****

Le référentiel de compétences de l’UE et l’outil d’autoévaluation sont des instruments qui ont été élaborés par la DG Politique régionale et urbaine pour aider les administrations responsables de la gestion et de la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion à recenser les compétences qui doivent être renforcées et à agir en ce sens.

*Politique régionale et urbaine*

**Versions du document**

|  |  |
| --- | --- |
| Version | Date |
| V1 | 3 novembre 2017 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Contenu

[Contenu 3](#_Toc508869004)

[1. Rôles professionnels 4](#_Toc508869005)

[2. Tâches et sous-tâches 5](#_Toc508869006)

[3. Échelle de maîtrise 7](#_Toc508869007)

[4. Compétences opérationnelles 9](#_Toc508869008)

[5. Compétences de gestion 9](#_Toc508869009)

[6. Compétences professionnelles 14](#_Toc508869010)

# Rôles professionnels

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Anglais** | | **Langue locale** | |
| Rôle professionnel | Description | Rôle professionnel | Description |
| Decision-making level | This is the head of the organization or persons that act on relatively high strategic management levels | Niveau décisionnel | Chef de l’organisation ou personnes agissant à des niveaux de gestion stratégique relativement élevés |
| Supervisory level | This is the middle management level, responsible for a group of people and not directly involved in operational implementation of the programme, for instance heads of organizational units | Niveau de la supervision | Il s’agit des employés du niveau d’encadrement intermédiaire, responsables d’un groupe de personnes et ne participant pas directement à la mise en œuvre opérationnelle du programme (par exemple les chefs d’unités organisationnelles) |
| Operational level | These are the experts that are directly working on the different tasks and sub-tasks within the organization | Niveau opérationnel | Ce sont les experts qui travaillent directement sur les différentes tâches et sous-tâches établies au sein de l’organisation |

# Tâches et sous-tâches

| **Anglais** | | **Langue locale** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tâche** | **Sous-tâche** | **Tâche** | **Sous-tâche** |
| 1. Payments and accounts management | 1. Developing and updating procedures and tools | 1. Gestion des paiements et de la comptabilité | 1. Élaboration et mise à jour des outils et procédures |
|  | 2. Management of the accounts (amounts received from the EC, amounts recoverable and withdrawn) |  | 2. Gestion de la comptabilité (montants reçus de la CE, montants à recouvrer et montants retirés) |
|  | 3. Certification of completeness, accuracy, veracity of accounts and the eligibility of expenditure |  | 3. Certification de l’intégralité, de l’exactitude et de la véracité des comptes et de l’admissibilité des dépenses |
|  | 4. Drawing up and submitting payment applications to the EC after receiving and taking into account information from verifications and audits |  | 4. Établissement et soumission des demandes de paiement à la CE après réception et prise en compte des informations provenant des vérifications et audits |
|  | 5. Procurement of goods and services under Technical Assistance |  | 5. Achat de biens et de services dans le cadre de l’assistance technique |
| 2. Supervision of Intermediate Bodies (IBs) | 2.1. Supporting IBs in setting-up the management and control system | 2. Supervision des organismes intermédiaires (OI) | 2.1. Assistance aux OI pour mettre en place le système de gestion et de contrôle |
|  | 2.2. Supporting IBs in setting-up the management and control system |  | 2.2. Assistance aux OI pour mettre en place le système de gestion et de contrôle |
|  | 2.3. Planning of the audits of IBs |  | 2.3. Planification des audits des OI |
|  | 2.4. Audit of the management and control system of IBs |  | 2.4. Audit du système de gestion et de contrôle des OI |
|  | 2.5. Regular review of results reported by IBs |  | 2.5. Contrôle régulier des résultats communiqués par les OI |
|  | 2.6. Review of a sample of operations carried out under the responsibility of the IBs |  | 2.6. Analyse d’un échantillon d’opérations réalisées sous la responsabilité des OI |
|  | 2.7. Drafting of procedures and guidelines |  | 2.7. Élaboration de procédures et de lignes directrices |
|  | 2.8. Procurement of goods and services under Technical Assistance |  | 2.8. Achat de biens et de services dans le cadre de l’assistance technique |
|  | 2.9 Ongoing support to IBs |  | 2.9. Soutien permanent aux OI |

