

SECRÉTARIAT AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS

PROFIL DE COMPÉTENCES

DÉCIDEURS ADMINISTRATIFS

DÉCEMBRE 2020

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

Le Secrétariat aux emplois supérieurs a entrepris, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique, la révision du profil de compétences des décideuses administratives et décideurs administratifs. Des travaux de même nature avaient été menés en 2007.

Les décideuses administratives et décideurs administratifs exercent leur fonction dans un contexte de transformation sociale et de changement du monde du travail. Ils sont appelés à composer avec des situations nouvelles et complexes et avec des réalités de plus en plus diversifiées, auxquelles s'ajoute un volume important de dossiers. Ils doivent intervenir avec agilité afin de prendre des décisions justes pour toutes et tous, dans le respect des entreprises et des individus concernés. Ils doivent également faire preuve de célérité et de courage pour assurer une gestion efficace des audiences et une qualité irréprochable des décisions. Ils doivent aussi agir avec discernement et se comporter de manière à préserver la confiance du public à l'égard de la justice québécoise.

Dans un tel contexte, la maîtrise des compétences du présent profil est donc essentielle pour que les décideuses administratives et décideurs administratifs assument efficacement et pleinement leur rôle et leurs responsabilités, et ce, avec exemplarité.

ARCHITECTURE DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Bien que les rôles et les responsabilités varient d'un tribunal administratif à un autre, sept compétences incontournables à l'exercice de la fonction de décideuse administrative ou décideur administratif ont été déterminées.

Ces compétences sont regroupées sous trois grandes catégories, qui situent de façon dynamique les interrelations entre les postures, les actions et les finalités qui régissent cette fonction.

Postures : compétences liées aux attitudes fondamentales à adopter en fonction du rôle et du contexte, qui contribuent à la pertinence de la prise de décision des décideuses administratives ou décideurs administratifs pour l'action publique.

Actions : compétences liées à l'exercice du leadership dans la conduite de l'action publique, qui permettent aux décideuses administratives et décideurs administratifs d'accomplir efficacement leurs mandats et d'atteindre les résultats visés.

Finalités : compétences liées aux retombées attendues dans la conduite de l'action publique, qui permettent aux décideurs administratifs de guider leurs interventions et de donner un sens aux actions de leur organisation.

Afin d'en saisir plus concrètement la portée, chacune des compétences est accompagnée :

- d'une définition;
- d'une description contextualisée;
- d'actions repères.

Les actions repères renvoient à des comportements organisés en sous-catégories propres à chacune des sept compétences.

SCHÉMA DU PROFIL DE COMPÉTENCES DÉCIDEURS ADMINISTRATIFS



POSTURES

ACTIONS

FINALITÉS

Éthique et conscience professionnelle

Posture

Incarner avec exemplarité les valeurs et les principes de ses fonctions et de son organisation, en plus d'assurer son développement professionnel et sa formation continue pour le maintien d'une prestation de services de grande qualité.

La décideuse administrative ou le décideur administratif maîtrise son environnement ainsi que le champ de compétences dans lequel il exerce ses fonctions. Il agit avec cohérence, exemplarité et conscience professionnelle. Il se tient informé et à jour sur l'évolution des savoirs et des pratiques de son travail, et ce, de façon proactive.

Il intervient avec discernement, dans un souci constant de préserver l'image de son organisation et de la justice québécoise ainsi que le lien de confiance avec la population.

Connaissance de l'environnement

1. Comprendre son organisation, ainsi que la culture, les règles et le fonctionnement de celle-ci.
2. Maîtriser le cadre juridique et le domaine de compétences de son organisation.
3. Avoir une lecture élargie de l'environnement socioéconomique et du contexte lié aux domaines d'expertise de son organisation.

Éthique

4. Manifester son devoir de réserve en toute circonstance et garantir une entière discrétion et la confidentialité des dossiers.
5. Faire preuve d'intégrité en se comportant de manière juste, honnête et transparente et en évitant de se placer en situation de conflit d'intérêts.
6. Agir avec exemplarité dans le respect des règles et des devoirs que lui confèrent ses fonctions.

Conscience professionnelle

7. S'engager et s'investir pleinement dans l'accomplissement de la mission de son organisation.
8. Faire preuve de proactivité pour mettre à jour ses connaissances et pour assurer son développement professionnel et sa formation continue.
9. Comprendre et utiliser les outils numériques à sa disposition.

