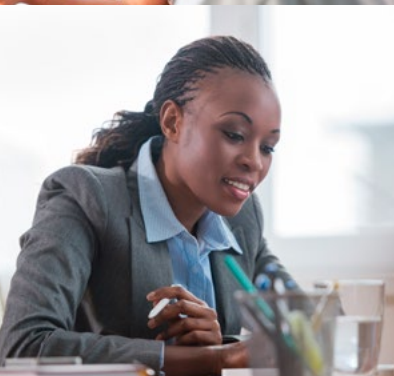




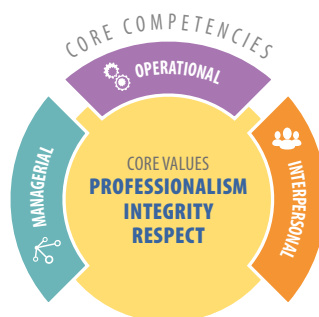
# COMPETENCY FRAMEWORK AND CORE VALUES

# RÉPERTOIRE DES COMPÉTENCES ET VALEURS FONDAMENTALES



**Directorate  
of Human Resources**

**Direction  
des ressources humaines**



# Contents

## THE COMPETENCY FRAMEWORK AND CORE VALUES

Our core values

The competency framework

What are competencies?

## COMPETENCY FRAMEWORK

### CORE VALUES

### MANAGERIAL COMPETENCIES

1. Vision and strategic insight
2. Organisational and contextual awareness
3. Leadership
4. Management of teams
5. Decision making

### OPERATIONAL COMPETENCIES

6. Professional and technical expertise
7. Planning and work organisation
8. Analysis and problem solving

9. Creativity and innovation

10. Drafting skills

11. Results orientation

12. Concern for quality

13. Learning and development

### INTERPERSONAL COMPETENCIES

14. Service orientation

15. Teamwork and co-operation

16. Relationship building

17. Negotiating

18. Communication

19. Influencing

20. Resilience

21. Adaptability

22. Initiative

# Table des matières

## LE RÉPERTOIRE DES COMPÉTENCES ET LES VALEURS FONDAMENTALES

Nos valeurs fondamentales

Le répertoire des compétences

Qu'est-ce qu'une compétence ?

### RÉPERTOIRE DES COMPÉTENCES

### VALEURS FONDAMENTALES

### COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

1. Vision et réflexion stratégique
2. Connaissance fine de l'organisation et du contexte
3. Leadership
4. Management d'équipe(s)
5. Prise de décision

### COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

6. Expertise professionnelle et technique
7. Planification et organisation du travail

8. Analyse et résolution des problèmes

9. Créativité et innovation

10. Capacités rédactionnelles

11. Souci des résultats

12. Souci de la qualité

13. Apprentissage et développement

### COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

14. Orientation service

15. Capacité à travailler en équipe et à coopérer

16. Capacité à bâtir des relations

17. Capacité à négocier

18. Communication

19. Capacité à faire preuve d'influence

20. Résilience

21. Adaptabilité

22. Sens de l'initiative

# The Competency Framework and core values

---

The Competency Framework and core values are the starting point for all aspects of our human resource management, from recruitment to staff development, career management and performance management. Since the introduction of the original competency inventory, it has become a tool and reference point for everyone working in our Organisation, providing a common framework and language for individual staff members, their managers and the Organisation as a whole. To this, we have now added a set of core values for the Council of Europe.

## Our core values

■ Core values help to define what is important to our Organisation. They are not a set of rules but represent an ideal or an approach that we should try to aspire to in everything we do at work. As opposed to the three pillars of the Council of Europe, which define our key areas of activity, the core values focus on ideal behaviours, attitudes and principles.

■ We felt it was important to create a set of values which we all share, which reflects the unique culture of our organisation, which is meaningful, memorable, and easy to communicate, and with which we can identify.

■ A participative process was used to help define these core values, including a series of focus groups with HR advisors, HR correspondents and the Staff Committee, consultation with the Senior Management Group and an online questionnaire open to all staff. The final set of values reflects the outcomes of these consultations and a common vision for what is important for all those who work at the Council of Europe.

■ We hope these values will be embraced by everyone, and that they will help to shape and strengthen our Organisation in a positive way.

# Le répertoire des compétences et les valeurs fondamentales

---

Le répertoire des compétences et les valeurs fondamentales sont le point de départ de tous les aspects de notre gestion des ressources humaines, du recrutement au développement individuel, à la gestion de carrière et à la gestion des performances. Depuis la création du premier « Répertoire des compétences », ce document est devenu un outil de référence pour tous ceux qui travaillent au Conseil de l'Europe, offrant un cadre et un langage commun aux agents, aux managers et à l'Organisation dans son ensemble. Désormais, un ensemble de valeurs fondamentales vient le compléter.

## Nos valeurs fondamentales

■ Les valeurs fondamentales aident à définir ce qui est important pour notre Organisation. Elles ne sont pas un ensemble de règles, mais représentent un idéal ou une ligne de conduite vers lequel on devrait s'efforcer de tendre dans tout ce que l'on fait au travail. Les « trois piliers » du Conseil de l'Europe définissent nos principaux domaines d'activité ; les valeurs fondamentales mettent l'accent sur les comportements, les attitudes et les principes.

■ Nous avons considéré qu'il était important de définir un ensemble de valeurs qui soit commun à tous les agents, qui reflète la culture propre à notre Organisation, qui soit chargé de sens et facile à mémoriser et à transmettre, et auquel nous puissions nous identifier.

■ Nous avons suivi une démarche participative pour nous guider dans la définition des valeurs fondamentales. Nous avons notamment organisé des réunions de travail avec des Conseillers RH, des Correspondants RH et le Comité du personnel ; procédé à des consultations avec le Senior Management Group et mis un questionnaire en ligne à l'intention de tous les agents. Ces consultations nous ont permis de définir un ensemble de valeurs fondamentales offrant une vision commune de ce qui est important, vision partagée par l'ensemble du personnel du Conseil de l'Europe.