# Échelle de maîtrise

| **Anglais** | | **Langue locale** | |
| --- | --- | --- | --- |
| Échelle | Description | Échelle | Description |
| N.A. - Not Applicable | The competency is not applicable to the job role. | S.O. - Sans objet | La compétence ne s'applique pas au rôle professionnel. |
| Level 0 –  No knowledge | No knowledge of the competency or no ability to apply it in real situations. | Niveau 0 -  Aucune connaissance | Aucune connaissance de la compétence ou aucune aptitude à l’appliquer dans des situations concrètes. |
| Level 1 - Awareness | Basic knowledge of the competency (e.g. understands general concepts and processes, is familiar with related key terminology).  Ability to demonstrate this competency after being given specific instructions and guidance. | Niveau 1 - Sensibilisé | Connaissance élémentaire de la compétence (l’employé comprend par exemple les concepts et processus généraux et est familiarisé à la terminologie de base s’y rapportant).  Aptitude à faire usage de cette compétence après avoir reçu des instructions et conseils spécifiques. |
| Level 2 - Trained | Good working knowledge of the competency. Ability to apply that knowledge in daily work.  Ability to perform standard activities with regards to this competency in an independent manner | Niveau 2 - Formé | Bonne connaissance opérationnelle de la compétence. Aptitude à appliquer cette connaissance dans les tâches quotidiennes.  Aptitude à réaliser de manière indépendante des activités standards en rapport avec cette compétence. |
| Level 3 - Intermediate | Broad and in-depth knowledge and skills with regards to the competency. Ability to deal with a variety of exceptions and special cases related to the competency in an independent manner.  Ability to effectively share knowledge and experience with more junior profiles. Confidence in serving as an advisor and is sought out to provide insight in the application of this competency.  Is capable of coaching others in the application of this competency by translating complex nuances and issues relating to this competency into easy to understand terms. | Niveau 3 - Intermédiaire | Connaissances et aptitudes vastes et approfondies en rapport avec la compétence. Aptitude à traiter de manière indépendante une variété d’exceptions et de cas particuliers en rapport avec la compétence.  Aptitude à partager efficacement ses connaissances et expériences avec les employés moins expérimentés. L’employé possède la confiance nécessaire pour agir en tant que conseiller et est sollicité pour donner son avis sur l’application de la compétence.  L’employé est capable d’encadrer les autres dans l’application de cette compétence en traduisant en termes faciles à comprendre les nuances et les questions complexes en rapport avec cette compétence. |
| Level 4 - Expert | Extensive expert knowledge and skills with regards to the competency.  Ability to highlight the (dis)advantages of each of the processes related to the competency whilst linking them to the bigger picture.  Ability to provide tailored advice and to support the advice with relevant and context specific arguments when responding to internal and external queries.  Viewed by others as a role model who is capable of leading or teaching others in the area of the competency. | Niveau 4 - Expert | Vastes connaissances et expertise en rapport avec la compétence.  Capacité à distinguer les (dés)avantages de chacun des processus en rapport avec la compétence tout en les rattachant à la vision globale.  Aptitude à fournir des conseils personnalisés et à accompagner ceux-ci d’arguments pertinents et propres au contexte en répondant aux demandes internes et externes.  L’employé est considéré par les autres comme un modèle capable de les diriger ou de les former dans le domaine de la compétence. |