Agilité

Posture

Faire preuve d'humilité, de maturité personnelle, d'ouverture d'esprit et de flexibilité pour s'adapter au contexte avec calme et objectivité.

La décideuse administrative ou le décideur administratif a une bonne connaissance et une bonne gestion de lui-même. Il garde une attitude d'ouverture à l'égard des valeurs individuelles, des idées et des nouvelles façons de faire. Ainsi, il est en mesure de démontrer de la sensibilité et de la flexibilité afin d'adapter son approche en fonction des personnes, avec toute l'objectivité requise.

Gestion de soi et adaptation

1. Rester calme et en contrôle de ses émotions en toute circonstance.
2. Maintenir une attitude positive lors de défis et dans les situations difficiles.
3. S'adapter rapidement aux situations imprévues, changeantes et complexes.
4. S'adapter en continu au contexte de son organisation.

Intelligence émotionnelle

5. Connaître, comprendre et être conscient de ses propres valeurs pour préserver son impartialité.
6. Faire preuve d'ouverture d'esprit envers les autres et leur diversité.
7. Porter attention et déceler l'état émotionnel des autres pour adapter son approche à la situation.

Flexibilité

8. Faire preuve de curiosité et d'ouverture quant aux nouvelles pratiques, aux outils et aux moyens disponibles.
9. Accepter de remettre en question ses idées et ses façons de faire.

Collaboration

Action

Mettre les efforts en commun et développer des modes de fonctionnement collectifs qui favorisent la collégialité pour atteindre les objectifs de son organisation.

La décideuse administrative ou le décideur administratif évolue au sein d'une équipe diversifiée aux profils multiples. Il mise sur les échanges et le travail en collégialité pour l'atteinte des objectifs. Il fait preuve d'écoute et d'ouverture et se montre conciliant, tout en défendant son point de vue avec respect. Il n'hésite pas à partager ses connaissances et son expertise pour en faire bénéficier ses collègues.

Développer et entretenir des liens de collaboration

1. Privilégier la concertation et la transparence dans ses relations.
2. Entretenir des relations positives avec les différents collaborateurs et collaboratrices de son organisation.
3. Se montrer disponible et accessible pour le travail en collégialité.
4. Favoriser un climat favorable aux échanges, afin que toutes et tous soient à l'aise d'exprimer leur point de vue.
5. Reconnaître le point de vue de l'autre, en cas de divergence, et chercher à concilier les points de vue.
6. Garder une ouverture à la critique et aux idées des autres.

Communication interpersonnelle

8. Faire preuve d'écoute et de respect à l'égard des opinions des autres.
9. Transmettre ses idées avec clarté et concision.
10. Vérifier régulièrement la bonne compréhension de ses interlocutrices et interlocuteurs dans les échanges.

Décideur avisé

Action

Rendre une décision motivée, impartiale et cohérente, dans le respect du droit applicable.

La décideuse administrative ou le décideur administratif prépare activement son dossier. En audience, il approfondit sa compréhension en se questionnant et en cherchant toute l'information pertinente et utile. Son défi : rendre des décisions motivées, dans un délai raisonnable lorsqu'il dispose de l'entièreté de la preuve en regard des éléments essentiels.

Analyse et délibération

1. Trier, synthétiser et structurer l'information pertinente en un tout cohérent.
2. Évaluer l'ensemble de la preuve.
3. Recourir, lorsque le cadre le permet, à une expertise spécialisée pour bien comprendre la preuve.
4. Appliquer les dispositions législatives et réglementaires, la jurisprudence et la doctrine.
5. Rendre des décisions motivées de manière objective, impartiale et cohérente, sur la base des éléments de la preuve et du droit applicable.
6. Prendre position après avoir entendu toute la preuve.

Rédaction

7. S'assurer que la décision dispose entièrement de l'objet de la demande.
8. Énoncer clairement le dispositif de sa décision.
9. Rédiger des décisions claires, concises et structurées, qui sont logiques et compréhensibles.

Leader d'instance

Action

Gérer l'instance de façon à en assurer le bon déroulement et à garantir le respect des droits des parties.

La décideuse administrative ou le décideur administratif mise sur une bonne préparation et l'efficacité de ses communications pour générer des impacts positifs. Il s'exprime de façon concise et claire en étant toujours aligné sur les objectifs à atteindre. Il s'assure du bon déroulement de l'instance en préservant l'équité et le respect des règles procédurales. Il fait une utilisation judicieuse des outils technologiques mis à sa disposition dans la gestion de l'instance.