■ Nous espérons que tous les agents adhéreront à ces valeurs et qu'elles contribueront à renforcer et à faire progresser notre Organisation.

## The Competency Framework

■ The Competency Framework includes 22 competencies, each with definitions and behavioural examples or indicators that demonstrate them. Not all competencies will be relevant to each role – the most essential and desirable competencies need to be identified from the list. These competencies then provide criteria that can be applied to each of the human resource practices such as:

- ▶ recruitment: competencies are described in reference jobs and vacancy announcements and are used throughout the recruitment process, in assessments and interviews.
- ▶ staff development: training and development programmes are aligned with the competencies and development needs.
- ▶ career management: competencies are used to identify individual and organisational needs and planning for career management.
- ▶ performance management: competencies are useful for employees and managers to underpin the appraisal procedure.

## What are competencies?

■ Competencies are a combination of knowledge, skills, attitudes, values and behaviour that lead to successful performance in a job and which can be acquired by doing, learning, training and coaching.

■ The concept of competencies is important because it provides a “road map” for managers and employees to enable them to understand job requirements and expected performance standards. In this respect, competencies provide a common framework and language for dialogue between managers and employees concerning performance, development and career-related issues.

■ The original competencies for the Council of Europe staff were developed through a process of analysing the Organisation’s activities. Data were gathered and analysed based on existing job descriptions. Validation surveys were organised for management and staff and feedback was requested from the Equal Opportunities Board, the Appraisal Board and the Staff Committee.

## Le répertoire des compétences

■ Le répertoire des compétences se compose de 22 compétences ; pour chacune d’elles, il offre une définition et des exemples de comportements ou des indicateurs témoignant de cette compétence. Toutes les compétences ne sont pas pertinentes pour tous les rôles ; il convient de définir dans chaque cas les plus importantes et les plus souhaitables parmi celles figurant sur la liste. Sur la base de cette sélection, les critères pourront être appliqués à chaque volet des ressources humaines :

- ▶ recrutement : les compétences sont décrites dans les profils de référence et les offres d’emploi ; elles sont utilisées tout au long de la procédure de recrutement, dans les évaluations et les entretiens ;
- ▶ développement des agents : les programmes de formation et de développement sont alignés sur les besoins en matière de compétences et de développement ;
- ▶ gestion des carrières : les compétences sont utilisées pour déceler les besoins individuels des agents et ceux de l’Organisation, et pour planifier la gestion des carrières ;
- ▶ gestion de la performance : les compétences sont utiles pour les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés car elles servent de base à la procédure d’appréciation.

## Qu’est-ce qu’une compétence ?

■ Les compétences sont des combinaisons de connaissances, de savoir-faire, de comportements et de valeurs permettant d’être performant dans son emploi, et que l’on peut acquérir par la pratique, l’apprentissage, la formation et le coaching.

■ La notion de compétence est importante car elle offre aux managers comme à leurs subordonnés une « feuille de route » qui leur permet de comprendre quels sont les exigences d’un poste et les niveaux de performance attendus. A cet égard, le répertoire propose un cadre et un langage communs facilitant le dialogue entre le supérieur hiérarchique et le subordonné concernant les questions de performance, de développement et de carrière.

■ Le premier ensemble de compétences pour le personnel du Conseil de l’Europe a été recensé par une analyse des activités de l’Organisation. Les données ont été collectées et analysées en fonction des descriptifs de postes existants. Des études de validation ont été organisées pour les managers et le personnel ; et la Commission pour l’égalité des chances, la Commission d’appréciation et le Comité du personnel ont été invités à faire part de leurs commentaires.

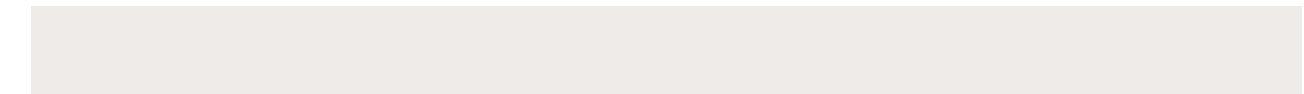


## Competency Framework

 <b>MANAGERIAL</b>
Vision and strategic insight
Organisational and contextual awareness
Leadership
Management of teams
Decision making

 <b>OPERATIONAL</b>
Professional and technical expertise
Planning and work organisation
Analysis and problem solving
Creativity and innovation
Drafting skills
Results orientation
Concern for quality
Learning and development

 <b>INTERPERSONAL</b>
Service orientation
Teamwork and co-operation
Relationship building
Negotiating
Communication
Influencing
Resilience
Adaptability
Initiative



## Répertoire des compétences

 <b>MANAGÉRIALES</b>
Vision et réflexion stratégique
Connaissance fine de l'Organisation et du contexte
Leadership
Management d'équipe(s)
Prise de décision

 <b>OPÉRATIONNELLES</b>
Expertise professionnelle et technique
Planification et organisation du travail
Analyse et résolution des problèmes
Créativité et innovation
Capacités rédactionnelles
Souci des résultats
Souci de la qualité
Apprentissage et développement

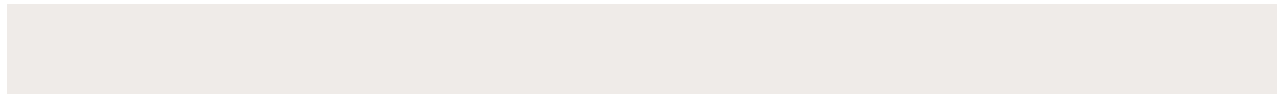
 <b>INTERPERSONNELLES</b>
Orientation service
Capacité à travailler en équipe et à coopérer
Capacité à bâtir des relations
Capacité à négocier
Communication
Capacité à faire preuve d'influence
Résilience
Adaptabilité
Sens de l'initiative