# Compétences opérationnelles

| **Anglais** | | **Langue locale** |
| --- | --- | --- |
| Code | Description |  |
| CA.O.C1 | Audit standards, procedures and methodologies | Normes, procédures et méthodologies en matière d’audit |
| CA.O.C2 | Eligibility of expenditure | Éligibilité des dépenses |
| CA.O.C3 | Fraud risk management (incl. prevention, detection and mitigation measures) | Gestion des risques de fraude (y compris mesures de prévention, de détection et d’atténuation) |
| CA.O.C4 | Simplified Cost Options | Options simplifiées en matière de coûts |
| CA.O.C5 | Financial instruments relevant for the function | Instruments financiers pertinents pour la fonction |
| CA.O.C6 | Horizontal issues | Questions horizontales |
| CA.O.C7 | Public procurement rules | Règles en matière de passation de marchés publics |
| CA.O.C8 | State Aid | Aides d’État |
| CA.O.C9 | Audit standards, procedures and methodologies | Normes, procédures et méthodologies en matière d’audit |
| CA.O.C10 | IT Audit standards | Normes d’audit informatiques |
| CA.O.C11 | Sampling and extrapolation methods | Méthodes d’échantillonnage et d’extrapolation |
| CA.O.C12 | Funding gap and revenue generation | Écarts de financement et génération de recettes |
| CA.O.C13 | Major projects procedures / legislation | Procédures/législation relatives aux grands projets |
| CA.O.C14 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning | Questions territoriales, telles que les ITI, le CLLD, le développement urbain durable, les stratégies macrorégionales et la planification de la coopération interrégionale |
| CA.O.C15 | Administrative procedures for procurement of goods and services from Technical Assistance | Procédures administratives pour l’achat de biens et de services relevant de l’assistance technique |
| CA.O.C16 | Input, output, results indicators | Indicateurs d’intrants, de réalisations et de résultats |
| CA.O.C17 | Incentive effect | Effet incitatif |
| CA.O.C18 | Programme management and Project Cycle management | Gestion des programmes et gestion des cycles de projets |

# Compétences de gestion

|  | **Anglais** | | **Langue locale** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Code | Compétence | Description | Compétence | Description |
| M.C1 | Developing others and people management | Demonstrating ability to provide timely, clear and specific guidance, feedback and support others in identifying development and training needs and opportunities, developing their knowledge, skills and abilities needed to accomplish the assigned tasks or solve issues, as well as demonstrating ability to manage work activities of employees, their development and performance in a manner to maximise the efficiency of human resources. | Développement des compétences d'autrui et gestion du personnel | Démontrer une aptitude à fournir en temps utile des orientations claires et spécifiques et des retours d’information, à aider les autres à recenser leurs besoins et possibilités de développement des compétences et de formation et à améliorer leurs connaissances, aptitudes et capacités nécessaires en vue d'exécuter les tâches attribuées ou de résoudre les problèmes, démontrer également une aptitude à gérer les activités professionnelles des employés ainsi que le développement de leurs compétences et leurs performances de manière à maximiser l’efficacité des ressources humaines. |
| M.C2 | Decision making | Demonstrating ability to apply efficient approaches for drawing conclusions or developing solutions and take timely action that is consistent with the available data and facts received from different sources, limitations, and potential consequences. | Prise de décisions | Démontrer une aptitude à mettre en œuvre des approches efficaces pour la formulation de conclusions ou l’élaboration de solutions et à adopter en temps opportun des mesures compatibles avec les données disponibles et les faits communiqués par différentes sources, les limites observées et les conséquences potentielles. |
| M.C3 | Delegation | Demonstrating ability to allocate decision-making and/or task responsibility to others, to ensure clear communication about the allocation and completion of responsibilities, and to provide appropriate support in a manner to maximise the organisational and individuals effectiveness. | Délégation | Démontrer une aptitude à assigner les responsabilités en matière de prise de décisions et/ou d’exécution de tâches à d’autres personnes, à assurer une communication claire de l’attribution et de l’exécution des responsabilités et à fournir un soutien adéquat de manière à maximiser l’efficacité de l’organisation et des individus. |
