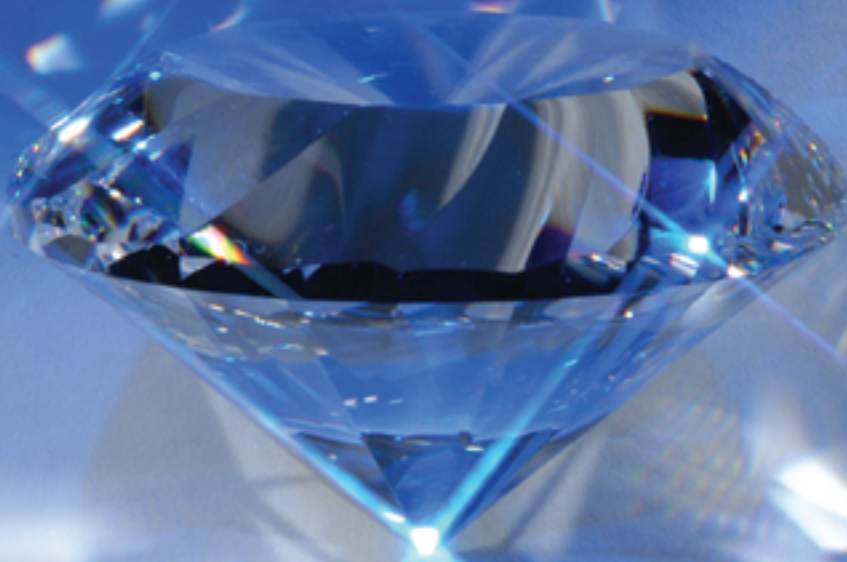


Clair comme le cristal



Perspectives novatrices pour
l'Association du Barreau canadien

Clair comme le cristal

**Perspectives novatrices pour
l'Association du Barreau canadien**

RAPPORT DU COMITÉ SPÉCIAL DE L'ASSOCIATION DU BARREAU
CANADIEN

Clair comme le cristal – Perspectives novatrices pour l'Association du Barreau
canadien

*Présenté au Conseil de l'Association du Barreau canadien par le Comité sur l'avenir de
l'ABC*

ISBN 1-897086-00-8

Août 2005

Comité sur l'avenir de l'ABC

Robert G. H. Patzelt, président
Robert P. Stack, vice-président
Joan Bercovitch, directrice du projet
Ron Knowles, facilitateur
Stephen L. Bresolin
Chantal Duguay-Hyatt
Stephen Hanson
John D.V. Hoyles
Veronica L. Jackson
Frank C. Kraemer
Simon V. Potter
Sandra L. Schulz, c.r.
Kelly James Smith

Production : Communications de l'ABC

Composition : Ken Watson

Couverture : Photographie de Stephen Fenn

© Association du Barreau canadien
865 avenue Carling, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1S 5S8
Téléphone : (613) 237-2925 ou 1 800 267-8860
Télécopieur : (613) 237-0185
Adresse de courriel : info@cba.org
Page d'accueil : www.cba.org
Site Web : www.cba.org/futurs

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Toute reproduction d'une partie quelconque de ce volume par quelque procédé
que ce soit est strictement interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada

Available in English

Remerciements

Nous avons consacré beaucoup de temps, d'efforts et d'expertise à la préparation du présent rapport. Nous tenons à remercier plusieurs personnes pour leur contribution personnelle et leur excellent travail d'équipe.

Premièrement, nous désirons remercier les employés et employées de l'ABC qui ont compris le besoin de préparer l'avenir de la profession et ont appuyé le Projet de l'ABC sur l'avenir. Il aurait été facile de laisser les choses telles qu'elles sont et dire simplement : « Évitions de faire des vagues ». Face à la tempête, il est facile de condamner les écoutilles. Mais, lorsqu'il fait beau et que le soleil brille, il faut faire preuve d'une grande clairvoyance et de beaucoup d'initiative pour anticiper des états de crise possibles et s'y préparer en conséquence.

Deuxièmement, nous remercions tous les collaborateurs de l'ABC, qui n'y sont pas affiliés, de nous avoir fourni toute l'expertise nécessaire sous forme de données, de connaissances et de services, et qui ont appuyé le comité et son initiative : Dr. Darrell Bricker, Dr. David Brusegard, Sandy Duck, Tasha Kheiriddin, Ron Knowles, Steve Nash, Ian Sadinsky, Vicki Schmolka et George Weber.

Troisièmement, nous voudrions remercier le Comité sur l'avenir de l'ABC, qui comprend non seulement des bénévoles dévoués, mais aussi des employés clés de l'ABC. Chacun d'eux, leurs familles et leurs employeurs méritent notre profonde gratitude pour leur excellente contribution. Ils ont consacré à ce projet d'innombrables heures de travail, en sacrifiant leur temps libre et leurs fins de semaine. J'ai eu l'honneur de les guider dans leur travail et je suis maintenant honoré de les compter parmi mes amis proches. Cela représente ma meilleure récompense.

Finalement, je voudrais remercier notre personne *sine qua non* sans laquelle il n'aurait pas été possible de réaliser ce projet : Joan Bercovitch, directrice du projet sur l'avenir qui était le cœur et l'âme de notre comité. C'est une personne extraordinaire qui déborde d'énergie et possède une immense sagesse. Elle s'est dévouée corps et âme au projet de l'ABC. Sans Joan, ce projet n'aurait pu être réalisé avec succès, et dans la bonne humeur. Cela a été un plaisir pour nous tous et toutes de travailler avec elle.

Robert Patzelt
Président, Comité sur l'avenir de l'ABC

Table des matières

PRÉFACE	III
CHAPITRE 1 Faire la lumière sur les ombres : Un appel à l'action	
1.1 Mandat du Comité sur l'avenir de l'ABC	1
1.2 L'importance de planifier l'avenir	2
1.3 L'ABC tel un prisme	5
1.4 Structure du rapport	5
1.5 Méthodologie	6
1.6 Postulats de base	7
CHAPITRE 2 Les réfracteurs : Les principaux facteurs de changement	
2.1 Tendances et facteurs principaux de changement : discussion générale et mises en garde	9
2.2 La question de la culture	11
2.3 Les avocats et avocates en exercice	13
2.3.1 Les femmes	14
2.3.2 La diversité	15
2.3.3 L'âge et l'expérience	17
2.3.4 L'impact de la formation en droit	18
2.4 La clientèle	18
2.5 Le marché des services juridiques	20
2.6 Modèles de prestation de services juridiques et de pratique du droit	22
2.7 Changements des systèmes juridique et judiciaire	24
2.8 Représentation de la profession juridique et défense de ses intérêts	26
2.9 Forces externes	27
2.10 Sommaire des facteurs de changement	28
CHAPITRE 3 Réussir à briller : Modeler les futures facettes de l'ABC	
3.1 Le contexte actuel de l'ABC pour la planification de l'avenir	29
3.2 Une approche fondée sur la valeur de l'ABC afin de bien planifier l'avenir	30
3.3 Les rôles de valeur de l'ABC	31
3.4 Possibilités pour l'ABC d'assumer d'autres rôles de valeur	34

CHAPITRE 4 Un trésor à portée de main : Réaliser la valeur de l’ABC à long terme	
4.1 Consolidation des forces internes	37
4.1.1 Augmenter le taux d’adhésion	37
4.1.2 Amélioration et catégorisation des programmes et des services de base	39
4.1.3 Promouvoir l’équité et concilier les différences	40
4.1.4 Structure organisationnelle intégrée	41
4.1.5 Économie de la pratique juridique	43
4.1.6 Institution d’un centre d’expertise sur la profession juridique au Canada	44
4.2 Les communications, la promotion et l’image de la profession	46
4.2.1 De la communication au dialogue	46
4.2.2 La promotion d’une image de marque	47
4.2.3 Améliorer l’image du juriste et établir un rapport plus positif avec le public	49
4.3 Partenaires et collaborateurs	51
4.4 Survol du contexte, planification de l’avenir et gestion des risques	52
4.5 Prochaines étapes	53
CHAPITRE 5 Conclusion	55
ANNEXE A – Liste de recommandations	57
ANNEXE B – Le Comité sur l’avenir de l’ABC – Mandat et composition	59
ANNEXE C – Bibliographie du Comité sur l’avenir de l’ABC	61

Préface

Prédire l'avenir a toujours relevé du domaine des chercheurs, des astrologues, des analystes financiers et des bonimenteurs. Ceux et celles qui ont raison recueillent les fruits de leur prévoyance et sont honorés comme des prophètes; ceux qui se trompent sont considérés comme de vulgaires charlatans et font l'objet de mépris, de dérision au point de risquer le bâcher. Par conséquent, la plupart des gens évitent de prévoir l'avenir et s'en remettent à la chance plutôt que d'oser prédire l'alignement des étoiles.