# Core values

PROFESSIONALISM	INTEGRITY	RESPECT
<p><b>We act in a professional manner, we are committed to the mission and goals of the Organisation and we strive to achieve the highest standards.</b></p> <p>Indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Believes in the principles, values and mission of the Organisation.</li> <li>▶ Strives for excellence.</li> <li>▶ Is prepared to go the extra mile to achieve results.</li> <li>▶ Takes responsibility for actions and decisions, and accepts accountability for problems.</li> <li>▶ Recognises limitations and continually tries to improve.</li> <li>▶ Sets a good example for others to follow.</li> <li>▶ Accepts and acts in line with policies and decisions adopted by legitimate authorities of the Organisation.</li> </ul>	<p><b>We are ethical, honest and fair in our actions and decisions, and we operate with impartiality and independence from undue external influences.</b></p> <p>Indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Chooses ethical courses of action.</li> <li>▶ Is open and honest in communications with others.</li> <li>▶ Acts with independence and is not unduly influenced by external parties and events.</li> <li>▶ Remains neutral and objective.</li> <li>▶ Strives to uphold the values and principles of the Council of Europe in daily activities and behaviour.</li> <li>▶ Encourages others to act in a principled manner.</li> </ul>	<p><b>We co-operate with, listen to and help our colleagues and treat all people with dignity and respect and without discrimination as regards racial, ethnic or national origin, gender, beliefs, lifestyle, sexual orientation, disability, etc.</b></p> <p>Indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Treats others fairly and equally.</li> <li>▶ Works effectively in a multicultural environment with people from all backgrounds.</li> <li>▶ Embraces diversity and sees it as a strength.</li> <li>▶ Co-operates, listens and shares information with colleagues.</li> <li>▶ Remains open-minded to different points of view.</li> <li>▶ Recognises and appreciates the contribution of others.</li> <li>▶ Is understanding and supportive towards others when they face problems.</li> </ul>



# Valeurs fondamentales

PROFESSIONNALISME	INTÉGRITÉ	RESPECT
<p><b>Agir de manière professionnelle, souscrire à la mission et aux buts de l'Organisation, et s'efforcer d'atteindre les normes les plus élevées.</b></p> <p>Par exemple (indicateurs), la personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ croit aux principes, aux valeurs et à la mission de l'Organisation ;</li> <li>▶ vise l'excellence ;</li> <li>▶ est prête à redoubler d'efforts pour obtenir des résultats ;</li> <li>▶ assume la responsabilité de ses actes et de ses décisions, également en cas de problème ;</li> <li>▶ est consciente de ses limites et cherche constamment à s'améliorer ;</li> <li>▶ donne l'exemple à suivre ;</li> <li>▶ accepte et agit en conformité avec les politiques et les décisions adoptées par les autorités légitimes de l'Organisation.</li> </ul>	<p><b>Agir et prendre des décisions conformément à l'éthique, de manière honnête et équitable, en toute impartialité et indépendamment de toute influence illégitime de la part de tiers.</b></p> <p>Par exemple (indicateurs), la personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ privilégie des comportements éthiques ;</li> <li>▶ fait preuve d'honnêteté et d'ouverture d'esprit dans ses communications avec les autres ;</li> <li>▶ agit avec indépendance et n'est pas indument influencée par des tiers ou des événements extérieurs ;</li> <li>▶ reste neutre et objective ;</li> <li>▶ s'attache à défendre les valeurs et les principes du Conseil de l'Europe dans ses activités et comportements au quotidien ;</li> <li>▶ encourage les autres à agir selon les principes de l'Organisation.</li> </ul>	<p><b>Coopérer, écouter et aider ses collègues, et témoigner du respect aux autres, sans discrimination pour des raisons d'origine raciale, ethnique ou nationale, de sexe, de croyance, de mode de vie, d'orientation sexuelle, de handicap, etc.</b></p> <p>Par exemple (indicateurs), la personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ traite les autres de manière équitable et égale ;</li> <li>▶ travaille efficacement dans un environnement multiculturel avec des personnes de tous milieux ;</li> <li>▶ adhère à la diversité et la considère comme une force ;</li> <li>▶ coopère, écoute et partage des informations avec des collègues ;</li> <li>▶ reste ouverte aux différents points de vue ;</li> <li>▶ reconnaît et apprécie la contribution des autres ;</li> <li>▶ est compréhensive et attentive aux besoins des autres lorsqu'ils rencontrent des problèmes.</li> </ul>



# Managerial competencies

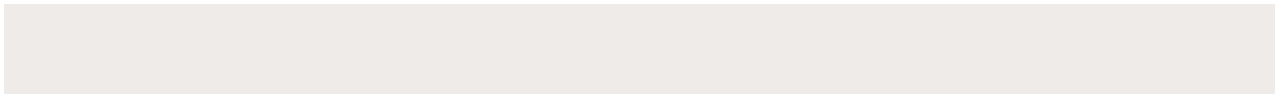
## 1 VISION AND STRATEGIC INSIGHT



**The ability to identify strategic issues, opportunities and risks.**

Competency indicators:

- ▶ Takes time to think ahead and to identify trends, developments, patterns in current events or situations in the long term.
- ▶ Identifies complex relations between situations or events.
- ▶ Translates situations into opportunities and risks for own department, field of work or programme.
- ▶ Develops a vision and translates this into concrete strategies and policies.
- ▶ Communicates about strategies and policies in a convincing manner.



# Compétences managériales

## 1 VISION ET RÉFLEXION STRATÉGIQUE



**Capacité à identifier les questions, opportunités et risques d'un point de vue stratégique.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ prend le temps de la réflexion ; repère les tendances, les évolutions, les grands courants, qu'elle replace dans une perspective à long terme ;
- ▶ comprend les interactions complexes entre des situations ou des événements ;
- ▶ traduit les situations en opportunités et en risques pour son service, son domaine de travail ou son programme ;
- ▶ élabore une vision et la traduit en stratégies et politiques concrètes ;
- ▶ communique sur les stratégies et les politiques de manière convaincante.