| M.C4 | Facilitation and communication | Demonstrating ability to evoke engagement and creativity from others, use group capabilities to lead the group to consensus, effectively solve issues, accomplish tasks and mutual goals. | Facilitation et communication | Démontrer une aptitude à susciter la participation et la créativité des autres, à utiliser les capacités du groupe pour mener celui-ci vers un consensus, à résoudre efficacement les problèmes et à accomplir les tâches et à atteindre les objectifs mutuels. |
| M.C5 | Leadership | Demonstrating ability to energize and inspire individuals to strive towards the vision of the future, present clearly goals and objectives, create a sense of direction and purpose for employees and act as a catalyst for action. | Capacités d'encadrement | Démontrer une aptitude à stimuler et à inspirer les individus afin qu’ils œuvrent pour atteindre la vision définie pour l’avenir, à présenter clairement les buts et objectifs, à imprimer une orientation aux employés et à susciter chez eux un sentiment d’appartenance ainsi qu’à jouer un rôle de catalyseur pour l’action. |
| M.C6 | Multi-level stakeholder management | Demonstrating ability to understand the goals and objectives of various stakeholders, ensure efficient cooperation and stakeholders engagement (incl. being open and stimulating exchange of good practices between different Member States). | Gestion des parties prenantes à plusieurs niveaux | Démontrer une aptitude à comprendre les buts et objectifs de différentes parties prenantes, à assurer une coopération efficace et à obtenir la participation des parties prenantes (notamment en adoptant une attitude ouverte et en encourageant les échanges de bonnes pratiques entre différents États membres). |
| M.C7 | Negotiating | Demonstrating ability to effectively explore (facilitating discussion, asking questions, responding to objections, etc.) alternatives and positions of others to reach outcomes that are accepted by all parties (a win-win solution). | Négociation | Démontrer une aptitude à étudier efficacement (en favorisant la discussion, en posant des questions, en répondant aux objections, etc.) les différentes solutions et les points de vue des autres afin de parvenir à des résultats acceptés par toutes les parties (solutions gagnant-gagnant). |
| M.C8 | Result orientation | Demonstrating ability to set challenging goals, maintain focus and persistence and constantly achieve goals or deliver required results even in the case of adversity. | Orientation vers les résultats | Démontrer une aptitude à fixer des objectifs ambitieux, à maintenir un cap et à faire preuve de persévérance ainsi qu’à toujours atteindre les objectifs ou obtenir les résultats attendus même dans des circonstances défavorables. |
| M.C9 | Strategic management | Demonstrating ability to make decisions and take actions that lead to development and implementation of strategies aligned with the strategic direction of the organisation and achievement of objectives. | Gestion stratégique | Démontrer une aptitude à prendre des décisions et à adopter des mesures entraînant l’élaboration et la mise en œuvre de stratégies conformes à l’orientation stratégique de l’organisation et à la réalisation des objectifs. |
| M.C10 | Risk management | Demonstrating ability to identify, analyse, assess and prioritize risks and to minimize, monitor, and control the probability and/or impact of unfortunate events or to maximize the realization of opportunities. | Gestion des risques | Démontrer une aptitude à détecter, analyser, évaluer et hiérarchiser les risques, à réduire, suivre et contrôler la probabilité de survenue d’événements fâcheux ou leur incidence ainsi qu'à maximiser les chances de concrétisation des opportunités. |
| M.C11 | Planning of resources | Demonstrating ability to manage organization's resources including but not limited to financial resources, inventory, human skills, production resources, information technology (IT) in an efficient and effective way. | Planification des ressources | Démontrer une aptitude à gérer de manière efficace et efficiente les ressources de l’organisation, notamment, mais pas exclusivement, les ressources financières, les stocks, les compétences humaines, les ressources de production et les technologies de l’information (TI). |
| M.C12 | HR Strategy development and implementation | Demonstrating ability to make decisions and take actions that lead to development and implementation of HR strategies aligned with the strategic direction of the organisation and achievement of objectives. | Élaboration et mise en œuvre de la stratégie en matière de RH | Démontrer une aptitude à prendre des décisions et à adopter des mesures entraînant l’élaboration et la mise en œuvre de stratégies de RH conformes à l’orientation stratégique de l’organisation et à la réalisation des objectifs. |

