



RÉFÉRENTIEL

DE COMPÉTENCES DES AVOCATS

Parcourir le référentiel de compétences

INTRODUCTION >

CONSEILLER STRATÉGIQUE >

ANALYSTE CRITIQUE >

COMMUNICATEUR EFFICACE >

PROFESSIONNEL RESPONSABLE >

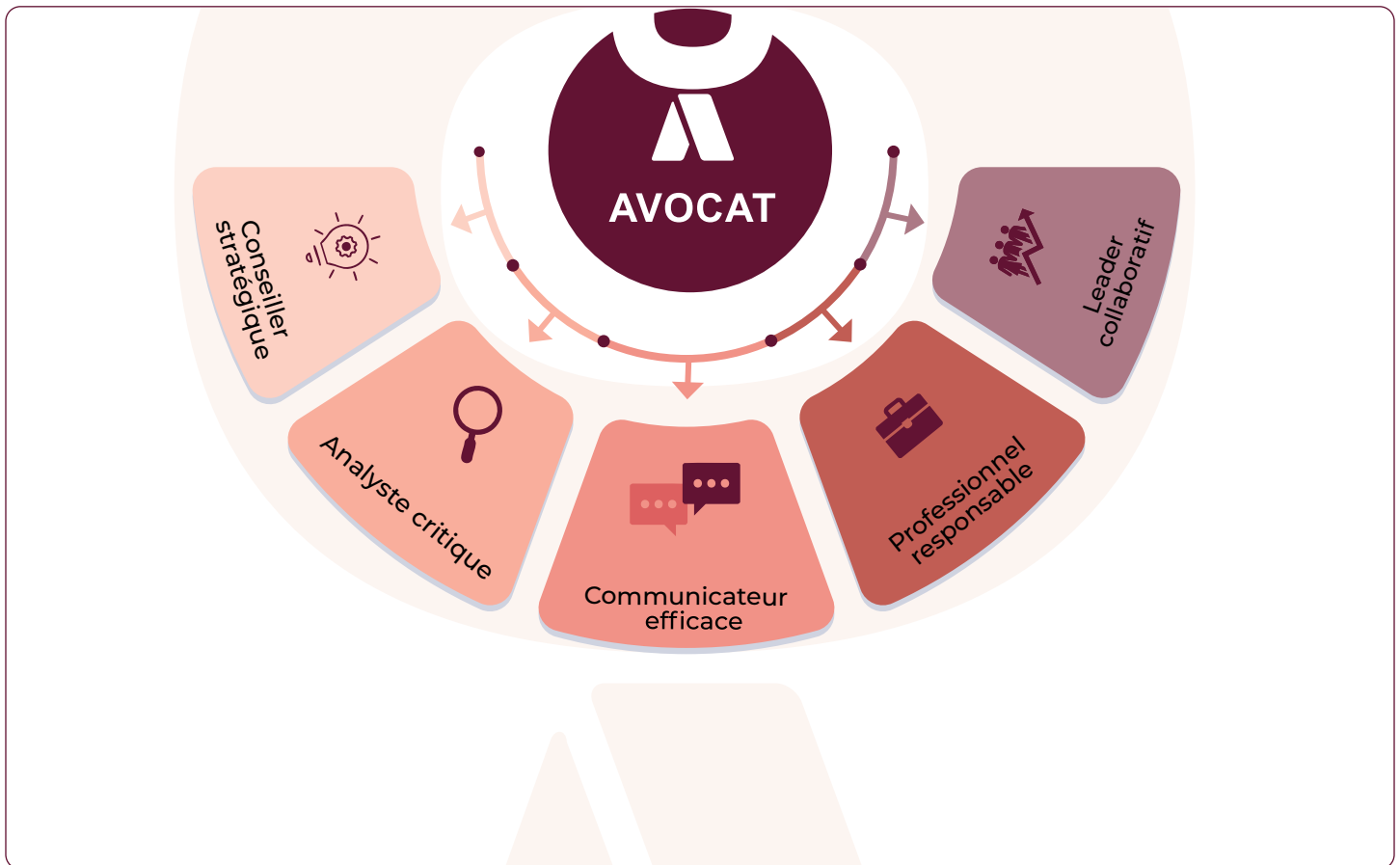
LEADER COLLABORATIF >

MÉTHODOLOGIE >



Introduction

Qu'est-ce qu'un référentiel de compétences?