# Managerial competencies

## 2 ORGANISATIONAL AND CONTEXTUAL AWARENESS



**The ability to have a good grasp of the structure and activities of the Council of Europe, and a strong awareness of the international political, economic, social and cultural environment it operates in.**

Competency indicators:

- ▶ Keeps abreast of current affairs and new developments in an international context.
- ▶ Identifies emerging issues or events and understands how these may impact the Council of Europe, own work field or job.
- ▶ Demonstrates an understanding of the mission and key activities of the Council of Europe, own and other directorates and departments.
- ▶ Considers transversal or lateral connections and interdependencies of directorates and departments in own activities.
- ▶ Demonstrates an understanding of the Council of Europe's activities in the member states and neighbouring countries.



# Compétences managériales

## 2 CONNAISSANCE FINE DE L'ORGANISATION ET DU CONTEXTE



**Capacité à comprendre finement la structure et les activités du Conseil de l'Europe, et à être au fait de l'environnement international (politique, économique, social, culturel) dans lequel l'agent intervient.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ se tient informée de l'actualité et des évolutions du contexte international ;
- ▶ identifie les questions ou évènements en gestation et comprend comment ils peuvent influencer sur le Conseil de l'Europe, sur son propre domaine de travail ou sur son emploi ;
- ▶ connaît la mission et les activités du Conseil de l'Europe, de la direction dont elle relève et des autres directions ou services ;
- ▶ tient compte des relations transversales ou latérales et des liens d'interdépendance qui existent entre les directions et les services, pour ce qui est de ses propres activités ;
- ▶ connaît les activités du Conseil de l'Europe dans les Etats membres et les pays voisins.





# Managerial competencies

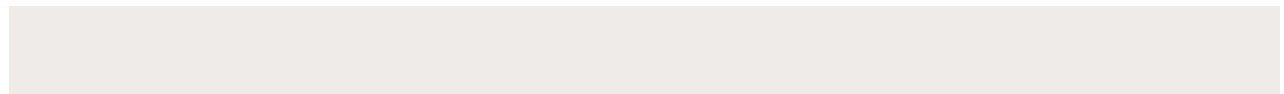
## 3 LEADERSHIP



**The ability to lead, guide and render autonomous individuals or teams by developing and promoting a shared vision of organisational goals and objectives.**

Competency indicators:

- ▶ Creates synergy between people in the pursuit of organisational goals and objectives.
- ▶ Creates ownership by delegating appropriate responsibility, accountability and decision-making authority to the relevant person.
- ▶ Drives for change and continuous improvement.
- ▶ Leads by example, is a good role model for others.
- ▶ Practices different leadership styles at different times in varying situations, switches between participative, supportive, directive and achievement-oriented leadership where appropriate.



# Compétences managériales

## 3 LEADERSHIP



**Capacité à diriger, guider et rendre autonome des individus ou des équipes en développant et en encourageant une vision partagée des buts et des objectifs de l'Organisation.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ crée une synergie entre les personnes dans la poursuite des buts et objectifs de l'Organisation ;
- ▶ implique activement ses collègues en déléguant, autant que faire se peut, des responsabilités, une obligation de rendre compte et un pouvoir de décision à la personne appropriée ;
- ▶ est un moteur de changement et d'amélioration permanente ;
- ▶ dirige par l'exemple, est un bon modèle pour ses collègues ;
- ▶ adapte son style de leadership aux différentes situations, en exerçant selon le cas une autorité participative, directive, de soutien ou orientée vers les résultats.



# Managerial competencies

## 4 MANAGEMENT OF TEAMS



**The ability to guide, involve and motivate team(s) to achieve set objectives both at team and individual levels in a multicultural context.**

Competency indicators:

- ▶ Establishes clear objectives in consultation with team members ensuring that roles, responsibilities and performance expectations are clear.
- ▶ Assesses, evaluates and gives constructive feedback on performance.
- ▶ Fosters co-operation, internal communication, transfer of knowledge, team spirit and equal opportunities.
- ▶ Anticipates and resolves conflicts.
- ▶ Recognises and rewards achievement and effort.
- ▶ Delegates appropriate work assignments, providing sufficient support and oversight.
- ▶ Identifies training needs and development opportunities for team members.
- ▶ Ensures suitable working conditions for team members, taking into account their health and safety.



# Compétences managériales

## 4 MANAGEMENT D'ÉQUIPE(S)



**Capacité à diriger, guider, impliquer et motiver une ou des équipes pour atteindre les objectifs collectifs et individuels, et ce dans un contexte multiculturel.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ établit des objectifs précis en concertation avec les membres de l'équipe, en veillant à ce que les rôles, les responsabilités et les résultats attendus soient clairs ;
- ▶ apprécie, évalue et formule des commentaires constructifs sur les performances ;
- ▶ encourage la coopération, la communication interne, le transfert de connaissances, l'esprit d'équipe et l'égalité des chances ;
- ▶ anticipe et résout les conflits ;
- ▶ reconnaît et récompense les résultats et les efforts déployés ;
- ▶ assigne des tâches appropriées, en assure le contrôle et soutient suffisamment les membres de l'équipe ;
- ▶ identifie les besoins en formation et les opportunités d'évolution pour les membres de l'équipe ;
- ▶ s'assure que les membres de l'équipe travaillent dans des bonnes conditions de santé et de sécurité.



# Managerial competencies

## 5 DECISION MAKING



**The ability to make well-reasoned, sound and timely decisions.**

Competency indicators:

- ▶ Gathers and analyses relevant information, identifying the key issues.
- ▶ Consults others where appropriate and involves stakeholders in the decision-making process.
- ▶ Considers the pros and cons, including impact on others and the organisation.
- ▶ Anticipates emerging issues.
- ▶ Makes decisions in a timely manner avoiding unnecessary delays.
- ▶ Is prepared to make tough decisions when facing difficult situations.