Il est vrai que le fait que notre système juridique soit jurisprudentiel pourrait laisser supposer une propension à vivre dans le passé. Cependant, les législateurs et les avocats et avocates, sont en réalité confrontés à l'aspect le moins prévisible de la vie : le comportement humain. La tâche de sonder l'avenir de la profession du droit et, à son tour, de l'Association du Barreau canadien, est d'autant plus difficile qu'il faut tenir compte des facteurs sociaux, économiques, politiques, culturels et institutionnels plus larges.

Lorsque l'on tourne le regard vers l'avenir, il faut tâcher de ne pas se laisser prendre dans les détails du présent et du passé. La présomption la plus facile et la moins risquée est de dire que demain sera pareil à aujourd'hui. Il est plus difficile de sauter dans le vide et accepter que nous ne disposons pas de données suffisantes et que nous devons faire face à des risques connus et inconnus. Voici donc notre opinion éclairée sur les scénarios les plus probables concernant la profession et l'ABC d'ici dix ans, ainsi que les orientations que nous devrions suivre pour maîtriser l'inconnu.

Nous nous sommes penchés pendant plus de deux ans sur une série de problèmes auxquels les juristes et l'ABC seront confrontés dans un avenir proche. Nous avons appris à évaluer les perspectives d'avenir en nous fondant sur les connaissances les plus approfondies dont nous disposons actuellement et sur l'importance et l'orientation des principaux facteurs de changement. Plutôt que de rechercher la perfection, notre objectif se limite à définir plus clairement l'avenir de l'ABC. C'est finalement le temps qui sera juge de notre réussite.

Faire la lumière sur les ombres : Un appel à l'action

1.1 Mandat du Comité sur l'avenir de l'ABC

Le Comité sur l'avenir de l'ABC a été fondé au mois de mars 2003 et, bien que son mandat se soit élargi au cours des années, en voici son essence :

[TRADUCTION]

étudier les défis que les avocats et avocates, et la profession juridique doivent relever et formuler des recommandations sur le type d'organisation que l'ABC doit devenir et sur ce qu'elle devra offrir aux avocats et à la profession juridique afin de leur être utile et demeurer dynamique.*

Il est important d'établir une distinction claire entre les avocats et avocates, et la profession juridique dans son ensemble car, comme vous le verrez dans le présent rapport, le véritable défi à relever consiste à explorer la richesse qui gît dans l'éventail complet de valeurs, d'attitudes, de besoins, d'attentes et d'intentions de chacun et chacune d'entre nous, ainsi que des différents groupes qui composent ce corps professionnel, plutôt que de considérer la profession juridique comme une entité homogène.

De plus, la nature même de l'ABC dépendra en grande partie des besoins futurs de chaque avocat de chaque cabinet et de la profession dans sa totalité, pour être ainsi en mesure de répondre à l'objectif de **pertinence** qu'elle s'est fixé. Il est nécessaire d'établir des liens étroits entre les services offerts par l'ABC et les besoins précis de ses membres, plutôt que de fournir des services et des programmes choisis de façon aléatoire. Il faut aussi faire preuve de **vitalité** de manière à consolider, à développer et à perfectionner l'ABC, plutôt que de se confiner au *statu quo*.

L'ABC est un système interrelié de divisions, de sections, de groupes d'intérêt, de comités, d'organisations associées, de membres du personnel, de bénévoles élus, de membres, de membres potentiels, de fournisseurs, de collaborateurs et de beaucoup d'autres personnes. De plus, l'ABC fait aussi partie du réseau beaucoup

* Toute référence à « avocat » ou « avocate » doit comprendre « notaire au Québec. »

plus large du corps professionnel, un réseau qui comprend les facultés de droit, les divers barreaux et d'autres associations spécialisées. Toutes ces entités partagent des intérêts communs, mais elles possèdent aussi des intérêts particuliers. Tout changement ayant lieu dans une partie du réseau entraîne des répercussions sur le système en entier, parfois d'une manière qui n'est pas toujours évidente. Par conséquent, il faut pratiquer une ample section transversale des entités de l'ABC dans le cadre du processus d'élaboration et de planification de l'avenir de l'ABC.

1.2 L'importance de planifier l'avenir

Que nous soyons prêts ou non à le reconnaître et à l'accepter, il existe de nombreux indices et signes indéniables de ce que sera le futur de la profession juridique au Canada, ce qui, par conséquent, nous donne un aperçu du rôle que l'Association du Barreau canadien jouera en 2015. L'ABC doit choisir, à partir d'un grand ensemble de données, d'idées, d'opinions, de forces et de pressions, les facteurs de changement les plus importants, puis évaluer leur impact sur chacun de ses membres, sur le corps professionnel et sur l'ABC, puis passer à l'action afin d'optimiser le rôle pertinent et vital de l'ABC.

De par leur nature même, la plupart des grandes organisations résistent aux changements, et restent plutôt rigides et inertes face à l'incertitude. Cependant, même la puissance découlant de l'amplitude de l'organisation peut s'affaiblir rapidement lorsqu'un seul pilier de base s'écroule sous la force d'un contre-courant. Chaque avocat ou avocate a des besoins différents et doit faire face à un ensemble de défis particuliers au cours de sa carrière. La situation et les préférences personnelles des avocats dictent généralement les attentes qu'ils placent sur leur association professionnelle, que ce soit en matière de promotion et de défense de leurs intérêts, d'assistance à l'exercice de leur profession, de services précis, d'éducation, de réseaux professionnels ou de possibilités de mentorat. Cependant, les avocats assument aussi une responsabilité collective pour ce qui est de promouvoir la primauté de droit, et de défendre l'indépendance et l'intégrité des systèmes juridique et judiciaire. Ce qui exige la présence d'une masse critique d'avocats. Il est essentiel que l'ABC fasse preuve de pertinence et de vitalité pour le



La sécurité personnelle, nationale et internationale est le facteur qui exercera le plus d'influence dans le monde, la société et les rapports humains au cours de la prochaine décennie. Par conséquent, ses répercussions seront profondes sur la profession juridique tant de manière défensive qu'offensive.



Veronica L. Jackson
Gange Goodman & French

développement et la survie de la profession juridique et du système juridique au Canada.

Choisir l'inaction peut nous condamner au manque de pertinence. L'avenir exige que tous les avocats participent, expriment leur opinion et, encore plus important, passent aux actes. Le Rapport sur l'avenir est, en réalité, un appel à l'action lancé à tous les membres de l'ABC et de la profession juridique pour qu'ils participent à la prise de contrôle de notre avenir collectif.

Le monde dans lequel nous vivons et travaillons change continuellement, que nous soyons ou non capables de faire face à ces changements. Les bouleversements géopolitiques et la menace continue du terrorisme international revêtent le système juridique canadien d'un manteau international. En outre, l'échec du secteur privé et du secteur public en matière d'intégrité et de responsabilité, a fait ressortir le besoin d'apporter des améliorations en matière de surveillance, de transparence et de responsabilisation. Les efforts déployés pour combattre le terrorisme et compenser le manque de responsabilisation ont mis à l'épreuve les principes fondamentaux du système juridique canadien et, par conséquent, ceux de la profession juridique.

« Le Canada a besoin que l'ABC soit prospère, unie et dynamique. Le Canada a été fondé sur la 'primauté de droit' et l'ABC est le maître d'oeuvre de ce principe fondamental. »

Simon V. Potter
McCarthy Tétrault

Notre profession a été témoin de l'érosion de la primauté du droit à la suite de l'élargissement des pouvoirs arbitraires; de la menace que constitue l'interférence gouvernementale dans la relation privilégiée de l'avocat avec son client et qui va à l'encontre de l'indépendance de la profession juridique et du caractère auto-réglementaire de la profession; des ingérences législatives et exécutives empiétant sur le rôle et l'indépendance de la magistrature; et des attaques contre les libertés individuelles, y compris la liberté d'expression et d'association, le droit à un procès équitable et le droit à la liberté et à l'égalité, garantis par la *Charte*.

L'ABC doit continuer de se battre vigoureusement pour la défense des valeurs et des principes fondamentaux de notre profession. Nous devons faire preuve d'initiative dans ce domaine, car nous courons, sinon, le risque de perdre notre crédibilité et notre avantage concurrentiel en faveur de nos concurrents qui sont en grand nombre. Chaque division de l'ABC a déjà dû faire face à des organisations juridiques dont les opérations rivalisent avec l'ABC : il s'agit parfois d'organismes de réglementation ou de représentants de groupes d'intérêts particuliers. De plus, outre le fait que l'ABC constitue le porte-parole principal de l'indépendance de la

profession juridique et de la magistrature, notre association est très bien placée pour continuer de jouer un rôle principal dans l'exportation, vers les démocraties en développement, de nos connaissances et de notre expérience en la matière.