Le référentiel de compétences fait état des rôles de l'avocat. Il s'agit de grands groupes thématiques de compétences qui doivent être possédées, maintenues et mises à jour tout au long de la carrière d'un avocat afin d'exercer de manière professionnelle et sécuritaire. Chaque compétence comporte diverses facettes (manifestations) qui en décrivent les éléments essentiels.

Tous les avocats sont appelés à endosser les rôles présentés au référentiel de compétences et à mettre en œuvre les compétences décrites, peu importe leur type de pratique (privée, organisation, entreprise, etc.) ou leurs activités professionnelles (conseil, gestion, litige, etc.).

Le référentiel de compétences est un outil structurant qui contribue directement à la protection du public de plusieurs façons.

Pour les avocats :

Guide l'avocat dans son développement professionnel et l'actualisation de ses compétences.

Pour le public :

Permet de faire connaître les grands rôles et les compétences attendues d'un avocat.

Pour le Barreau du Québec :

Est utilisé dans les principaux mécanismes de protection du public et oriente le développement d'outils et de formations.

Pour les étudiants :

Permet de connaître les compétences nécessaires pour exercer la profession d'avocat.

Lire la suite >

Introduction

Comment lire ce référentiel de compétences?

Le référentiel de compétences est élaboré en termes généraux afin qu'il puisse s'adapter aux circonstances particulières d'une variété de types et de contextes de pratique.

Le référentiel de compétences présente trois niveaux distincts :

Les rôles (grandes familles de compétences)

ex. : **Rôle** CONSEILLER STRATÉGIQUE

Les compétences (l'avocat compétent doit être capable de...)

ex. : Compétences

1.1 Cerner adéquatement les besoins des clients et parties prenantes

Les manifestations (description des facettes des compétences)

ex. : Manifestations

1.1.1. Identifier rapidement les risques majeurs et les actions urgentes à entreprendre, puis agir en conséquence

Qu'est-ce qu'un client?

Pour les fins du présent référentiel de compétences, la notion de « client » inclut toute personne ou, le cas échéant, toute organisation à qui l'avocat rend ou s'engage à rendre des services professionnels. Ce terme s'entend aussi d'une personne qui consulte un avocat et qui a des motifs raisonnables de croire qu'une relation entre avocat et client existe.

[Lire la suite >](#)



Rôle **Conseiller stratégique**

On recherche évidemment les conseils d'un avocat en raison de sa formation approfondie en droit et de sa connaissance des lois et procédures. L'avocat est pourtant plus qu'un expert juridique. Tant pour les individus que les organisations, il est un allié stratégique de premier plan qui offre des conseils éclairés dépassant les strictes questions juridiques.

L'avocat met en œuvre une vision proactive plutôt que réactive. Il détecte les opportunités et enjeux pour aider ses clients à éviter des problèmes, optimiser les possibilités d'amélioration et maximiser les chances de succès. Il contribue à une planification réfléchie en anticipant les implications d'une décision. Grâce à une compréhension profonde des besoins spécifiques de son client, il conseille judicieusement ce dernier sur ses droits, obligations, risques et recours, et agit pour prévenir les impacts juridiques, financiers et réputationnels.

L'avocat considère l'ensemble de l'écosystème dans lequel opère son client. Il conçoit et met en œuvre des stratégies réalistes et adaptées aux paramètres du mandat. Il fait preuve de flexibilité et d'une grande capacité d'adaptation en ajustant continuellement son approche aux obstacles et changements rencontrés. Il accompagne, guide et sait gérer les attentes.