# Compétences managériales

## 5 PRISE DE DÉCISION



**Capacité à prendre des décisions mûrement réfléchies, à bon escient.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ réunit et analyse les informations pertinentes, en identifiant les éléments essentiels ;
- ▶ consulte les autres lorsqu'il y a lieu et associe les parties prenantes au processus de décision ;
- ▶ examine les avantages et les inconvénients, y compris les conséquences pour d'autres et pour l'Organisation ;
- ▶ anticipe par rapport à des problèmes susceptibles de se produire ;
- ▶ prend des décisions en temps voulu, sans délai inutile ;
- ▶ est prête à trancher lorsqu'elle est confrontée à un dilemme.



## Operational competencies

6

### PROFESSIONAL AND TECHNICAL EXPERTISE



**The ability to make effective and appropriate use of professional/technical knowledge and skills in a particular field or discipline (e.g. law, finance, IT, logistics, public relations, etc.) and to use related methods, procedures, techniques, tools or infrastructure.**

Competency indicators:

- ▶ Demonstrates professional competence and mastery of a particular field or discipline.
- ▶ Applies practices, ideas or concepts associated with the related field of work.
- ▶ Uses, in an appropriate manner, procedures, techniques, tools, or infrastructure associated with the field of work.
- ▶ Develops, adapts or adjusts methods, procedures, techniques, tools or infrastructure to obtain required results.



## Compétences opérationnelles

6

### EXPERTISE PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE



**Capacité à utiliser efficacement et de manière appropriée des connaissances et compétences professionnelles/ techniques dans un domaine ou une discipline donnés (droit, finances, technologies de l'information et de la communication, logistique, relations publiques, etc.) et à utiliser les méthodes, procédures, techniques, outils ou infrastructures correspondants.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ fait preuve de compétence professionnelle et de maîtrise d'un domaine ou d'une discipline donnés ;
- ▶ applique les pratiques, idées ou concepts associés au domaine de travail concerné ;
- ▶ utilise, de manière appropriée, les procédures, techniques, outils ou infrastructures liés au domaine de travail ;
- ▶ développe, adapte ou ajuste les méthodes, procédures, techniques, outils ou infrastructures pour obtenir les résultats requis.



## Operational competencies

### 7 PLANNING AND WORK ORGANISATION



**The ability to organise and implement clear, efficient and logical approaches to work, to manage assignments, objectives and time.**

Competency indicators:

- ▶ Organises and plans activities to meet the required quality standards, priorities, budgets, deadlines and end results.
- ▶ Plans and co-ordinates work and resources to maximise efficiency and productivity.
- ▶ Monitors progress and evaluates results.
- ▶ Informs others of progress or setbacks in assignments or projects.
- ▶ Adjusts planning and work organisation when setbacks or problems occur.



## Compétences opérationnelles

### 7 PLANIFICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL



**Capacité à organiser et à mettre en œuvre des approches claires, efficaces et logiques pour son travail, pour gérer des tâches, des objectifs et des échéances.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ organise et planifie les activités pour respecter les exigences de qualité, les priorités, les budgets, les échéances, tout en obtenant les résultats finaux requis ;
- ▶ planifie et coordonne les travaux et les ressources pour une efficacité et une productivité maximales ;
- ▶ suit la progression des travaux et évalue les résultats ;
- ▶ tient ses collègues informés de la progression des travaux ou des retards dans les tâches ou projets dont elle s'occupe ;
- ▶ adapte la planification et l'organisation du travail en cas de retard ou de problèmes.



## Operational competencies

8

### ANALYSIS AND PROBLEM SOLVING



**The ability to find information, analyse issues and problems in a logical, step-by-step way and to design and implement suitable solutions.**

Competency indicators:

- ▶ Identifies the key issues of a problem.
- ▶ Gathers and analyses relevant information, checking assumptions against facts.
- ▶ Assesses the problem from different points of view and surveys possible interconnections.
- ▶ Thinks ahead, beyond the constraints of the current situation; appeals to reason, logic and pragmatism.
- ▶ Formulates solutions, including alternatives, taking into account long-term impacts.
- ▶ Follows up to ensure that the measures taken work or have a positive effect.



## Compétences opérationnelles

8

### ANALYSE ET RÉOLUTION DES PROBLÈMES



**Capacité à trouver des informations, analyser des questions et des problèmes de manière logique, étape par étape, ainsi qu'à concevoir et à mettre en œuvre des solutions qui conviennent.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ identifie la problématique ;
- ▶ réunit et analyse les informations pertinentes, et vérifie les hypothèses par rapport aux faits ;
- ▶ évalue les problèmes depuis plusieurs points de vue et en étudie les éventuelles interconnexions ;
- ▶ pense plus loin, au-delà des contraintes de la situation présente ; utilise la raison, la logique et le pragmatisme ;
- ▶ formule des solutions, y compris des solutions alternatives, en prenant en compte les conséquences à long terme ;
- ▶ assure un suivi pour veiller à ce que la solution fonctionne ou entraîne un effet positif.





## Operational competencies

9

### CREATIVITY AND INNOVATION



**The ability to generate imaginative, innovative and new ideas or approaches.**

Competency indicators:

- ▶ Thinks “outside the box”; is not constrained by conventional approaches or ways of thinking.
- ▶ Generates new and different ideas and concepts.
- ▶ Finds a range of solutions to problems, which take into account the needs of the Organisation, stakeholder or end user.
- ▶ Encourages and convinces others to consider new ideas and approaches.



## Compétences opérationnelles

9

### CRÉATIVITÉ ET INNOVATION



**Capacité à générer des idées ou à adopter des approches imaginatives, innovantes ou nouvelles.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ pratique la pensée innovante et hors du cadre habituel – ne se limite pas aux approches ou aux modes de pensée classiques ;
- ▶ génère des idées et des concepts nouveaux et différents ;
- ▶ trouve des solutions diverses aux problèmes, qui tiennent compte des besoins de l’Organisation, de la partie prenante ou de l’utilisateur final ;
- ▶ encourage et convainc les autres d’envisager de nouvelles idées et approches.