Nous nous sommes penchés sur les répercussions possibles de ce que nous appelons la « spirale de la médiocrité ». Si l'ABC fait défaut en matière de pertinence ou de vitalité, alors le nombre de nos membres et de nos bénévoles dévoués pourrait décroître en conséquence. Ce qui aurait pour effet d'appauvrir les ressources financières et les effectifs humains, employés et bénévoles, de l'Association et, par conséquent, de diminuer sa capacité d'offrir des programmes et des services de qualité à ses membres. Le résultat serait un déclin encore plus important du nombre de ses membres et de l'intérêt qu'ils portent à l'Association. Inévitablement, la spirale de la médiocrité mènerait l'ABC à l'extinction, emportant avec elle tous les nobles objectifs qu'elle s'est fixés au nom de chaque juriste et de la profession juridique.

L'antidote contre la médiocrité est le courage : le courage de mettre sur pied une organisation qui peut s'adapter à de nouvelles situations et qui se montre suffisamment souple pour faire les ajustements nécessaires en matière de direction, de structure et de ses opérations, afin d'être en mesure de relever tous les défis de l'avenir. Comme nous le démontrons dans le présent rapport, il existe de nombreux domaines grâce auxquels l'ABC peut augmenter la qualité de ses services. En développant ces nouvelles orientations, nous pouvons mettre en marche « une spirale des possibilités », où chaque réussite pourrait créer de nouvelles occasions d'offrir des services supérieurs et de meilleurs avantages aux membres de l'ABC et à la profession juridique du Canada.

Le présent rapport sur l'avenir est une invitation à reconnaître l'existence de changements, ainsi que le besoin de passer aux actes et de prendre les mesures nécessaires, à court, à moyen et à long termes, pour planifier et gérer les répercussions potentielles de ces changements. Tous les changements comportent un certain facteur de risque. Il faut identifier ces risques, évaluer leurs répercussions et planifier une manière de contrôler leur effet négatif sur chaque avocat ou avocate, sur la profession juridique et sur l'ABC.

Bien que l'avenir ne soit jamais certain, le présent rapport a pour but de sonner l'alerte auprès de l'organisation et de ses membres et de les informer des meilleures possibilités à leur disposition, ainsi que des plus grands défis et risques qui se préparent pour les 10 à 15 prochaines années. Ce rapport se donne aussi pour but de proposer les orientations et les priorités les plus productives et adéquates.

Il est important de présenter les concepts et la terminologie employés lors des discussions relatives à la planification de l'avenir, de manière à établir le cadre de travail avant d'entamer la planification stratégique et opérationnelle. Il faut tout d'abord procéder à une ample consultation des membres de l'ABC pour se mettre d'accord sur ce qui est important (et ce qui ne l'est pas) afin que l'on ait l'impression de partager une mission commune, des valeurs communes, des risques communs et des récompenses communes inhérents à l'Association.

Tout au long du présent rapport, une question sous-jacente fait surface : **Pourquoi s'associer?** Les valeurs et avantages de notre association auront, à l'avenir, une grande influence sur le rôle, la structure, les opérations et les services futurs de l'ABC. Il est essentiel de bien comprendre quels sont les rôles fondamentaux de l'ABC pour être en mesure de faire face adéquatement aux incertitudes de l'avenir. [Le Chapitre 3 se consacre en profondeur à l'analyse et à la description de l'approche fondée sur la valeur.]

Nous espérons que le présent rapport sera le premier d'une série de documents d'étude recherchés par nos lecteurs et lectrices. Pour prendre notre avenir en main, nous devons affronter les ombres de l'incertitude, de l'indifférence et de l'inaction qui nous entourent. La réflexion sur le futur et la planification de l'avenir devraient être adoptées et intégrées aux pratiques de gestion courantes, de manière à les employer en tout temps dans le cadre de la planification et de la prise de décisions.

1.3 L'ABC tel un prisme

L'analogie suivante illustre l'importance de cerner la nature fondamentale de l'ABC. On peut comparer l'ABC à un prisme et le présent, à un kaléidoscope de lumière représentant les tendances complémentaires et opposées, ainsi que les forces de changement. Si l'ABC désire réaliser ses objectifs dans l'avenir, l'Association doit définir son essence : quels sont les valeurs et les avantages qu'elle représente. Ainsi, elle sera en mesure de convertir la lumière du changement en des modèles acceptables et perceptibles à l'avenir. Cela signifie, en fait, ajuster la composition, la taille et l'alignement du prisme.

Si on étend l'analogie, le prisme peut prendre la forme d'un cristal multidimensionnel à partir duquel rayonne un spectre de lumière qui va dans la direction de chaque membre, du corps professionnel et de l'intérêt du public en général.

1.4 Structure du rapport

En développant l'image du prisme, le présent rapport se présente de manière à illustrer comment les facteurs critiques de changement (Chapitre 2) sont dirigés à travers la nouvelle configuration potentielle de l'ABC (Chapitre 3) de manière à émettre un ensemble d'orientations élémentaires pour l'avenir de l'organisation (Chapitre 4).

Le Chapitre 2 se penche sur les facteurs et tendances prépondérants qui constituent les forces de changement de l'avenir et qui auront, sans doute, d'importantes répercussions sur les avocats et avocates et la profession juridique. Ce chapitre étudie les valeurs, les attitudes et les tendances des avocats, ainsi que leurs besoins et leurs attentes. Il se penche sur les avocats en exercice et leur clientèle, sur les changements structurels de la pratique juridique et du marché de services juridiques, sur les grands changements du système juridique, des alliés potentiels de

l'ABC et de ses compétiteurs dans les domaines de la promotion et de la défense des intérêts des avocats et de leur représentation, ainsi que sur toute une gamme de facteurs extérieurs qui vont au delà de la profession juridique.

Le Chapitre 3 tente de répondre à la question suivante : « Que peut ou que doit réaliser l'ABC dans l'avenir, que les avocats et les cabinets ne peuvent pas réaliser par eux-mêmes et qui peut apporter des avantages à ses membres et à la profession juridique? » On y identifiera et décrira les rôles de valeur précis que doit assumer l'ABC.

Au Chapitre 4, on suggère des orientations stratégiques que l'ABC pourrait adopter face à chaque facteur de changement précis (Chapitre 2) accompagnées des valeurs et avantages suggérés au Chapitre 3.

1.5 Méthodologie

Le Comité sur l'avenir de l'ABC est composé de divers membres et employés et employées de l'ABC et chacun d'entre eux a apporté, à ce travail, d'importantes connaissances et une riche expérience accumulées au cours de sa participation active et dévouée à l'ABC aux niveaux national et des divisions.

De plus, nous avons étudié attentivement un grand nombre de documents et de données tant canadiens qu'internationaux (Voir bibliographie – **Annexe C**), ainsi que les données démographiques compilées par Statistique Canada sur la profession juridique. Nous avons aussi tenu un certain nombre de réunions interactives et des forums de discussions avec des membres de l'ABC pour mieux saisir les idées des avocats et avocates, et des étudiants et étudiantes en droit, au sujet de l'avenir. Voici quelques réunions que nous avons organisées :

- un dialogue avec les membres du Conseil lors de l'Assemblée de la mi-hiver de Whitehorse (février 2004);
- un forum de discussion (« Samedi après-midi en direct » avec Tasha Kheiriddin) lors de la Conférence annuelle de Winnipeg (août 2004);
- une séance de remue-méninges avec des représentants et représentantes des sections nationales de l'ABC et du ministère de la Justice, tenue à Ottawa (octobre 2004);
- une consultation auprès de la Direction des jeunes avocats, avocates et notaires de l'ABC à Ottawa (octobre 2004);
- un exercice de sensibilisation au sujet de la communication et l'image de l'avocat, intitulé « *Common Threads and Loose Ends* » mené à Charlottetown auprès du Conseil de l'ABC (février 2005).

Nous avons demandé à la firme Ipsos-Reid d'effectuer un sondage auprès des membres de quatre groupes distincts au sujet de leurs motivations pour entreprendre une carrière en droit, de leurs attentes professionnelles, de leur satisfaction dans leur carrière, de leurs intentions d'exercer et de leurs principaux défis. Voici quelques segments précis de la population ayant été interrogée :

- étudiants en droit;
- avocats en exercice depuis 2 ans;
- avocats en exercice depuis 7 à 8 ans;
- avocats en exercice depuis plus de 15 ans.

Les résultats du sondage électronique, effectué entre le 28 mai et le 15 juin 2004, ont été présentés à l'ABC en août 2004.

Tout au long de ce processus, nous avons communiqué avec les membres de l'ABC par la voie du bulletin électronique du Projet sur les tendances dans la profession juridique intitulé *Tendances*. Chaque bulletin comporte une composante interactive nous permettant de mieux connaître les opinions des membres de l'ABC.

Au cours de notre recherche, nous sommes devenus de plus en plus conscients de l'absence de certains éléments d'information concernant la profession juridique et les avocats du Canada. Dans certains cas, on a commandé des recherches plus approfondies; dans d'autres, nous nous sommes vu obligés d'accepter des approximations et des opinions personnelles.