L'avocat ne se contente pas de comprendre ou d'analyser la loi dans un cadre théorique. Il l'intègre et s'y réfère de manière stratégique pour servir au mieux les intérêts de son client.

| Compétences | Manifestations |
|--|---|
| 1.1. Cerner adéquatement les besoins des clients et parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Identifier rapidement les risques majeurs et les actions urgentes à entreprendre, puis agir en conséquence 1.1.2. Définir et prioriser les objectifs du client afin d'établir une compréhension commune du mandat 1.1.3. Anticiper et prévenir les situations conflictuelles 1.1.4. Reconnaître ses limites et orienter le client et les parties prenantes vers les ressources appropriées ou obtenir l'assistance nécessaire |
| 1.2. Recommander des solutions pratiques, adaptées et pertinentes | <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Offrir des conseils éclairés sur les droits, obligations, risques et recours possibles 1.2.2. Proposer des solutions réalistes et adaptées à la situation et aux besoins du client 1.2.3. Formuler une recommandation qui tient compte des délais, du budget, des chances de succès et des impacts potentiels |
| 1.3. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies | <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. Développer des stratégies pour atteindre efficacement les objectifs 1.3.2. Mettre en œuvre une stratégie adaptée et proportionnée 1.3.3. Réagir stratégiquement aux faiblesses ou incohérences de sa position ou de la position d'une autre partie 1.3.4. Ajuster en continu la stratégie en faisant preuve de souplesse et d'agilité |
| 1.4. Accompagner et guider les clients et parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1. Assister le client dans l'évaluation des critères décisionnels pour l'aider à faire des choix éclairés 1.4.2. S'informer régulièrement de la compréhension du client et des parties prenantes et obtenir les consentements nécessaires 1.4.3. Expliquer les forces et faiblesses d'un mandat ainsi que les solutions disponibles et leurs conséquences |
| 1.5. Gérer efficacement les attentes du client et des parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1. Établir un échéancier et un budget réaliste 1.5.2. Réévaluer et recadrer les attentes du client et des parties prenantes pour s'assurer qu'elles restent raisonnables et atteignables 1.5.3. Rendre compte proactivement et régulièrement de l'évolution d'un mandat et des changements stratégiques à opérer |

Conseiller stratégique

Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie



Rôle **Analyste critique**

L'avocat sait poser les bonnes questions. Loin de se limiter aux faits qui lui sont soumis, il met en œuvre des habiletés et méthodes de recherche qui lui permettent de broser le portrait complet d'une situation, en comprendre les enjeux sous-jacents et mettre en lumière les aspects cruciaux.

Bien que la pratique du droit repose sur un corpus important de règles, l'avocat identifie rapidement et avec précision le cadre juridique propre à une situation. En plus de colliger toute l'information utile à l'accomplissement de son mandat, il fait preuve d'un bon esprit de synthèse et établit les liens pertinents entre les faits recueillis et le droit applicable.

L'avocat peut décomposer des informations complexes et examiner un problème en tenant compte de diverses perspectives. Il est doté d'un sens critique aiguisé et il n'hésite pas à remettre en question les faits, arguments ou preuves en cherchant les failles dans son raisonnement ainsi que dans celui des autres. Alors que les technologies de l'information se développent à une vitesse fulgurante, l'expertise de l'avocat pour évaluer rigoureusement la crédibilité d'une source constitue un atout indéniable.

Grâce à son rôle d'analyste critique, l'avocat sait développer un argumentaire solide et trouver des solutions créatives face à des problèmes complexes.