## Operational competencies

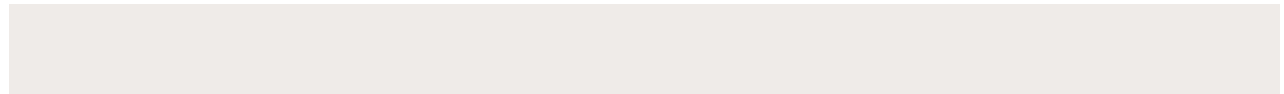
### 10 DRAFTING SKILLS



**The ability to write clearly, concisely, accurately and convincingly from the reader's perspective.**

Competency indicators:

- ▶ Communicates clearly thoughts, ideas, information and messages in writing.
- ▶ Uses accurate and appropriate language.
- ▶ Translates complex ideas or concepts into clear and concrete language.
- ▶ Produces documents with a clear and logical structure.
- ▶ Adapts style and structure to be appropriate for the purpose and intended audience.
- ▶ Drafts effectively in different languages.



## Compétences opérationnelles

### 10 CAPACITÉS RÉDACTIONNELLES



**Capacité à rédiger clairement, de manière concise, précise et convaincante pour le lecteur.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ communique clairement des pensées, idées, informations et messages par écrit ;
- ▶ utilise des termes précis et appropriés ;
- ▶ traduit des idées ou concepts complexes dans un langage clair et concret ;
- ▶ élabore des documents à la structure claire et logique ;
- ▶ adapte le style et la structure en fonction de l'objet et du public visé ;
- ▶ rédige efficacement dans différentes langues.



## Operational competencies

11

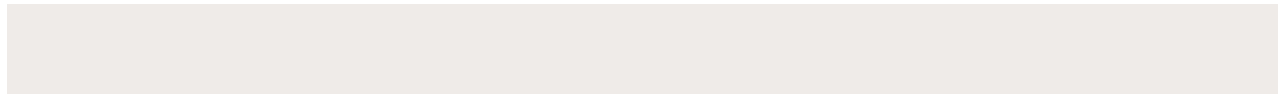
### RESULTS ORIENTATION



**The ability to focus on achieving results and continually look for improvements.**

Competency indicators:

- ▶ Drives self and others to achieve objectives.
- ▶ Takes responsibility for own or team's work.
- ▶ Evaluates and adapts current methods and procedures in order to get better results.
- ▶ Gives valuable input to improvements and looks for better ways of doing things.



## Compétences opérationnelles

11

### SOUCI DES RÉSULTATS



**Capacité à se concentrer sur l'obtention de résultats, et à chercher constamment à s'améliorer.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ se motive et motive les autres à réaliser les objectifs ;
- ▶ assume la responsabilité de son travail ou de celui de son équipe ;
- ▶ évalue et adapte les méthodes et procédures appliquées pour obtenir de meilleurs résultats ;
- ▶ met en œuvre une réelle réflexion pour améliorer sa performance et cherche de meilleurs moyens de faire les choses.



## Operational competencies

12

### CONCERN FOR QUALITY



**The ability to focus on operations/activities from a quality, efficiency and accuracy perspective.**

Competency indicators:

- ▶ Shows concern for cost/time effectiveness.
- ▶ Ensures quality, efficiency, rigour and thoroughness in work delivered.
- ▶ Has a meticulous approach with an eye for detail and precision.
- ▶ Meets commitments and observes deadlines.



## Compétences opérationnelles

12

### SOUCI DE LA QUALITÉ



**Capacité à se concentrer sur des opérations/activités dans une perspective de qualité, d'efficacité et de précision.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ cherche le meilleur rapport coût/temps passé pour une tâche ;
- ▶ veille à ce que le travail rendu soit effectué avec qualité, efficacité, rigueur et conscience professionnelle ;
- ▶ fait preuve de méticulosité dans les détails et dans la précision ;
- ▶ tient ses engagements et respecte les échéances.



## Operational competencies

### 13 LEARNING AND DEVELOPMENT



**The ability to recognise own development needs and the willingness to learn and improve.**

Competency indicators:

- ▶ Recognises own strengths and weaknesses.
- ▶ Seeks out feedback from others on own performance and takes appropriate action.
- ▶ Keeps up to date on practices, approaches, technology or theories relating to own work field.
- ▶ Is motivated to continuously learn and develop job-related competencies.
- ▶ Seeks out learning opportunities and incorporates them into activities.



## Compétences opérationnelles

### 13 APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT



**Capacité à identifier ses propres besoins en développement et volonté d'apprendre et de s'améliorer.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ reconnaît ses forces et ses faiblesses ;
- ▶ demande l'avis des autres sur ses performances et prend les mesures qui s'imposent ;
- ▶ se tient informée des pratiques, approches, technologies ou théories nouvelles se rapportant à son domaine de travail ;
- ▶ se montre motivée pour acquérir et développer des compétences professionnelles de façon continue ;
- ▶ recherche de nouvelles opportunités et les intègre dans son activité.



## Interpersonal competencies

14

### SERVICE ORIENTATION



**The ability to discover underlying needs, to deliver solutions that meet needs and provide added value.**

Competency indicators:

- ▶ Seeks to understand and clarify the needs of others.
- ▶ Proposes appropriate solutions that meet needs and expectations.
- ▶ Empathises and responds appropriately to other people's concerns, problems or requests.
- ▶ Keeps others informed of progress.
- ▶ Makes commitments that can be kept.
- ▶ Delivers services according to agreed standards and timelines.



## Compétences interpersonnelles

14

### ORIENTATION SERVICE



**Capacité à découvrir des besoins sous-jacents, à adopter des solutions répondant aux besoins et à générer une valeur ajoutée.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ cherche à comprendre et à déterminer les besoins des autres ;
- ▶ propose des solutions appropriées qui répondent aux besoins et aux attentes ;
- ▶ fait preuve d'empathie et répond de manière appropriée aux préoccupations, aux problèmes et aux demandes d'autrui ;
- ▶ tient les autres informés de l'avancement des activités ;
- ▶ prend des engagements qui peuvent être tenus ;
- ▶ fournit des prestations en respectant les normes et les échéances convenues.