Outre les études effectuées dans le cadre de recherches et de commandes, nous avons tenu un certain nombre de débats plutôt animés entre nous pour évaluer les éléments de preuve (ou le manque d'éléments de preuve) et pour orienter le présent rapport. Il est important de noter que notre pensée-même n'a cessé d'évoluer sur ce qui est nécessaire et important dans le cadre de ce travail sur l'avenir et des questions soulevées, sur la profondeur et le détail requis et sur la relation entre ce rapport et les opérations de planification stratégique et opérationnelle de l'ABC.

Au cours de la réalisation de ce projet, nous avons régulièrement fait état de nos progrès au Conseil de l'ABC et au Bureau d'administration.

1.6 Postulats de base

Nous étions très conscients des risques liés à certains scénarios d'avenir (p. ex. diminution du nombre de membres, absence de bénévoles, ressources insuffisantes) qui pourraient placer l'ABC dans la spirale de la médiocrité. Nous avons admis aussi certaines lacunes quant à notre connaissance des avocats et avocates et de la profession.

Pour éviter que ces facteurs freinent le débat et la force novatrice, nous avons établi plusieurs postulats de base positifs :

- en 2015, l'ABC sera toujours nécessaire;
- l'ABC compte acquérir ou développer toutes les ressources nécessaires en matière de gestion, de finances, de personnel et technologiques pour rester viable;
- des membres de l'ABC continueront de mener bénévolement le personnel professionnel de l'ABC;
- toutes les lacunes de l'ABC en matière d'information, de recherche, de

planification et des opérations peuvent être identifiées et corrigées;

- l'ABC est suffisamment souple pour reconnaître et s'adapter à l'incertitude et aux risques imprévus entre 2005 et 2015.

Dans l'optique de favoriser les possibilités plutôt que la médiocrité, nous acceptons le défi de tracer la direction de l'ABC afin de clarifier son orientation à long terme.

Les réfracteurs : Les principaux facteurs de changement

2.1 Tendances et facteurs principaux de changement : discussion générale et mises en garde

Dans ce chapitre, nous examinerons les tendances et les facteurs principaux de changement, d'après les recherches et les discussions que nous avons menées. À ce sujet, il est important de reconnaître que le corps juridique n'est pas homogène : il existe des différences de genre, d'ethnicité, d'âge et d'attentes professionnelles. Il y a des avocats et des avocates qui travaillent à plein temps, à temps partiel, dans le secteur privé, dans des grands, de moyens et de petits cabinets, dans le secteur public et dans d'autres organisations non-gouvernementales. Quelques avocats occupent des fonctions qui ne relèvent pas de la pratique « traditionnelle » du droit et, de plus en plus, des assistants et assistantes parajuridiques et d'autres professionnels et professionnelles, pénètrent dans des domaines et s'engagent dans des activités touchant au droit.

En 2002, il y avait 85 863 avocats au Canada. On estime que le nombre net d'avocats augmente de 15 000 tous les cinq ans. Cela veut dire qu'à la fin de la période visée dans ce rapport, il y aura 40 000 avocats de plus. La différence entre les générations constitue un facteur significatif (généralement, on considère que chaque génération comporte environ 20 années) : alors que les membres de la génération du baby-boom commencent à prendre leur retraite ou à diminuer leurs activités professionnelles, les avocats de la génération X occupent maintenant des postes où ils disposent de plus de pouvoir et d'influence et la génération Écho fait son entrée ou envisage de se joindre à la profession juridique.

Un autre facteur pertinent au présent rapport est le fait que les avocats perçoivent le droit de façons très différentes, comme une profession, une vocation,

« Les personnes désirant se joindre à la profession juridique seront plus sélectives au sujet de leurs engagements en qualité de bénévoles et ces engagements devront les satisfaire professionnellement et personnellement et leur permettre de s'engager et d'être entendues. »

John D.V. Hoyles
ABC - Ottawa (Ontario)

une entreprise ou un « simple travail ». Certains avocats font du bénévolat dans des associations ou au sein de leurs communautés : d'autres sont motivés par leurs quotas d'heures facturables ou d'autres objectifs personnels. Par conséquent, leurs motifs de s'associer à une organisation comme l'ABC peuvent varier, particulièrement en raison du fait que l'adhésion est essentiellement facultative et qu'elle n'octroie aucune accréditation professionnelle, ni ne comporte d'obligations réglementaires. Les avocats deviennent membres de l'ABC non seulement pour les avantages qu'ils peuvent en tirer, mais aussi pour l'expérience générale d'appartenir à l'Association.

Il est possible que nous n'ayons pas détecté certains motifs sous-jacents – des barrières, des obstacles ou des incitatifs – simplement en comparant les statistiques et que nous ne les ayons pas abordés et compris suffisamment. Les nouvelles tendances concernant des questions comme la diversité pourraient requérir davantage de données longitudinales nous permettant de déterminer si ces changements sont permanents ou s'il ne s'agit que de « bosses » sur la route. Les changements concernant le travail bénévole peuvent autant dépendre des variations de l'économie générale que de l'altruisme ou de la conscience sociale. Il est essentiel de d'effectuer de façon continue les recherches sur une période plus longue.

Il est aussi important de se pencher sur les forces parallèles, celles qui croisent notre chemin et les forces concurrentielles. Par exemple, l'entrée d'un plus grand nombre de femmes dans la profession juridique a fait surgir un désir plus grand de travailler à temps partiel ou d'accommoder les exigences professionnelles et familiales (équilibre entre le travail et la vie privée). S'agit-il d'une relation de cause à effet bien précise ou d'une tendance générale sociale et économique plus générale? Une étude récente effectuée par Catalyst Canada démontre que de plus en plus d'avocats de sexe masculin recherchent des arrangements de travail semblables. Alors, s'agit-il vraiment d'une question de sexe ou simplement d'une situation ou d'une solution découverte par les femmes, mais qui serait devenue une norme institutionnelle?

« Dans les 10 prochaines années, la profession reconnaîtra la gravité des coûts découlant du taux d'abandon chez les personnes des deux sexes. La profession reconnaîtra que le besoin d'accommoder le lieu de travail n'est pas une question concernant uniquement les femmes, mais tous les êtres humains. L'ABC doit être le catalyseur de ce changement. »

Sandra L. Schulz, c.r.
Médiatrice accréditée

La cause et l'effet peuvent se confondre. Par exemple, on a très longtemps supposé que l'entrée de plus de femmes dans la profession juridique changerait la profession de manière permanente – un comportement moins accusatoire, des efforts plus soutenus pour trouver des solutions de rechange, une approche plus humaine de la profession. Cela sera-t-il le cas lorsqu'un plus grand nombre de femmes acquerront un statut plus élevé? Si la profession change effectivement dans ce sens, y aura-t-il davantage de femmes qui choisiront de continuer l'exercice du

droit? Ou encore, la profession doit-elle changer indépendamment du sexe? Le comportement humain est très imprévisible et se conformer à des stéréotypes liés au genre ou à d'autres caractéristiques personnelles pourrait avoir l'effet de brouiller nos résultats sur l'avenir.

Nous avons établi ces mises en garde pour attirer l'attention sur le danger de sauter trop rapidement aux conclusions ou de se fonder sur des extrapolations faciles.

Il est essentiel d'évaluer toutes les données et tous les résultats et de vérifier leur validité selon une perspective large et inclusive.

Pour nous donner une idée de la force des discussions sur les tendances dominantes et sur les facteurs de changement, on a demandé aux membres du Comité sur l'avenir de présenter leurs priorités personnelles et de nous prévenir s'ils détectaient des fausses tendances parmi l'information qu'ils ont examinée. Ces opinions personnelles sont présentées tout au long de ce chapitre, dans des sections ombragées de ce rapport.

2.2 La question de la culture

La **culture** est une question dont nous avons beaucoup discuté et qui était soulignée de façon importante dans nos diverses consultations. Traditionnellement, « culture » fait référence à l'ensemble des valeurs, des croyances, des attitudes, des comportements, des attentes et des normes collectives d'un groupe. Comme nous l'avons mentionné auparavant, le corps juridique n'est pas homogène. En fait, on y retrouve de nombreux sous-groupes, souvent divisés selon le domaine ou le type de pratique, lesquels comportent leurs propres expériences. Voilà pourquoi le terme « culture », dans le cadre de ce rapport, dépasse le concept d'ethnie et fait plutôt référence aux « cultures » qui se développent au sein des organisations ou dans les milieux de travail.

Souvent, lorsqu'on mentionne des groupes culturels, on fait référence à des valeurs, à des normes ou à des comportements négatifs, notamment la rigidité ou l'isolement dans le milieu de travail, la « tyrannie » des heures facturables, les relations « toxiques » créées par les inégalités en ce qui concerne la satisfaction au



Le facteur principal de changement qui surgira dans la profession juridique, dans les 10 prochaines années, est l'importance de plus en plus grande que les jeunes avocats et avocates accordent à leur vie personnelle et familiale, c'est-à-dire, la question de concilier le travail et la vie personnelle. Les jeunes avocats vont éviter la pression des heures facturables. Ils accorderont plus d'importance au travail plus souple et à des solutions de rechange à la méthode des heures facturables, leur objectif final étant de disposer de plus de temps libre.