| Compétences | Manifestations |
|--|--|
| 2.1. Effectuer des recherches factuelles et juridiques pertinentes et rigoureuses | <p>2.1.1. Recueillir et colliger l'ensemble des informations et documents nécessaires à l'accomplissement du mandat</p> <p>2.1.2. Poser les questions adéquates et valider sa compréhension des informations recueillies</p> <p>2.1.3. Appliquer les méthodes de recherches juridiques appropriées dans le but de déterminer le droit applicable</p> <p>2.1.4. Utiliser le résultat de ses recherches pour identifier des solutions</p> |
| 2.2. Analyser les faits et déterminer le droit applicable | <p>2.2.1. Analyser et synthétiser les informations recueillies pour en extraire les faits pertinents et distinctifs</p> <p>2.2.2. Reconnaître le cadre juridique du mandat</p> <p>2.2.3. Déterminer le droit applicable en faisant les liens pertinents entre le cadre juridique et les faits</p> <p>2.2.4. Mobiliser ses connaissances et appliquer un raisonnement juridique efficace</p> |
| 2.3. Exercer un jugement critique | <p>2.3.1. Examiner les faits, arguments ou preuves en tenant compte de diverses perspectives</p> <p>2.3.2. Évaluer rigoureusement la crédibilité, la fiabilité et l'intégrité d'une source d'information, d'un document ou d'un individu</p> <p>2.3.3. Identifier les forces, faiblesses et incohérences des positions en jeu</p> <p>2.3.4. Identifier les paramètres non juridiques (politiques, réputationnels, environnementaux, financiers, institutionnels, psychosociaux, etc.) qui permettent de contextualiser un mandat</p> <p>2.3.5. Évaluer les chances de succès et l'impact potentiel de différentes solutions sur la situation globale du client</p> |

Conseiller stratégique

Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie



Rôle **Communicateur efficace**

Tant à l'écrit qu'à l'oral, l'avocat connaît l'importance du mot juste. S'exprimant dans une langue de qualité, il manie habilement les concepts et notions propres à ses activités professionnelles, mais adapte ses communications aux besoins et capacités de l'interlocuteur. L'avocat s'assure en tout temps d'être bien compris. Loin d'être limité au contexte du litige, le rôle de communicateur efficace implique de synthétiser, vulgariser et structurer l'information.

Bien qu'il sache convaincre, il importe à l'avocat d'instaurer un climat de confiance lors de ses échanges. Pour recueillir les informations pertinentes et adapter son discours et ses stratégies, l'avocat doit connaître et comprendre les besoins de ses interlocuteurs en démontrant une grande qualité d'écoute. Habile négociateur, l'avocat fait preuve de tact et de diplomatie.

| Compétences | | Manifestations |
|-------------|---|---|
| 3.1. | Communiquer clairement | <p>3.1.1. S'exprimer dans une langue de qualité</p> <p>3.1.2. Être rigoureux, efficace et favoriser la concision dans les échanges</p> |
| 3.2. | Instaurer un climat de confiance | <p>3.2.1. Écouter activement son interlocuteur</p> <p>3.2.2. Démontrer du respect, de l'ouverture et de l'empathie lors des échanges</p> <p>3.2.3. Vulgariser les concepts juridiques et adapter son approche en fonction des besoins et capacités de son interlocuteur</p> <p>3.2.4. Mettre en œuvre des stratégies de communication efficaces en contexte conflictuel ou émotif</p> |
| 3.3. | Influencer et convaincre efficacement tout en faisant preuve de tact | <p>3.3.1. Présenter des informations et des arguments de manière persuasive</p> <p>3.3.2. Utiliser ses habiletés de négociation et faire preuve de diplomatie pour atteindre des résultats favorables</p> |
| 3.4. | Communiquer de manière professionnelle et documenter adéquatement ses démarches | <p>3.4.1. Utiliser le langage juridique approprié</p> <p>3.4.2. Respecter les formats, standards professionnels et normes juridiques appropriés dans ses interventions</p> <p>3.4.3. Documenter et consigner adéquatement ses interventions, recherches, stratégies et échanges</p> |

Conseiller stratégique

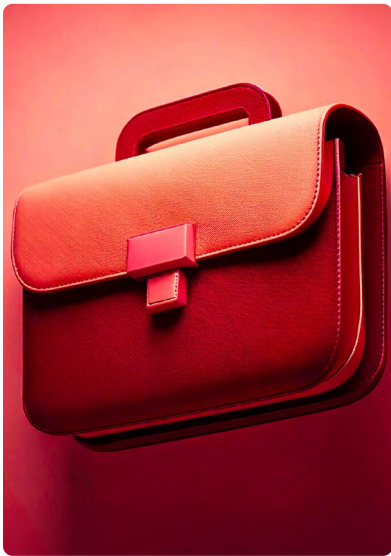
Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie



Rôle **Professionnel responsable**

Dans le cadre de ses fonctions, l'avocat reçoit et traite de l'information confidentielle et est appelé à conseiller ou représenter des clients dans des contextes délicats. Comme professionnel responsable, il sait se montrer à la hauteur de la confiance qu'on lui témoigne en atteignant des standards élevés de professionnalisme et de compétence. Pour ce faire, l'avocat fait notamment preuve d'intégrité, de rigueur, de discrétion et de loyauté.

À titre de membre du Barreau du Québec et d'auxiliaire de justice, l'avocat est tenu de connaître et de respecter ses devoirs envers le public, le client, l'administration de la justice et la profession. Bien qu'il représente avec conviction les intérêts de son client, il le fait toujours en tenant compte des règles et balises propres à sa profession. Le rôle de professionnel responsable implique une actualisation de ses connaissances juridiques, mais aussi une conscientisation proactive des changements sociaux. Il est attendu de l'avocat qu'il s'engage activement dans l'amélioration continue de ses compétences et connaissances afin de demeurer efficace et à l'avant-garde des évolutions juridiques et sociétales. Ouvert et intéressé aux avantages des nouvelles technologies, il s'assure d'en maîtriser les codes et de gérer efficacement les risques afférents.

| Compétences | | Manifestations |
|-------------|--|--|
| 4.1. | Agir de façon éthique et professionnelle | 4.1.1. Faire preuve d'intégrité, de rigueur, de respect, de modération, de jugement, de responsabilité et de loyauté 4.1.2. Respecter ses engagements, échéances et délais 4.1.3. Se préparer adéquatement et fournir une prestation de travail de qualité 4.1.4. Utiliser de manière professionnelle et responsable les technologies de l'information 4.1.5. Développer des méthodes de travail et utiliser des outils adaptés et efficaces |
| 4.2. | Respecter les normes régissant la profession d'avocat | 4.2.1. Connaître et se conformer aux lois et règlements régissant la profession d'avocat 4.2.2. Préserver la confidentialité et la sécurité des informations échangées et protéger le secret professionnel 4.2.3. Identifier efficacement les conflits d'intérêts potentiels et y réagir de façon appropriée 4.2.4. Connaître et s'acquitter des devoirs et responsabilités d'un fidéicommissaire, lorsqu'applicable |
| 4.3. | Représenter les intérêts du client | 4.3.1. Démontrer du leadership et de la proactivité dans la défense des droits et/ou la promotion des intérêts du client 4.3.2. Planifier ses interventions et actions en s'assurant de faire primer l'intérêt du client 4.3.3. Traduire adéquatement l'intention du client dans ses actions et interventions |
| 4.4. | S'engager dans l'amélioration continue et la mise à jour de ses compétences et connaissances | 4.4.1. Évaluer régulièrement son rendement, son évolution et ses besoins de formation afin d'assurer son développement professionnel tout au long de sa carrière 4.4.2. Participer activement à son développement professionnel et mettre en œuvre les compétences acquises 4.4.3. Développer et tenir à jour ses compétences technologiques pour améliorer la qualité et la sécurité des services rendus 4.4.4. S'informer des évolutions récentes du droit et des pratiques juridiques 4.4.5. S'informer proactivement des changements et enjeux sociaux afin de comprendre leur impact potentiel sur la clientèle, les parties prenantes, sa pratique et l'évolution du droit |

