des talents**

- ✓ Aide autrui à tirer des enseignements de son expérience et initiatives. Recommande des lectures, des formations et d'autres ressources pour se développer.
- ✓ Acquiert et applique de nouvelles connaissances ; se forme régulièrement pour améliorer sa performance.
- ✓ Donne du feedback constructif à autrui.

### **Etablir des relations stratégiques**

- ✓ Dans son domaine, évalue l'efficacité et la pertinence de son réseau actuel pour l'atteinte des objectifs stratégiques.
- ✓ Dans son domaine, détecte et crée des occasions pour établir de nouveaux contacts qui faciliteront l'atteinte d'objectifs stratégiques.

### **Orientation client**

- ✓ Rassemble les différents aspects d'une tendance ou d'une politique pour en dresser un tableau clair permettant à autrui de la comprendre.
- ✓ Recherche comment ajouter de la valeur, au-delà des demandes immédiates des clients, et agir en ce sens.
- ✓ Anticipe les besoins et préoccupations à venir des clients.
- ✓ Étudie et traite les besoins à long terme des clients.

### **Sens de la diplomatie**

- ✓ Reste objectif lorsque ses positions ou opinions sont mises en cause par des pairs ou des parties prenantes.
- ✓ Encourage autrui à jouer un rôle utile en surmontant les barrières culturelles et la diversité des expériences ou contextes.
- ✓ Demeure objectif face à la critique.

### **Réflexion stratégique**

- ✓ Est attentif à l'impact de son travail sur la stratégie de l'Organisation et à l'impact de celle-ci sur son travail.
- ✓ Mesure les conséquences et implications de ses analyses (comme par exemple sur les différents acteurs).

### **S'approprier les enjeux de l'Organisation**

- ✓ Se tient au courant des objectifs de l'Organisation et suit les évolutions et tendances susceptibles d'influer sur la mise en œuvre des orientations, programmes ou plan d'actions de l'Organisation.
- ✓ Aide autrui à comprendre les objectifs stratégiques de l'Organisation, ainsi que les relations entre ces objectifs et leur domaine de travail.

## Indicateurs clés

### Niveau 4

Chaque niveau de compétence clé contient des indicateurs comportementaux qui indiquent comment une personne peut démontrer détenir cette compétence. Les indicateurs comportementaux ont été définis de manière à décrire les critères requis pour accomplir avec succès nos missions.

Les emplois caractéristiques au niveau 4 sont notamment ceux d'économiste/analyste sénior ou de manager.

#### Compétence rédactionnelle

- ✓ Transforme les informations techniques afin de les rendre compréhensibles pour un public moins averti.
- ✓ Adapte la communication au lecteur et au contexte pour influencer positivement les politiques, les réformes et les orientations.
- ✓ Révise des dossiers délégués aux autres.

#### Coopérer et diriger une équipe

- ✓ Fixe des orientations et des priorités claires aux équipes.
- ✓ Délégue les responsabilités aux individus pour qu'ils soient responsables de la bonne exécution de leurs missions.
- ✓ Organise le travail d'équipe pour encourager la coopération et mettre en commun des compétences et expertises complémentaires.
- ✓ Reconnaît la contribution des individus et les réalisations des équipes.
- ✓ Facilite le débat sur les conflits ou désaccords, ainsi que leur résolution.
- ✓ Encourage et valorise les contributions d'équipe.

#### Flexibilité

- ✓ Alimente l'articulation des pratiques et des politiques.
- ✓ Partage des idées et des points de vue nouveaux pour ajuster les stratégies.
- ✓ Encourage les autres à voir les résultats positifs de faire les choses différemment.

#### Gestion des ressources

- ✓ Conseille et/ou élabore des solutions pratiques pour adresser les questions de ressources pouvant influencer l'efficacité d'une équipe/d'un projet et les tâches à accomplir.
- ✓ Dans son domaine, affecte et contrôle les ressources financières en conformité avec les objectifs, les priorités et les budgets.
- ✓ Organise les individus et les activités, scinde et combine les tâches au sein de flux efficaces afin de faire aboutir les projets dans des délais précis.

#### Réflexion analytique

- ✓ Élabore des cadres conceptuels qui guident l'analyse.
- ✓ Tire des conclusions pertinentes en s'appuyant sur son analyse et son expérience.

#### Sens du résultat

- ✓ Fixe des objectifs ambitieux dans son domaine de responsabilité en relation avec les opportunités identifiées.
- ✓ Mesure les risques inhérents aux propositions envisagées.
- ✓ Agit au moment opportun pour obtenir des résultats.

### **Capacité d'influence**

- ✓ Communique de manière claire et crédible, sur des sujets complexes, auprès d'auditoires très variés.
- ✓ Recherche dans l'environnement des informations et messages clés permettant d'élaborer les stratégies de communication.
- ✓ Utilise les situations (par exemple le contexte, les personnes présentes, la séquence des événements) pour susciter l'impact désiré et avoir les meilleures chances de réussite.