Kelly James Smith
Rogers Moore

travail ou la compensation par rapport aux attentes salariales, le harcèlement sexuel et la discrimination pure et simple à l'encontre de certaines personnes en raison de leurs caractéristiques personnelles.

Le sondage de l'initiative sur l'avenir mené par Ipsos-Reid abordait un certain nombre de facteurs culturels, tels que la motivation professionnelle, les attentes et le degré de satisfaction. On a constaté que les opinions n'étaient pas nécessairement les mêmes selon les générations et même parmi les membres de la même génération : on a retrouvé des variations de « culture » entre les générations et au sein de la même génération.

Dans le cadre du présent rapport, les facteurs de changement sans doute les plus importants sont : la multiplication continue de cultures de travail et/ou personnelles au sein du corps professionnel, la capacité de ces différentes cultures de provoquer des divisions et d'établir des alliances entre des segments ou des groupes du corps professionnel, le besoin de reconnaître et de concilier, à la fois, ces différences au sein du corps professionnel et du travail de l'ABC.

Encore une fois, nous ne disposons pas de preuve concrète suffisante pour tirer des conclusions définitives sur les sous-groupes culturels qui existent en ce moment ou sur leur dynamique. Nous ne pouvons pas non plus tirer de conclusions sur la mesure dans laquelle la pratique actuelle détermine les cultures ou sur la manière dont la culture générale de la profession est influencée par les croyances, les attitudes, les valeurs et les attentes des nouveaux juristes.

Pour commencer, l'ABC doit confirmer les valeurs que partagent les avocats et avocates et les membres de l'ABC, notamment le désir de contribuer à la société, d'améliorer le droit et l'administration de la justice, de promouvoir les idéaux et d'améliorer l'image de la profession - plusieurs de ces valeurs figurent dans la déclaration sur la vision et le mandat de l'ABC.

Dans l'avenir, il sera nécessaire d'isoler les principales questions touchant à la culture qui surgissent parallèlement aux changements démographiques du corps professionnel, notamment :

- concilier carrière et vie familiale;
- élargissement des possibilités de pratique et de carrière;
- reconnaître les différences entre les sexes et la diversité;
- adopter des perspectives plus larges, mondiales;
- fournir un service pro-actif à la clientèle;
- améliorer l'image des avocats et de la profession.

Outre les facteurs humains qui affectent la culture de notre corps professionnel, il existe un certain nombre de facteurs, comme la technologie, qui ont un effet considérable sur le comportement, les attentes, les valeurs et croyances, non seulement des avocats, mais des clients et clientes et des associés du système judiciaire, ainsi que d'autres intéressés. Par exemple, la culture juridique, laquelle se fonde traditionnellement sur le traitement de documents en papier, subit, en ce moment, une transformation radicale grâce aux possibilités d'établir des liens et de

consigner des données électroniquement. Le temps consacré à la recherche et à la réflexion, le meilleur allié de l'avocat, s'en trouve considérablement réduit alors que le rythme des transactions s'accélère.

Pratiquement tous les facteurs de changement ont une incidence perceptible sur la culture générale de notre corps professionnel, et il existe un besoin de plus en plus grand de déterminer quels sont les changements et leurs répercussions sur les différents sous-groupes, de manière à ce que le corps professionnel et l'ABC puissent mieux concilier ces différences.

« La pression des 'résultats' et le désir de mener une vie équilibrée, combinés à une explosion d'information exigeant l'attention des avocats, causeront une diminution de la satisfaction au travail. Il est possible que la profession se trouve sur le point d'une crise. Cela représente pour l'ABC une excellente occasion d'aider les avocats à traverser cette période de profonds changements. »

Frank C. Kraemer
ABC - Vancouver (Colombie-Britannique)

2.3 Les avocats et avocates en exercice

Selon Statistique Canada, la profession juridique au Canada a augmenté d'environ 10 fois au cours des 50 dernières années (en 1951, il y avait 9 000 avocats et avocates, et, en 2002, il y en avait 85 863). On peut s'attendre à ce qu'en 2015, il y ait 125 000 avocats en exercice au Canada. Le taux de croissance de notre corps professionnel est supérieur, par exemple, au corps professionnel des médecins et chirurgiens et chirurgiennes (le nombre d'avocats a augmenté de 109 p. 100, au cours de la décade de 1970, comparé à 42 p. 100 pour les médecins et chirurgiens). Il existe une preuve empirique qu'il n'y a peut-être pas assez de travail pour tous, que certains cabinets sont en train de fermer et que des avocats décident d'abandonner la profession. En dépit de ces sombres perspectives, 3 500 avocats obtiennent leur diplôme chaque année dans les facultés de droit, dont 2 500 sont admis au Barreau.

Bien que 10 000 avocats qui ont participé au sondage de 2001 aient dépassé 55 ans, il n'y a pas d'indice nous permettant de savoir combien d'entre eux comptent prendre la retraite, ni à quel moment.

Si on examine la profession juridique avec plus de profondeur, on peut constater qu'elle fait l'objet d'un taux de **fragmentation** sans précédent, en raison des changements démographiques. Cela est essentiel pour régler la question des nouvelles recrues, parce que chaque groupe différent fait preuve de différentes attentes, expériences et désirs de changement. Il existe trois facteurs démographiques de changement dominants relativement aux recrues : le sexe, la diversité (y compris les différences ethniques) et l'âge.

2.3.1 Les femmes

En 1970, on comptait seulement une avocate sur 20 avocats au Canada. Aujourd'hui, on compte une avocate sur trois avocats et la majorité de ces avocates ont moins de 35 ans. Seulement 10 % des avocats et avocates ayant plus de 50 ans sont des femmes (la prochaine grande cohorte d'avocats à la retraite). Au cours de l'année scolaire 1990-1991, les étudiantes en droit ont, pour la première fois, dépassé le nombre d'étudiants de sexe masculin et, en 2003, 60 % des étudiants et étudiantes inscrits dans les facultés de droit étaient des femmes. En 2004, 56 % des finissants et finissantes des facultés de droit étaient des femmes.

« Le facteur le plus important est le changement de la répartition démographique, notamment l'augmentation du nombre de femmes, suivi de près par l'incidence du multiculturalisme au Canada. Dans la mesure où la répartition démographique de la profession est de plus en plus dominée par le sexe féminin, le développement de l'ABC dépend de la manière dont l'association fera face à ce fait. »

Stephen L. Bresolin
ABC - Ottawa (Ontario)

Il est difficile de déterminer en quelle année on atteindra une proportion égale des deux sexes dans la profession, en raison du manque d'information sur les courbes de retraite et de décrochage dans la profession, ainsi que de l'incidence d'autres facteurs comme le prix de la scolarité dans les facultés de droit et les possibilités perçues d'obtenir d'autres emplois.

Nous avons appris, cependant, d'après une étude longitudinale sur les avocates en Ontario effectuée en 2004 par la professeure Fiona Kay et coll. pour le compte du Barreau du Haut-Canada (« *Turning Points and Transitions: Women's Careers in the Legal Profession* ») que plus de femmes que jamais auparavant travaillent à temps partiel; que les avocats de sexe masculin constituent encore la grande majorité des avocats associés et des praticiens exerçant à titre individuel; que les femmes sont plus dispersées dans tous les champs de pratique; que les avocates sont sous-représentées dans la catégorie des salaires supérieurs à 200 000 \$ et plus nombreuses dans la catégorie des salaires inférieurs à 40 000 \$; que, parmi les avocats travaillant à leur propre compte, les avocats de sexe masculin gagnent en moyenne 126 000 \$ par année, comparé au salaire moyen des femmes qui est de 86 000 \$; que les avocates sont beaucoup plus susceptibles d'occuper plusieurs postes juridiques tout au long de leur carrière et d'effectuer des mutations latérales et que les taux d'abandon sont très élevés chez les femmes.

Une étude menée en 2004 par la *Law Society of Alberta* au sujet de l'équité et de la diversité dans le corps professionnel de l'Alberta, (*Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession*) conclut que les jeunes avocates sont plus susceptibles d'occuper des postes dans la fonction publique, que dans le secteur privé et qu'elles sont toujours sous-représentées dans les postes de pouvoir et de direction dans les grands

cabinets, peut-être par choix, peut-être non. Les théories sur les raisons pour lesquelles les femmes abandonnent la profession ne s'appuient pas encore sur des preuves solides à l'échelle nationale. Cependant, l'étude effectuée en Alberta conclut que, même si, du point de vue absolu, les hommes quittent la profession en plus grand nombre, les femmes partent en plus grande proportion.