Conseiller stratégique

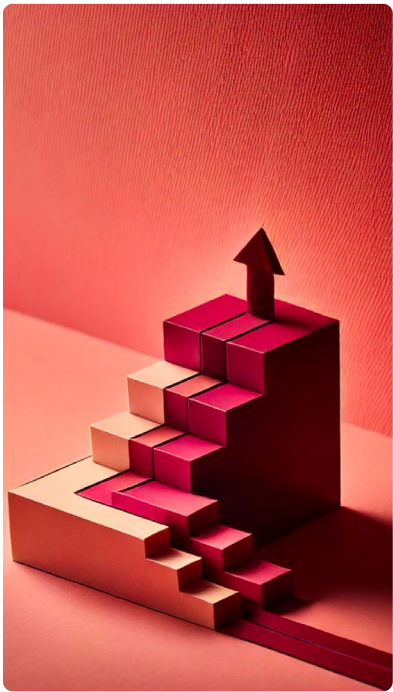
Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie



Rôle **Leader collaboratif**

Qu'il agisse devant les tribunaux, qu'il soit gestionnaire ou membre d'une équipe multidisciplinaire, l'avocat développe des relations professionnelles basées sur la confiance et le respect. Il sait mobiliser, stimuler la contribution ou coordonner les efforts de divers intervenants. Il saisit les perspectives de chacun et intègre ces points de vue dans des solutions collaboratives. Il facilite les échanges entre différentes parties pour parvenir à des accords mutuellement bénéfiques. L'avocat clarifie des concepts juridiques complexes et navigue dans des situations tendues, ce qui renforce sa position en tant que leader efficace et respecté. De même, il n'hésite pas à faire preuve d'innovation dans sa façon d'aborder un problème.

Le rôle de leader collaboratif nécessite une compréhension des responsabilités de chacun, la convergence des intérêts communs et la gestion des divergences. L'avocat est souvent appelé à mener des projets où il doit s'assurer que tous les acteurs pertinents sont alignés sur les mêmes objectifs tout en respectant les lois et règlements en vigueur.

Rouage essentiel d'un système juridique qui met en valeur la primauté du droit, son travail favorise la stabilité sociale par la résolution pacifique des conflits et la sensibilisation du public aux questions de droit et de justice. Évoluant au sein d'une société diversifiée, on s'attend de lui qu'il incarne des valeurs de respect de la personne et de protection des droits fondamentaux, dont celui de ne pas subir de discrimination ou de harcèlement. C'est aussi à titre de leader collaboratif que l'avocat peut contribuer aux efforts de réconciliation avec les peuples autochtones.

L'avocat collabore, inspire et guide non pas en imposant ses décisions, mais en facilitant une coopération harmonieuse qui respecte les intérêts et contributions de chacun.

| Compétences | Manifestations |
|--|---|
| <p>5.1. Contribuer à l'établissement et au maintien de relations positives et cordiales</p> | <p>5.1.1. Maintenir une attitude professionnelle et courtoise dans ses interactions</p> <p>5.1.2. Se rendre disponible et répondre avec diligence aux clients, collègues et parties prenantes</p> <p>5.1.3. Collaborer avec les membres d'une équipe ou les intervenants à un mandat</p> <p>5.1.4. Favoriser la coopération et l'interdisciplinarité dans l'accomplissement d'un mandat</p> <p>5.1.5. Organiser le travail de manière efficiente et effectuer la supervision appropriée</p> |
| <p>5.2. Contribuer à une culture du bien-être respectueuse du droit à l'égalité</p> | <p>5.2.1. Prendre conscience de ses biais, idées préconçues et préjugés, et ne pas les laisser interférer avec son mandat</p> <p>5.2.2. S'informer des droits et réalités des groupes minoritaires ou protégés par le droit à l'égalité et en tenir compte dans sa pratique pour prévenir toute forme de discrimination</p> <p>5.2.3. Adopter des pratiques et attitudes positives et inclusives, en favorisant le bien-être, l'entraide et l'ouverture</p> <p>5.2.4. Encourager et soutenir le développement professionnel et personnel des membres d'une équipe</p> |
| <p>5.3. Contribuer à une culture favorisant l'accessibilité et la qualité de la justice</p> | <p>5.3.1. Favoriser la désescalade et privilégier les modes alternatifs de résolution des conflits afin de limiter la judiciarisation</p> <p>5.3.2. Adopter des stratégies efficaces qui ne nuisent pas au bon fonctionnement du système de justice</p> <p>5.3.3. Contribuer à une saine administration de la justice, au respect des règles de droit, et soutenir l'autorité des tribunaux</p> |
| <p>5.4. Contribuer au développement de la profession</p> | <p>5.4.1. Transmettre son savoir et ses expériences, conseiller, mentorer ou former d'autres professionnels du droit</p> <p>5.4.2. Développer et adopter des idées, stratégies ou façons de faire novatrices</p> <p>5.4.3. Utiliser et intégrer la technologie à sa pratique afin de demeurer pertinent et en phase avec la société</p> |