### **Connaissance de l'Organisation**

- ✓ Fait appel à sa connaissance de la gouvernance, des règles, des structures et du personnel de l'Organisation, pour décider du moment opportun pour agir, poser les jalons qui optimiseront les chances de succès de son action.
- ✓ Gère les questions de conformité, d'éthique, ou autre problématique afin de protéger la réputation de l'Organisation et veiller au respect de ses obligations.

### **Négociation**

- ✓ Prépare et anime efficacement les réunions de négociation afin d'atteindre un objectif précis.
- ✓ Négocie les questions difficiles de manière constructive.
- ✓ Accepte des compromis réalistes.

- ✓ Conserve une distance objective et dépourvue d'émotions face aux conflits interpersonnels ou aux arguments surgissant pendant les négociations.
- ✓ Centre son action sur l'obtention de résultats porteurs de valeur ajoutée.

### **Orientation client**

- ✓ Se comporte en conseiller en fournissant des avis indépendants sur des problèmes client complexes, en proposant des initiatives nouvelles, et en apportant son aide sur les questions clés.
- ✓ Fournit au client un retour d'information constructif sur les questions et problèmes rencontrés.
- ✓ Se fait l'avocat des clients auprès de la hiérarchie, en définissant des démarches conformes aux besoins des clients, mais aussi de l'Organisation.

### **Sens de la diplomatie**

- ✓ Cerne les attitudes ou schémas comportementaux d'autrui (liées aux normes culturelles, différences de personnalité, etc.) et en tient compte dans ses réactions.
- ✓ Formule ses idées de manière à éviter les réactions négatives (en interne comme en externe).
- ✓ Réagit aux frustrations de manière adaptée.

### **Développement des talents**

- ✓ Constitue des équipes complémentaires et promeut l'idée que chacun apprend d'autrui.
- ✓ Identifie et planifie les apprentissages de façon à répondre aux besoins d'évolution dans le poste occupé.
- ✓ Encourage autrui à assumer de nouvelles responsabilités afin d'évoluer professionnellement.
- ✓ Donne du feedback constructif et précis, à partir de faits et de comportements observés, et formule des suggestions d'amélioration spécifiques.

### **Etablir des relations stratégiques**

- ✓ Étend activement et régulièrement son réseau pour atteindre des objectifs stratégiques dans son domaine d'intervention.
- ✓ Détecte et crée les occasions pour établir de nouveaux partenariats qui faciliteront l'atteinte d'objectifs stratégiques.

### **Réflexion stratégique**

- ✓ Identifie et examine les opportunités de développement émergentes et les risques associés lorsqu'il/elle formule des options nouvelles et des recommandations.
- ✓ Maintient la vision globale et stratégique tout en s'intéressant spécialement aux détails essentiels.

### **S'approprier les enjeux de l'Organisation**

- ✓ Favorise une compréhension commune des besoins et des orientations stratégiques de l'Organisation et fait adhérer les équipes à celle-ci.
- ✓ Élabore et met en œuvre des projets/programmes et des processus alignés sur l'orientation stratégique et les besoins de l'Organisation.

## Indicateurs clés

### Niveau 5

Chaque niveau de compétence clé contient des indicateurs comportementaux qui indiquent comment une personne peut démontrer détenir cette compétence. Les indicateurs comportementaux ont été définis de manière à décrire les critères requis pour accomplir avec succès nos missions.

Les emplois caractéristiques au niveau 5 sont notamment ceux de chef de division, directeur/trice adjoint ou de directeur/trice.

#### Compétence rédactionnelle

- ✓ Gère l'élaboration de communications écrites stratégiques pour l'Organisation.
- ✓ Passe en revue des dossiers complexes ou sensibles en cernant leur incidence sur l'Organisation.

#### Coopérer et diriger une équipe

- ✓ Procède à des affectations d'équipes au sein et à l'extérieur de sa Division ou de sa Direction pour faciliter les travaux horizontaux.
- ✓ Délégué en fonction du niveau de responsabilité et tient ses équipes responsables de leurs engagements.
- ✓ Implique ses équipes de manière adéquate dans les décisions et projets qui les concernent.
- ✓ Contribue au moral et à la productivité du groupe en formulant des attentes claires.
- ✓ Détecte les conflits naissants et agit au niveau de la Division, de la Direction ou de l'Organisation.

#### Flexibilité

- ✓ Fait preuve d'agilité intellectuelle face aux défis de l'environnement interne et externe.
- ✓ Sollicite des idées et répond de manière positive aux idées du personnel, des Comités et du Secrétaire général.

#### Gestion des ressources

- ✓ Fixe et redéfinit les priorités et réorganise le personnel afin d'améliorer la capacité de réponse du groupe aux demandes internes et externes.
- ✓ Évalue l'impact financier des décisions et élabore des stratégies pour répondre à des problèmes d'ordre financiers.

#### Réflexion analytique

- ✓ Constitue pour autrui une référence, en conseillant et en proposant des solutions pour interpréter et utiliser au mieux l'information.
- ✓ Discerne précisément le niveau d'importance à appliquer à chaque aspect de l'analyse en tenant compte du contexte.