Il est important de déterminer si les attentes, les attitudes, les comportements, les méthodes de travail et les besoins en matière de soutien des avocates diffèrent de ceux des avocats de sexe masculin et, si tel est le cas, comment cela affecte-t-il la profession et l'exercice du droit. Par exemple, les femmes sont encore chargées d'un nombre disproportionné de responsabilités familiales, ce qui crée un taux de roulement plus élevé chez les femmes dans la profession. Il faut élaborer des stratégies d'ajustement afin qu'elles puissent s'acquitter de leurs obligations professionnelles et familiales. Plutôt que de présumer simplement que le *statu quo* se continuera dans l'avenir, ou que les modèles familiaux de la prochaine génération seront plus favorables, nous devons étudier le genre en tant que moteur de changement possible de la culture, des pratiques et des normes de comportement au sein de la profession. Les avocates doivent participer pleinement à ce projet, et il est important de rechercher l'avis des femmes qui ont quitté la profession, comme celui de celles qui ont « survécu ».

Un des mandats de l'ABC est de promouvoir l'égalité dans la profession et d'éliminer la discrimination. Il est temps de se pencher de nouveau sur ce problème et de mettre à jour les données que nous possédons sur les femmes dans la profession, ainsi que sur les barrières et les obstacles auxquels elles font face. Puis, il faut élaborer de nouvelles stratégies permettant d'atteindre l'équité de manière à ce que les nombres appartenant à chaque sexe acquièrent le même degré de satisfaction au cours de leur carrière juridique.

Si on renoue le dialogue avec le corps juridique au sujet des règles de base de l'exercice du droit et de l'organisation du travail des juristes, alors on pourrait établir des bases pour collaborer avec d'autres professions concernant des questions sociales d'une plus grande envergure (stratégies relatives à la garde des enfants, la politique fiscale, le congé parental, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, les politiques du gouvernement en matière de contrats externes, entre autres) et l'incidence de ces problèmes dans l'expérience des femmes professionnelles. La profession juridique ne peut pas simplement se résigner au taux actuel d'abandon des femmes. Le défi que nous devons relever, à partir de maintenant, est de nous concentrer sur la culture de l'égalité.

2.3.2 La diversité

Le deuxième facteur démographique de changement potentiel est la diversité croissante de la population du Canada. La diversité ne fait pas uniquement référence à la race, à la couleur ou à l'origine nationale, mais aussi au sexe, à la langue, à la religion, à l'orientation sexuelle, aux différences de capacité et de style d'apprentissage, aux capacités physiques et mentales et même au statut économique.

Contrairement à l'équité en matière d'emploi qui est dotée d'un fondement législatif correspondant à quatre groupes précis (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et les peuples autochtones), la diversité consiste en un concept plus large qui se concentre sur la conciliation volontaire des différences. La théorie et la pratique de la diversité ne portent pas seulement sur l'équité, mais aussi sur les possibilités (p. ex. desservir une clientèle plus diversifiée, attirer de nouveaux employés, respecter les goûts, les coutumes et les pratiques différentes). Le perfectionnement d'une véritable « compétence en matière de culture » augmentera la pertinence, la portée et l'authenticité de la profession juridique.

Les données concernant la race dans le cadre de la profession juridique sont plutôt vagues et même trompeuses, puisqu'elles se fondent principalement sur l'auto-identification. Dans le sondage de 2001, seulement 6,8 p. 100 des avocates et avocats canadiens se sont identifiés comme minorités visibles, alors que dans la population générale, leur proportion est de 13,4 p. 100. Cela se compare à 24,5 p. 100 des médecins qui étaient de couleur et 22,1 p. 100 chez les ingénieurs et ingénieures. Selon une recherche de 2004 effectuée par le Barreau du Haut-Canada, en Ontario par la professeure F. Kay et coll., (*Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*) les [TRADUCTION] « peuples des communautés racialisées sont sous représentés comparativement à leur nombre parmi la population canadienne » en dépit [TRADUCTION] » des ingérences importantes dans divers domaines du droit et dans divers types de pratique, y compris des cabinets juridiques de divers effectifs. Il serait inexact d'extrapoler ces données à d'autres provinces où la population pourrait être différente. Il est cependant clair qu'il existe des barrières à la pleine participation.

D'autres statistiques démontrent qu'en 1995 les avocats de couleur de l'Ontario, entre 50 et 54 ans, gagnaient moins de 50 % du revenu de leurs collègues blancs.

La diversité dans la profession et la diversité dans la population générale font référence aux différences visibles et invisibles entre les gens. Nous devons examiner si ces différences influent sur le futur de la profession et, par extension, sur les orientations de l'ABC. Au minimum, des groupes distincts devraient s'engager à continuer et à prolonger le travail effectué par l'ABC dans le passé au sujet de l'équité dans la profession juridique, qui a abordé des problèmes découlant de l'égalité raciale, les préoccupations des gais, des lesbiennes et des transsexuels, parmi les avocats, ainsi que les problèmes des avocats handicapés. Le but est d'éliminer les barrières pour accéder, progresser dans la profession juridique et dans l'ABC et d'améliorer l'accès des clients et clientes à des programmes et services adaptés à leur culture.

La diversité est une valeur à laquelle les Canadiens et Canadiennes tiennent profondément. Il s'agit aussi de la voie la plus importante pour que l'ABC puisse devenir plus dynamique, pertinente et intéressante pour ses membres. Par conséquent, la profession juridique au Canada et l'ABC doivent faire des efforts plus soutenus pour comprendre l'importance et les répercussions de la diversité et pour la promouvoir non seulement parmi ses membres, mais auprès du système d'éducation juridique, des barreaux, du système judiciaire et du public.

2.3.3 L'âge et l'expérience

L'arrivée d'une nouvelle génération d'avocats provoquera des changements considérables dans les attitudes, les attentes, les méthodes de travail et les valeurs de la profession.

« Les changements de valeurs et d'attentes en fonction des générations d'avocats poseront un défi à la profession juridique qui devra se prévaloir de nouvelles méthodes de pratique du droit, de nouvelles relations entre avocats, cabinets et clients, ainsi que de nouveaux concepts de réussite professionnelle. »

Joan Bercovitch
ABC - Ottawa (Ontario)

Par exemple, selon le sondage effectué par Ipsos-Reid auprès des étudiants en droit actuels, il semble que la motivation principale les ayant incités à entrer dans le domaine est le désir d'aider la société (35 %), l'éventail et la souplesse des possibilités professionnelles provenant de la carrière juridique (32 p. 100) et la stimulation intellectuelle et le défi du droit (29 p. 100). Beaucoup plus bas sur la liste, on retrouve le potentiel de revenu ou la stabilité financière (21 p. 100). Ces résultats semblent refléter les attitudes suivantes : pour ces étudiants, le droit est leur carrière préférée; ces étudiants ont aussi une préférence pour l'importance du travail qu'ils exécutent et ils accordent une moindre importance au revenu. De plus, ils se sentent rassurés sachant que la cohorte de la génération du Baby-boom prendra bientôt sa retraite, et que, par conséquent, leurs attentes et leurs besoins financiers seront satisfaits un jour.

Trois attitudes précises des jeunes avocats auront des répercussions très importantes pour l'orientation future de l'ABC :

- leur désir de concilier leur carrière avec leur vie personnelle;
- leur désir de participer à leurs communautés et de les améliorer;
- leur compréhension que la carrière en droit exige une formation continue.

Le temps passé dans la profession colore, sans doute, les attitudes de l'avocat, ainsi que ses attentes et ses intentions. Plusieurs avocats dans leur première et deuxième années sont frustrés d'être exclus du travail intéressant et de se retrouver relégués au travail à la chaîne (longues heures, volumes excessifs de travail de routine, salaires relativement bas). Les exigences en matière de temps, de volume de travail et de manque de vie personnelle semblent constituer les facteurs principaux de tension selon l'ensemble des avocats. En fait, même 70 p. 100 des avocats qui comptent de sept à huit années de pratique songent encore à abandonner le droit. Dans une étude récente effectuée par Catalyst Canada et portant sur 10 grands cabinets, une majorité (62 p. 100 des femmes et 50 p. 100 des hommes) ont l'intention de changer de travail dans les cinq prochaines années. Il n'est pas surprenant de constater que les avocats ayant au moins 15 années d'expérience sont

beaucoup moins susceptibles de quitter la profession; cependant, même parmi ce groupe, la majorité ont déjà envisagé de changer de domaine de pratique (Ipsos-Reid).

Du point de vue de l'avenir, il est clair que l'âge et les années de pratique constituent des facteurs importants de changement et qu'il faut en tenir compte dans toute catégorisation, planification des programmes et services, ainsi que dans toutes les communications. Alors que, dans le passé, on a accordé beaucoup d'importance aux avocats récemment arrivés dans la profession, il faudrait aussi tenir compte des comportements qui surgissent à l'âge de la retraite. Il n'est pas rare, de nos jours, que des avocats travaillent jusqu'à l'âge de 70, 80 et même 90 ans. Cette tendance peut aussi influencer la répartition démographique du corps professionnel.