# Compétences professionnelles

|  | **Anglais** | | **Langue locale** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Compétence** | **Description** | **Compétence** | **Description** |
| P.C1 | Analytical skills | Building a logical approach to address complex problems or opportunities by splitting them into constituent parts to identify underlying issues, determine cause and effect relationships and arrive at conclusions or decisions. | Compétences analytiques | Construire une approche logique en vue d'examiner des problèmes ou des perspectives complexes en les subdivisant en plusieurs éléments afin de détecter les problèmes sous-jacents, de déterminer les liens de cause à effet et de formuler des conclusions ou des décisions. |
| P.C2 | Communicating in writing | Demonstrating ability to present information and ideas in writing in a clear and convincing manner, selecting appropriate means of written communication and writing style to reach the audience, using correct spelling, grammar and punctuation, as well as demonstrating ability to communicate across cultures. | Communication écrite | Démontrer une aptitude à présenter des informations et des idées par écrit, de manière claire et convaincante, en sélectionnant des moyens adéquats de communication écrite et un style rédactionnel adapté afin d’atteindre le public ciblé, en utilisant une orthographe, une grammaire et une ponctuation correctes, ainsi que démontrer une aptitude à la communication multiculturelle. |
| P.C3 | Communicating verbally | Demonstrating ability to clearly express thoughts and ideas to individuals or groups using speech in a way that engages the audience, encourages two-way communication and helps them understand and retain the message, as well as demonstrating ability to communicate across cultures. | Communication orale | Démontrer une aptitude à exprimer clairement ses pensées et ses idées à des individus ou à des groupes en utilisant le langage oral de manière à capter l’attention du public, à favoriser une communication bidirectionnelle et à l’aider à comprendre et à retenir le message, et démontrer une aptitude à la communication multiculturelle. |
| P.C4 | Conflict handling | Demonstrating ability to deal effectively with others in an antagonistic situation by recognising different opinions, bringing them for open discussion and using appropriate interpersonal styles and techniques in order to find a win-win solution in a conflict between two or more people. | Gestion des conflits | Démontrer une aptitude à négocier efficacement avec les autres dans une situation conflictuelle, en acceptant les opinions différentes, en rassemblant les parties dans un dialogue ouvert et en utilisant des styles et des techniques interpersonnels appropriés pour trouver une solution favorable à toutes les parties prenantes, que ce soit dans des conflits entre deux personnes ou plus. |
| P.C5 | Flexibility and adaptability to change | Demonstrating ability to adjust and retain effectiveness when experiencing major changes in work tasks, work environment, organisational structure and culture, processes, requirements, and other work related aspects. | Flexibilité et capacité d’adaptation au changement | Démontrer une aptitude à s’adapter et à maintenir son efficacité en cas de changement majeur des tâches, de l’environnement de travail, de la structure et de la culture de l’organisation, des processus, des exigences et d’autres aspects liés au travail. |
| P.C6 | Problem solving | Demonstrating ability to identify problems by using logic, intuition, data, conducting appropriate analyses, searches and involving others (if needed) in order to arrive at solutions or decisions. | Résolution de problèmes | Démontrer une aptitude à détecter les problèmes en utilisant sa logique, son intuition et les informations disponibles, en procédant aux analyses et aux recherches appropriées et en faisant participer (au besoin) les autres afin de trouver des solutions ou de prendre des décisions. |
| P.C7 | Team work | Demonstrating ability to work cooperatively and collaboratively with other colleagues from different structural units and ranks in order to accomplish collective goals. | Travail d’équipe | Démontrer une aptitude à travailler en coopération et en collaboration avec d'autres collègues de différentes unités structurelles et de différents niveaux afin d’atteindre des objectifs collectifs. |
| P.C8 | Technological ability | Demonstrating ability to use appropriate personal computer software, information systems and other IT tools (e.g. Microsoft Office programs) that are required to accomplish work goals. | Aptitudes technologiques | Démontrer une aptitude à utiliser les logiciels pour ordinateur personnel, les systèmes d’information et les autres outils informatiques (comme les programmes Microsoft Office) requis pour atteindre les objectifs de travail fixés. |
| P.C9 | Usage of monitoring and information system | Demonstrating ability to use EU funds monitoring and information systems (both external and internal if available) in order to accomplish work goals. | Utilisation du système de suivi et d’information | Démontrer une aptitude à utiliser les systèmes de suivi et d’information relatifs aux fonds de l’UE (externes et internes, le cas échéant) afin d’atteindre les objectifs de travail fixés. |
| P.C10 | Representation to the outside world | Demonstrating ability to act or speak for institution in an efficient way and appropriate manner. | Représentation auprès du monde extérieur | Démontrer une aptitude à agir ou à prendre la parole pour l’institution de manière efficace et appropriée. |
| P.C11 | Relevant language skills | Demonstrating ability to apply relevant foreign language skills in order to carry out the assigned functions and accomplish work goals. | Compétences linguistiques pertinentes | Démontrer une aptitude à utiliser les compétences en langues étrangères adéquates pour exécuter les fonctions attribuées et atteindre les objectifs de travail fixés. |
| P.C12 | Intercultural skills | Demonstrating ability to work in multi-cultural environment, efficiently dealing with stakeholders in EU institutions and other member states. | Compétences interculturelles | Démontrer une aptitude à travailler dans un environnement multiculturel, en traitant efficacement avec les parties prenantes des institutions de l’UE et des autres États membres. |