Conseiller stratégique

Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie

Méthodologie


Le référentiel de compétences de l'avocat : un processus structuré et participatif

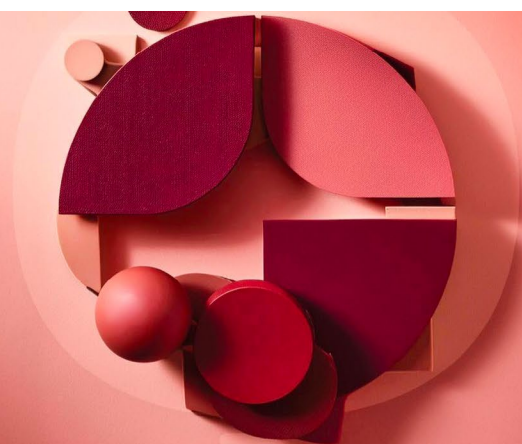
Le référentiel de compétences de l'avocat est le résultat de deux ans de travail rigoureux, de collecte, d'analyse de données et de validation effectué par le Barreau du Québec, en collaboration avec une cinquantaine d'avocats externes de tous les horizons et d'un spécialiste en intelligence artificielle et en référentiel de compétences. Une démarche ascendante et participative a été mise sur pied afin que les avocats puissent contribuer à l'identification des compétences et se reconnaître dans les termes employés.

Ce référentiel identifie les compétences clés pour guider les avocats et les avocates tout au long de leur carrière en les encourageant à développer et à améliorer leurs connaissances, aptitudes et attitudes.

 Le référentiel de compétences est essentiel pour définir les attentes et les standards de la profession d'avocat.

- ✓ **Une démarche encadrée**
Dans l'élaboration du référentiel, le Barreau s'est appuyé sur la démarche proposée par l'Office des professions du Québec dans son *Guide - Référentiel de compétences* (2021)
- ✓ **Ateliers participatifs**
10 ateliers réunissant 55 avocats et avocates de divers horizons pour identifier près de 500 situations professionnelles au cœur de la profession.
- ✓ **Analyse comparative**
Étude d'une quarantaine de référentiels de compétences existants pour évaluer leurs forces et leurs limites.
- ✓ **Revue de la littérature en matière de référentiel de compétences**

 Pour plus d'informations concernant la méthodologie :
Eliane Gauvin et Laurence Bouchard, « [Conception du Référentiel de compétences de l'avocat : l'intelligence artificielle au service de la profession](#) » dans Barreau du Québec, Service de la formation continue, Développements récents en déontologie, droit professionnel et disciplinaire (2024), vol 553, Montréal (QC), Éditions Yvon Blais, 2024, 267



Voir les étapes de création >

Conseiller stratégique

Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie

Conseiller stratégique

Analyste critique

Communicateur efficace

Professionnel responsable

Leader collaboratif

Méthodologie

[Retour à l'accueil](#) >

Les étapes de création



1

2

3

4

5

6

7



Création d'une instance responsable de l'élaboration du référentiel



Détermination du format et du concept du référentiel



Identification des situations professionnelles au coeur de la profession



Formulation des rôles et des compétences



Validation du contenu et de la convivialité



Déploiement et appropriation du référentiel



Actualisation selon l'évolution de la profession



MAISON DU BARREAU

445, boulevard Saint-Laurent, Montréal (Québec) H2Y 3T8
Téléphone 514 954-3411 | Sans frais 1 844 954-3411
infobarreau@barreau.qc.ca | www.barreau.qc.ca