2.3.4 L'impact de la formation en droit

Puisqu'il y a un nombre significatif de facultés de droit, fournissant un nombre significatif de cours obligatoires sur des sujets juridiques variés, on pourrait instituer un mécanisme de contrôle au niveau de l'entrée dans la profession. Néanmoins, selon de jeunes avocats, il y a encore beaucoup de pression dans les facultés de droit pour qu'ils se joignent aux grands cabinets. Cependant, cela pourrait changer avec les motivations différentes des arrivants et leur diversité.

Deux problèmes surgissent à l'étape des études de droit, susceptibles d'avoir une incidence sur la répartition démographique du corps professionnel : il s'agit des frais relativement élevés de scolarité et de la dette personnelle qui en découle. Les frais associés à la formation juridique et aux études antérieures peuvent influencer et limiter les choix des nouveaux avocats de travailler dans certains domaines du droit, ainsi que leurs choix de carrière. L'accumulation de dettes limite certainement le nombre d'avocats qui choisiront ou seront en mesure de travailler à leur compte.

Les programmes d'équité des facultés de droit pourraient bien changer lentement la répartition démographique de la profession. Cependant, le nombre d'étudiants autochtones continue d'être très bas. En fait, ces programmes n'auront pas une grande influence au cours de la prochaine décennie, à moins que l'on ne prenne des mesures spéciales (*The Study of Accessibility to Ontario Law Schools*, Octobre 2004 – Social Program Evaluation Group, Queen's University).

2.4 La clientèle

La présente section se consacre à la demande de services juridiques et elle doit être lue conjointement aux sections suivantes : 2.5 Le marché des services juridiques et 2.6 Modèles de prestation de services et de pratique du droit.

Le défi de discerner les principales tendances comportementales de la clientèle est rendu plus compliqué du fait du vaste éventail de services juridiques disponibles,

des changements des modèles de pratique du droit, des variations entre les pratiques du secteur privé et du secteur public, de la disponibilité d'avocats et avocates, ainsi que de la différenciation des produits et services.

Une fois de plus, notre analyse est limitée par l'absence de données et de recherche complètes. Pour cette raison, nos conclusions ne sont que conjecturales. Cependant, elles nous donnent une idée des facteurs que nous devons surveiller, à l'avenir, dans le domaine de la demande de services du secteur privé. Il existe aussi des lacunes considérables dans l'information concernant les services juridiques du secteur public.

D'autre part, les **frais juridiques** ou les **coûts** des services offerts par des avocats constituent un des problèmes les plus importants pour notre clientèle. Après la chute d'Enron, nous sommes entrés dans l'ère de la transparence et, par conséquent, le mystère doit être de plus en plus dissipé dans l'attribution de **frais juridiques**. Les clients et clientes recherchent en outre désormais des frais pouvant se justifier de manière rationnelle et correspondant aux services qu'ils reçoivent. Cela signifie qu'il existe peut-être le besoin de comparer nos frais à ceux d'autres pourvoyeurs de services professionnels et que l'on pourrait assister à une augmentation de la demande de prix forfaitaires. Il serait bon d'entreprendre davantage d'initiatives concernant les assurances de frais juridiques et permettant de répartir le coût des services juridiques parmi un grand nombre de clients potentiels, ainsi que de négocier des tarifs de volume. Alors qu'on a lentement accepté la pratique d'annoncer discrètement des services juridiques, on ne sait ni à quel moment on permettra l'annonce des services juridiques accompagnés des frais correspondants, ni si cela aura lieu un jour dans le marché canadien.

Les cabinets comptables, les conseillers et conseillères en gestion, les parajuristes, les prestataires de services, les infomédiaires et les consultants et consultantes en matière de résolution de conflits constituent pour le public de **nouveaux choix de prestataires de services**. Si on ne conteste pas leurs activités, ni ne les réglemente, ces options de rechange pourraient représenter une concurrence considérable pour les prestataires traditionnels de services juridiques. Parallèlement à ces tendances, on a affaire à une clientèle de services juridiques plus avertie, notamment dans le domaine de l'accès à l'information, car elle peut maintenant accéder à des formulaires simples ou aux règlements par Internet ou d'autres intermédiaires. Cette tendance continuera d'avoir une incidence dans certains domaines du droit (p. ex. testaments, immobilier, assurance, infractions de la circulation et petites créances).

« L'augmentation des connaissances et du caractère averti de nos clients, conjointement avec la compétition à l'échelle nationale et internationale, poussera les professionnels à dispenser des services selon les modalités exigées par les clients. »

Stephen Hanson
ABC - Ottawa (Ontario)

Dans un marché fondé sur le prix des services, la loyauté à l'égard d'un avocat ou d'un cabinet juridique pourrait devenir une chose du passé (comme cela est arrivé, par exemple, dans le marché des valeurs mobilières). Les clients limiteront leurs besoins à des services précis et négocieront les frais de services regroupés. Il est aussi possible que l'on n'accorde plus d'importance à une source unique de « mémoire juridique ».

La plus grande menace pesant sur la demande de services est peut-être l'**image négative** des avocats aux yeux du public. Ce phénomène est regrettable et injuste, car l'opinion publique peut être influencée par les faiblesses, les injustices ou les lacunes du système juridique actuel (retards, processus d'appel, frais de dépôt, entre autres) ou par les idées erronées du public concernant le rôle des avocats dans le système juridique. Quoiqu'il en soit, cela affecte tous les avocats, particulièrement lorsque surgit un cas réel d'irrégularité ou de manque de professionnalisme. Le stéréotype de l'avocat sans scrupules est renforcé par le portrait propagé par les films, les livres et les autres médias. (La question de l'image de l'avocat sera traitée plus en profondeur au paragraphe 4.2.3). Cependant, un fait notoire et certainement intrigant est que la grande majorité des membres du public éprouvent un profond respect pour leur avocat personnel, mais ont une opinion négative envers les avocats en général.

« Le grand nombre d'avocats et d'avocates qui désirent voir une amélioration de l'image publique et de la réputation des avocats ont saisi correctement le fait que les avocats ne pourront pas atteindre leurs objectifs, ni réaliser leur potentiel à long terme si on ne prend pas de mesures pour améliorer véritablement l'image des avocats, au moyen d'une combinaison d'efforts soutenus et d'une réglementation continue des principes de la profession. »

Ron Knowles
Western Management Consultants

L'étude effectuée par Ipsos-Reid en 2004 et les divers groupes de discussion ont confirmé que l'image de l'avocat constitue une préoccupation principale au sein de la profession. Les clients devenant de plus en plus avertis et informés, la profession devra mettre en place une stratégie d'autant plus raffinée de renouvellement et d'amélioration. Si on ne prend pas de mesures intégrées concernant l'image des avocats, la demande générale de services juridiques pourrait continuer de s'éroder.

2.5 Le marché des services juridiques

Le jeu d'échange qui a lieu entre l'offre et la demande de services juridiques a fait surgir un certain nombre de tendances importantes qui auront une incidence considérable dans l'avenir. En fait, beaucoup d'entre elles ont déjà influencé le marché des services juridiques.

La demande de services juridiques particuliers de la part des clients et clientes a rehaussé la tendance de **segmenter** les services juridiques **sous forme de produits** ou de **les dégroupier** de ces services. Ce simple fait exige un niveau plus élevé de précision concernant la définition, l'évaluation des frais, la prestation et la facturation des services. Cela ouvre aussi la porte à la possibilité d'employer des fournisseurs parajuridiques pour les tâches plus routinières à effectuer dans certains dossiers.

Les consommateurs et consommatrices exigeront des avocats et avocates qu'ils leur fournissent des **modèles alternatifs de facturation**, parallèlement à la pratique générale des heures facturables. Ces modèles comprendront des contrats de travail fixes, des tarifs forfaitaires de volume, des honoraires conditionnels, ainsi que de nouvelles façons d'établir des partenariats avec des clients et de partager les risques avec eux.

Il y aura des pressions continues sur les cabinets de toutes les dimensions de diminuer leurs dépenses d'exploitation. Les cabinets peuvent alors faire le choix soit de fusionner, soit de former des alliances soit, du côté opposé de l'échelle, d'acquérir un statut de cabinet spécialisé, de « boutique » notamment. Les avocats généralistes ou exerçant à leur propre compte auront de plus en plus de difficulté à survivre parmi des concurrents de plus grande envergure ou plus spécialisés. Le changement des services demandés fait en sorte que les pratiques locales du droit deviennent de plus en plus des pratiques régionales, nationales et mondiales.

La demande s'accroîtra sans doute aussi pour qu'on prenne des règlements visant les pourvoyeurs de services non juridiques, notamment les consultants et consultantes en immigration, bien que cette tendance puisse aussi augmenter les demandes du public en vue d'assujettir les avocats à une réglementation accrue.

De nouveaux domaines du droit feront leur apparition (p. ex. le droit concernant Internet et le droit de la santé publique) alors que certains domaines relevant traditionnellement du droit pourraient être « délégalisés » en raison de la simplification du langage juridique et de la disponibilité de processus alternatifs (particulièrement en ligne). On emploiera davantage des procédures de règlement de conflits qui auront aussi une incidence sur le marché des services juridiques.