#### Sens du résultat

- ✓ Évalue la performance du groupe par rapport aux objectifs et identifie les domaines nécessitant une amélioration.
- ✓ Traduit les possibilités d'action en mesures concrètes bénéfiques pour l'Organisation.
- ✓ Ose prendre des risques calculés pour développer l'activité de manière positive.

### **Capacité d'influence**

- ✓ Gère des questions de communication stratégique pour l'Organisation dans des situations très exposées.
- ✓ Gère les questions difficiles qui surgissent (émanant par exemple de dirigeants, de responsables gouvernementaux, de groupes d'intérêts ou de la presse).
- ✓ Anticipe et utilise les réactions d'autrui pour conserver un élan et un soutien propices à une démarche.
- ✓ Se sert d'experts ou d'autres tiers pour peser (par exemple, agit de différentes manières pour avancer une série d'arguments, réunit des coalitions politiques, construit en coulisses un ralliement à des idées).
- ✓ Mène des actions fortes et bien pensées pour faire prévaloir son point de vue ou parvenir à un accord.

### **Connaissance de l'Organisation**

- ✓ Utilise sa connaissance des politiques internes pour gérer des situations complexes avec efficacité et discrétion.
- ✓ Comprend la nature et les limites des relations entretenues avec des organisations et agences gouvernementales associées, et se sert de cette connaissance pour exercer une influence et fixer la direction.
- ✓ S'approprie les questions de conformité, d'éthique ou autre problématique afin de protéger la réputation de l'Organisation et veiller au respect de ses obligations.

### **Orientation client**

- ✓ Assoit la confiance du client grâce à sa bonne réputation sur la scène internationale et à ses connaissances spécialisées.
- ✓ Sait quand il convient d'inciter les clients à se pencher sur des dossiers difficiles, et agit en conséquence.
- ✓ Détermine les orientations stratégiques et les opportunités à long terme permettant de satisfaire au mieux les besoins émergents des clients.
- ✓ Suit, évalue et, le cas échéant, renouvelle le modèle de prestation et les normes de service.

### **Négociation**

- ✓ Négocie de manière constructive en faveur d'une solution mutuellement bénéfique.
- ✓ Examine avec autrui des solutions créatives pour surmonter les antagonismes et développer l'esprit de partenariat.
- ✓ Mène avec succès les négociations ayant un fort impact sur son entité.
- ✓ Démontre plusieurs styles de négociation (opposition, coopération, évitement, compromis, souplesse) et s'adapte à son interlocuteur et au contexte.
- ✓ Montre son aptitude à prendre du recul dans la négociation si nécessaire tout en restant centré sur l'objectif.

### **Sens de la diplomatie**

- ✓ Défend son point de vue avec tact, en particulier lors d'interactions avec des responsables gouvernementaux de haut niveau.
- ✓ Sait quand rester ferme et quand transiger.
- ✓ Perçoit avec justesse et comprend les pensées ou sentiments non exprimés par autrui, et agit en conséquence.

### **Développement des talents**

- ✓ Délègue l'autorité et la responsabilité, assorties d'une grande latitude d'action, et incite autrui à faire preuve d'initiative et à acquérir de nouvelles compétences.
- ✓ Promeut le partage d'expertises et favorise les possibilités d'apprentissage dans l'ensemble de sa Division, de sa Direction ou de l'Organisation.
- ✓ Élabore une vision commune et transparente du potentiel d'évolution des individus vers de nouvelles responsabilités.
- ✓ Est un exemple en matière de développement professionnel pour sa Division, sa Direction ou l'Organisation.
- ✓ Encourage autrui à faire évoluer professionnellement son personnel grâce au dialogue et à des plans d'action de développement.

### **Etablir des relations stratégiques**

- ✓ Lie des relations avec des organisations tierces et des entités gouvernementales cruciales pour le développement à court ou à long terme.
- ✓ Profite de son réseau de contacts pour recueillir des informations stratégiques et influencer dans les forums de discussion.

### **Réflexion stratégique**

- ✓ Comprend la position de l'OCDE sur la scène mondiale ; manifeste une excellente compréhension des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'Organisation, de la Direction ou de la Division ; cerne les éléments pour se distinguer de la concurrence.
- ✓ Détermine les priorités et la direction à suivre dans un contexte plus général.

### **S'appropriier les enjeux de l'Organisation**

- ✓ Se sert de différents vecteurs pour communiquer les besoins et orientations stratégiques de l'Organisation.
- ✓ Met au point pour son entité une orientation stratégique qui lie le rôle de l'entité à la réussite de l'Organisation.
- ✓ S'assure que les initiatives et priorités mises en œuvre dans son domaine sont intégrées dans un ensemble cohérent et alignées sur les orientations stratégiques de l'Organisation.
- ✓ Aligne le personnel, les processus et les structures sur les orientations stratégiques et les besoins de l'Organisation.