## Interpersonal competencies

### 15 TEAMWORK AND CO-OPERATION



**The ability to establish and maintain excellent working relations at all levels in a multicultural context and with respect for diversity.**

Competency indicators:

- ▶ Works in co-operation with others; participates as a member of the team.
- ▶ Seeks input from others and values their ideas and expertise.
- ▶ Supports others in acquiring new skills.
- ▶ Contributes to achieving common goals; provides support to others and communicates ideas.
- ▶ Works well with men and women from diverse backgrounds.



## Compétences interpersonnelles

### 15 CAPACITÉ À TRAVAILLER EN ÉQUIPE ET À COOPÉRER



**Capacité à établir et à entretenir d'excellentes relations de travail à tous les niveaux dans un contexte multiculturel et dans le respect de la diversité.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ travaille en coopération avec d'autres ; sait s'intégrer à une équipe ;
- ▶ sollicite l'apport des autres et valorise leurs idées et leurs connaissances ;
- ▶ aide les autres à acquérir de nouveaux savoir-faire ;
- ▶ contribue à atteindre des buts communs ; soutient les autres et diffuse des idées ;
- ▶ travaille bien avec des hommes et des femmes de milieux divers.



## Interpersonal competencies

16

### RELATIONSHIP BUILDING



**The ability to build effective, co-operative relationships with others and to operate with diplomacy and tact.**

Competency indicators:

- ▶ Builds and sustains positive working relationships with others by establishing trust.
- ▶ Facilitates collaboration with internal and external groups to ensure participation of key stakeholders.
- ▶ Demonstrates an understanding of and sensitivity to the opinions and concerns of others.
- ▶ Uses appropriate language and behaviour and is respectful of others.
- ▶ Focuses on preserving long-term relationships.
- ▶ Develops and maintains networks of contacts with counterparts, bodies, media, stakeholders, etc. in and beyond the Organisation.



## Compétences interpersonnelles

16

### CAPACITÉ À BÂTIR DES RELATIONS



**Capacité à bâtir avec les autres des relations de coopération efficaces, et à agir avec tact et diplomatie.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ bâtit et entretient des relations de travail constructives avec les autres en établissant un capital de confiance ;
- ▶ facilite la collaboration avec des groupes internes ou externes pour obtenir la participation des principales parties prenantes ;
- ▶ fait preuve de compréhension et de sensibilité aux avis et préoccupations des autres ;
- ▶ utilise un langage et un comportement appropriés et respectueux des autres ;
- ▶ s'attache à préserver les relations sur le long terme ;
- ▶ développe et maintient des réseaux de contacts avec des homologues, organismes, médias, parties prenantes, etc. dans l'Organisation et à l'extérieur de celle-ci.



## Interpersonal competencies

### 17 NEGOTIATING



**The ability to consult and deal with others to obtain agreement, acceptance, commitment or results, while maintaining relationships, and with a preference for win-win situations.**

Competency indicators:

- ▶ Guides discussions, encourages others to discuss their own interests and objectives.
- ▶ Shows respect for the views, opinions, perspectives and backgrounds of others.
- ▶ Works toward agreement, avoiding win-lose confrontations.
- ▶ Encourages buy-in and acceptance by looking for common interests and building on mutual understanding.
- ▶ Finds ways to resolve dead ends.



## Compétences interpersonnelles

### 17 CAPACITÉ À NÉGOCIER



**Capacité à consulter les autres et à nouer des relations avec eux pour obtenir des accords, une acceptation, un engagement ou des résultats, tout en ne remettant pas en cause les relations existantes, et privilégier les solutions gagnant-gagnant.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ anime les discussions, encourage les autres à partager leurs intérêts et objectifs ;
- ▶ comprend et montre qu'elle respecte les points de vue, les opinions, les perspectives et la personnalité de ses interlocuteurs ;
- ▶ recherche de préférence les accords, en évitant les confrontations perdant-gagnant ;
- ▶ encourage l'adhésion et l'acceptation en faisant ressortir les intérêts communs et en s'appuyant sur la compréhension mutuelle ;
- ▶ trouve des moyens de sortir d'une impasse.



## Interpersonal competencies

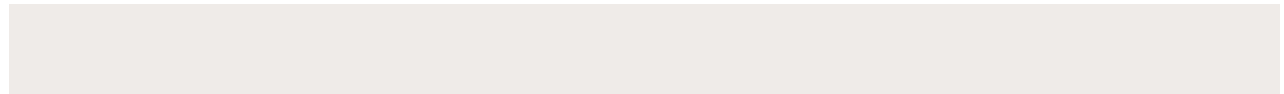
### 18 COMMUNICATION



**The ability to organise and present information, views and concepts in a concise, understandable and interesting way for a variety of audiences, and to listen and respond to information, questions and requests from others.**

Competency indicators:

- ▶ Listens carefully to others in an unbiased manner in order to understand them.
- ▶ Asks questions that evoke insight, commitment or action and maintains two-way communication.
- ▶ Shares information, opinions and ideas with others.
- ▶ Communicates relevant information, ideas and data in a clear, accurate and concise manner.
- ▶ Selects the most effective way and medium for communicating.
- ▶ Is attentive to body language.
- ▶ Communicates effectively in different languages.



## Compétences interpersonnelles

### 18 COMMUNICATION



**Capacité à organiser et à présenter des informations, des points de vue et des concepts sous une forme concise, compréhensible et intéressante pour des publics variés, et à répondre aux informations, questions et demandes des autres.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ écoute attentivement les autres sans idée préconçue, pour les comprendre ;
- ▶ pose des questions qui suscitent la réflexion, l'engagement ou l'action et privilégie la communication sous forme de dialogue ;
- ▶ partage les informations, avis et idées avec les autres ;
- ▶ communique des informations, idées, données pertinentes sous une forme claire, précise et concise ;
- ▶ choisit la manière et le moyen les plus efficaces de communiquer ;
- ▶ est attentive au langage corporel ;
- ▶ communique efficacement dans différentes langues.