Préparation de l'audience

1. Préparer l'instance et connaître les points au dossier.
2. Cerner les aspects qui nécessitent une clarification et les questions pertinentes à poser.
3. Favoriser un mode alternatif de règlement des dossiers lorsque le cadre le permet.

Gestion de l'audience

4. Expliquer, dans un niveau de langage accessible pour les parties, le but de la rencontre et le déroulement.
5. Rappeler et faire respecter les règles de bon fonctionnement.
6. Faciliter une participation appropriée de toutes les parties concernées.
7. S'assurer que les parties non représentées comprennent le déroulement de l'audience.

Gestion des débats

8. Disposer de l'admissibilité et de la recevabilité des éléments et des moyens de preuve.
9. Repérer et gérer les situations susceptibles de générer des conflits.
10. Pratiquer une écoute active envers les interlocutrices et interlocuteurs et poser des questions qui permettent de faire avancer le débat.
11. Maintenir l'équilibre entre l'impartialité inhérente à son rôle de décideuse administrative ou décideur administratif et son devoir d'assistance aux personnes non représentées.
12. Faire preuve, au besoin, de fermeté procédurale, tout en traitant les parties impliquées avec courtoisie, neutralité et patience.

Justice performante

Finalité

Planifier et réaliser son travail avec rigueur et efficacité, dans le respect des délais.

La décideuse administrative ou le décideur administratif doit composer, dans le respect des délais impartis, avec des volumes importants de dossiers, souvent complexes, longs et variés. Il doit relever ces défis en travaillant avec diligence, dans un souci constant d'amélioration. Il fait une utilisation judicieuse des outils technologiques mis à sa disposition pour en tirer le meilleur avantage, en vue de remplir son rôle et ses fonctions.

Efficacité

1. Prioriser les dossiers à traiter en fonction de leur complexité, du niveau d'urgence, des enjeux et des délais.
2. Planifier efficacement les étapes du dossier, dans une gestion optimale du temps et des ressources à sa disposition.
3. Se fixer des objectifs et des cibles de performance et s'investir pour les atteindre.

Organisation du travail

4. Assurer une gestion de son temps, dans le respect des échéanciers et dans une perspective d'efficience.
5. Agir avec diligence dans le traitement des dossiers et des suivis.

Optimisation des pratiques

6. Tirer profit des technologies disponibles pour améliorer son efficacité et les façons de faire.
7. Assurer une gestion optimale du transfert de connaissances dans la pratique juridique et le domaine de compétences de son organisation.

Orienté citoyen

Finalité

Reconnaître les besoins de la population et adopter les meilleures stratégies pour y répondre de façon juste, dans le respect du droit applicable, avec sensibilité et impartialité.

La décideuse administrative ou le décideur administratif doit placer la population au cœur de ses actions. Il doit respecter toutes les formes de diversité et demeurer sensible aux conséquences et à l'impact des décisions sur la vie des gens. Dans un contexte de transformation de la société et du monde du travail, il doit s'assurer de préserver le principe d'équité pour toutes et tous, y compris le devoir d'assistance à l'égard des parties non représentées.

Équité

1. Agir dans le respect des personnes.
2. Informer les parties de leurs droits et s'assurer de leur compréhension.

Respect et dignité

3. Adopter une approche impartiale dans son langage et son comportement.
4. Intervenir avec doigté auprès des parties, de manière à susciter leur confiance envers son organisation.

Crédibilité

5. Préserver la confiance de la population à l'égard de la justice québécoise par son discours, ses actions et sa cohérence décisionnelle.
6. Gérer la présence des médias dans un souci de droit à l'information, lorsque cela est applicable à son organisation.

RÉFÉRENCES

CONSEIL D'ÉTAT DE LA JURIDICTION ADMINISTRATIVE (page consultée le 25 septembre 2020). [*Cour administrative d'appel de Bordeaux: Une fonction essentielle, un métier diversifié, des compétences valorisées \(cour-administrative-appel.fr\)*](#), [en ligne].

COUNCIL OF AUSTRALASIAN TRIBUNALS (2018). [*COAT Tribunal Competency Framework*](#), 12 p., [en ligne].

JUDICIAL APPOINTMENTS COMMISSION (page consultée le 25 septembre 2020). [*Judicial Appointments Commission*](#), [en ligne].

OMBUDSMAN SASKATCHEWAN (2009). [*Practice Essentials for Administrative Tribunals*](#), [en ligne]