## Interpersonal competencies

### 19 INFLUENCING



**The ability to gain credibility and win trust in order to be able to persuade and influence others.**

Competency indicators:

- ▶ Builds credibility and trust, and brings others around to own point of view by dialogue, participation, involvement and critical thinking.
- ▶ Gives compelling reasons for new ideas or approaches.
- ▶ Understands underlying motivations and views in order to identify hidden agendas.
- ▶ Looks to establish acceptance and commitment for decisions or new courses of action.



## Compétences interpersonnelles

### 19 CAPACITÉ À FAIRE PREUVE D'INFLUENCE



**Capacité à être crédible et à gagner la confiance afin d'être en mesure de convaincre et d'influencer les autres.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ établit sa crédibilité et des relations de confiance, et rallie les autres à son point de vue en instaurant un climat de dialogue, de participation, d'implication et d'esprit critique ;
- ▶ justifie de manière convaincante des idées ou des approches nouvelles ;
- ▶ comprend les motivations et les positions non exprimées, et identifie les intentions sous-jacentes ;
- ▶ s'attache à obtenir une acceptation et un engagement envers les décisions ou les nouvelles orientations.



## Interpersonal competencies

20

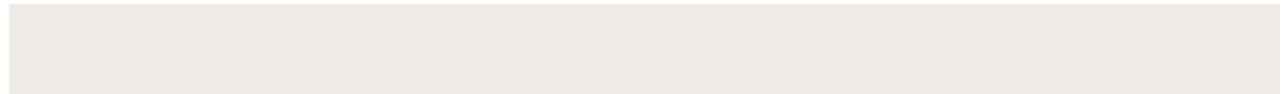
RESILIENCE



**The ability to cope well under pressure or when faced with difficult challenges.**

Competency indicators:

- ▶ Keeps calm under pressure, in difficult or dangerous situations, or when faced with setbacks or complaints.
- ▶ Responds well under difficult circumstances.
- ▶ Maintains a positive outlook at work.
- ▶ Perseveres when faced with challenges or setbacks.
- ▶ Accepts constructive criticism and learns from it.



## Compétences interpersonnelles

20

RÉSILIENCE



**Capacité à résister à la pression ou à faire face à des défis difficiles à relever.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ garde son calme sous la pression, dans des situations difficiles ou dangereuses, ou face à un revers ou à des réclamations ;
- ▶ réagit bien dans des situations difficiles ;
- ▶ garde une attitude positive au travail ;
- ▶ fait preuve de persévérance lorsqu'elle est confrontée à des défis ou des revers ;
- ▶ accepte les critiques constructives et en tire des enseignements.





## Interpersonal competencies

### 21 ADAPTABILITY



**The ability to work effectively in a constantly changing environment and within a variety of dynamic work situations.**

Competency indicators:

- ▶ Demonstrates flexibility in new or changing situations.
- ▶ Adjusts own work plans, activities or actions to meet priorities.
- ▶ Is open to new approaches and ideas.
- ▶ Applies newly acquired knowledge, new work methods or technology.
- ▶ Accepts change, recognising advantages and possible difficulties.



## Compétences interpersonnelles

### 21 ADAPTABILITÉ



**Capacité à travailler efficacement dans un environnement en perpétuelle évolution et dans un ensemble de situations professionnelles dynamiques.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ fait preuve de souplesse dans des situations nouvelles ou qui évoluent ;
- ▶ adapte ses plans, activités ou actions professionnelles pour respecter les priorités ;
- ▶ est ouverte à de nouvelles approches et idées ;
- ▶ applique des connaissances nouvellement acquises, des méthodes ou technologies nouvelles ;
- ▶ accepte le changement et reconnaît les avantages ainsi que les difficultés éventuelles.



## Interpersonal competencies

22

### INITIATIVE



**The ability to work proactively and seize opportunities.**

Competency indicators:

- ▶ Works to identify opportunities for the Organisation, and acts quickly and appropriately to ensure such opportunities are not wasted.
- ▶ Takes a proactive approach, by thinking ahead and anticipating potential issues or outcomes, and putting in place appropriate measures to address them.
- ▶ Has the ability to work autonomously and make decisions alone where appropriate without constant guidance or supervision.



## Compétences interpersonnelles

22

### SENS DE L'INITIATIVE



**Capacité à travailler de manière proactive et à saisir les opportunités.**

Par exemple (indicateurs de compétences), la personne :

- ▶ s'efforce d'identifier les opportunités pour l'Organisation, réagit rapidement et de manière adéquate afin que ces opportunités ne restent pas inexploitées ;
- ▶ adopte une approche proactive, en réfléchissant en amont et en anticipant les problèmes ou les résultats potentiels, et met en place les mesures voulues ;
- ▶ a la capacité de travailler de façon autonome et de prendre seule des décisions, le cas échéant, sans conseil ni contrôle permanent.

The Competency Framework and core values are the starting point for all aspects of our human resource management, from recruitment to staff development, career management and performance management. This document is a tool and reference point for everyone working in our Organisation, providing a common framework and language for individual staff members, their managers and the Organisation as a whole.

Le répertoire des compétences et les valeurs fondamentales sont le point de départ de tous les aspects de notre gestion des ressources humaines, du recrutement au développement individuel, à la gestion de carrière et à la gestion des performances. Ce document est un outil de référence pour tous ceux qui travaillent au Conseil de l'Europe, offrant un cadre et un langage commun aux agents, aux managers et à l'Organisation dans son ensemble.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

The Council of Europe is the continent's leading human rights organisation. It comprises 47 member states, 28 of which are members of the European Union. All Council of Europe member states have signed up to the European Convention on Human Rights, a treaty designed to protect human rights, democracy and the rule of law. The European Court of Human Rights oversees the implementation of the Convention in the member states.

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il compte 47 États membres, dont 28 sont également membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.