Un facteur universel présent sur le marché sera l'emploi de plus en plus fréquent de **technologies** sophistiquées. Elles faciliteront l'accès à l'information de base, augmenteront la vitesse des transactions, mais elles exigeront aussi la mise en place de nouveaux systèmes et de normes de sécurité, ainsi que l'élaboration de formulaires, de contrats et d'autres documents électroniques. Les avocats rencontreront beaucoup moins souvent leurs clients en personne en raison de la propagation des progrès technologiques. La technologie permettra aux petits cabinets de diminuer leurs dépenses générales et aux cabinets ruraux, éloignés et même résidentiels, d'entrer en concurrence avec les cabinets géants établis internationalement (si les petits cabinets continuent d'exister en 2015).

Voici d'autres tendances et développements du marché des services juridiques qui auront une incidence dans l'avenir :

- l'accroissement de l'écart en matière de rémunération, entre les avocats à revenu élevé et ceux qui ont un revenu modeste, notamment ceux qui travaillent à leur compte ou dans de petits cabinets;
- la tendance croissante à travailler sous contrat ou à temps partiel;
- le défi de satisfaire des attentes de plus en plus grandes de la part des clients dans un monde plus rapide, interconnecté, dans lequel les concurrents sont prêts à offrir davantage pour moins.

2.6 Modèles de prestation de services juridiques et de pratique du droit

La **technologie** est probablement le facteur de changement le plus omniprésent (et le moins compris) agissant dans la profession juridique. La technologie touche non seulement la structure et les processus d'organisation et de prestation de services juridiques, mais elle devient une partie intégrante des transactions elles-mêmes, notamment les processus et les documents effectués sur papier qui sont remplacés par des processus électroniques.

Comme indiqué antérieurement, les clients et clientes se sentent en mesure d'effectuer certaines tâches seuls ou, à tout le moins, s'attendent à des rabais en raison des changements technologiques. Ils demandent aussi d'avoir accès à leur dossier en temps réel, pour vérifier, par exemple, le statut de leur dossier, les relevés de temps et le déroulement du travail.

Beaucoup de situations exigeant normalement la présence physique d'un avocat, d'une avocate ou d'une équipe juridique, seront réglées électroniquement, par la voie de technologies avancées de l'information et des communications - par exemple, les téléconférences, le partage de documents électroniques et l'assistant numérique personnel (Blackberry).

La technologie permettra plus facilement aux avocats de travailler en dehors d'une structure physique stricte et d'alterner les heures de travail ainsi que les zones géographiques desservies, mais la technologie peut constituer une arme à double tranchant parce qu'elle permet à de nouveaux concurrents de pénétrer dans la pratique et dans le marché intérieure des services juridiques. La technologie et la présence d'un marché mondial beaucoup plus étendu, exerceront davantage de pression en faveur de la **normalisation du travail**.

Outre les influences de la technologie, d'autres forces du marché comme la concurrence des prix et les exigences des clients en matière de transparence et de prix adéquats mèneront à une plus grande **commercialisation** de la pratique du droit. Les cabinets juridiques, et les avocats se familiariseront et adopteront une approche de type entreprise dans la gestion de leurs opérations, notamment en ce qui concerne la structure organisationnelle, la gestion et la planification. Les concepts de « facteur décisif » et de « centre de profit » auront une influence beaucoup plus grande dans la prise de décisions à long terme et de caractère

quotidien dans le cadre de tout type d'affaires, y compris les domaines de pratique préférés, la prise en charge de nouveaux dossiers, les modèles de facturation et les procédures, la gestion du personnel et les placements investis dans la recherche et dans la technologie.

La tendance vers la commercialisation touche peut-être déjà négativement l'inclination des avocats à travailler dans des dossiers de l'aide juridique ou sans rémunération et, dans certains cas, leur disponibilité à accepter des dossiers difficiles ou des clients dans le besoin. Cela pourrait créer un problème d'accès aux services juridiques dans l'avenir.

Le travail des avocats d'entreprises subira aussi ce même type de pression. Le coût, un prix adéquat et l'écart des tâches non juridiques influenceront sur le rôle et les opérations des avocats d'entreprises à l'avenir.

Les gouvernements adopteront aussi des approches de type entreprise en matière de gestion et, par conséquent, les avocats du gouvernement devront sûrement faire preuve d'une plus grande transparence et responsabilisation pour leurs actes et les dépenses. Puisque le gouvernement confie une grande partie de son travail à des sous-traitants du secteur privé, il pourrait y avoir plus de pression pour aligner les coûts (et la valeur du travail) des pourvoyeurs publics et privés lorsqu'on disposera de données comparatives en la matière. Les gouvernements (à l'instar des grandes sociétés) sont à la fois des consommateurs et des employeurs, et essaient d'optimiser leur rendement dans le cadre des services fournis à l'interne et commandés sous contrat.

Les connaissances et les compétences d'un avocat ou d'un cabinet deviendront les facteurs déterminants d'un avantage dans le marché. La technologie et la commercialisation exigent des juristes qu'ils maîtrisent un nouveau domaine de compétences, en partant de la dactylographie et des connaissances informatiques de base jusqu'à des compétences en matière de planification administrative avancée. L'importance des nouvelles connaissances exigera un approfondissement des connaissances en matière de gestion, y compris la recherche, l'analyse, l'entreposage et la distribution (notamment les techniques de partage).

La croissance continue des connaissances juridiques de base et les changements des modèles de pratique du droit et de prestation de services feront ressortir le besoin de suivre une formation continue sur le plan individuel, dans le cadre d'un cabinet ou par la voie de la formation juridique permanente auprès de l'ABC ou d'autres pourvoyeurs de formation. Les étudiants et étudiantes en droit et les jeunes juristes ont bien compris le besoin d'une formation permanente et cela aura une influence continuelle dans l'évolution de la profession.

Alors que les grands cabinets continuent de faire l'acquisition de cabinets de dimension moyenne du Canada, on a rejeté la possibilité qu'ils se constituent en sociétés par actions disponibles au public au Canada. Cependant, d'autres entreprises et groupes professionnels que l'on ne considérerait pas autrefois comme de bons candidats pour la constitution de sociétés publiques (p. ex. les conseillers et conseillères en gestion, les comptables, les courtiers) suivent maintenant cette

formule. Pour cette raison, des cabinets ayant besoin de capitaux ou de fonds de financement, pourraient aussi explorer cette possibilité. En fait, le rapport Clementi de 2004, préparé au Royaume-Uni, recommande au gouvernement de permettre la constitution des cabinets juridiques en sociétés publiques, à condition de suivre certaines modalités.

De la même manière, il est très probable que les cabinets continuent d'explorer la possibilité de former des **pratiques multidisciplinaires**, afin de s'aligner avec d'autres spécialisations professionnelles (p. ex. relations gouvernementales, psychologie, conseillers de gestion) pour accroître leurs capacités d'offrir des services complets à des clients plus importants et plus avisés.

On continuera d'adopter de nouvelles approches de prestation de services juridiques, y compris le règlement des problèmes au lieu des méthodes accusatoires et notamment la médiation (déjà obligatoire dans certains domaines du droit). Ces approches deviendront de plus en plus populaires si elles réussissent à diminuer les délais, le coût et la tension émotionnelle des processus juridiques plus traditionnels. Des avocats individuels et des domaines de la pratique s'aligneront avec des services expérimentés et complémentaires, de manière à offrir au client une prestation de services complète.

2.7 Changements des systèmes juridique et judiciaire

Le développement des systèmes juridique et judiciaire constitue un facteur essentiel de changement. Nous nous attendons à ce que l'érosion de la primauté du droit continue du fait que les gouvernements usent de pouvoirs élargis et arbitraires. Il faut aussi faire face aux menaces à l'indépendance judiciaire et à la relation de l'avocat avec son client. Il est possible que les demandes continues du public en matière de sécurité nationale limitent certains droits et libertés garantis par la constitution.

La reconnaissance de l'**autonomie gouvernementale des Autochtones** en tant que quatrième ordre de gouvernement au Canada, promet de nouveaux défis, possibilités et perspectives, y compris l'avancement des systèmes juridiques autochtones. Des concepts traditionnels comme la **justice réparatrice** (p. ex. cercles de détermination de la peine) pourraient avoir un impact important sur

« La loi est là pour nous servir et elle reflète l'effort que nous y mettons. Les facteurs les plus importants sont que le système juridique, les lois et la société continueront de changer. Il est essentiel que l'ABC et ses membres, en leur qualité de participants clés, s'assurent que tous les changements apportés au système juridique soient optimaux, dans tous leurs aspects. »

Robert G. H. Patzelt
Scotia Investments Limited

l'exercice du droit et le système judiciaire.

Des mécanismes non accusatoires, comme l'approche de la **justice axée sur la collaboration** en matière de droit de la famille, apporteront des changements à la dynamique du système juridique. Si ces approches ont du succès, elles pourraient s'étendre à d'autres domaines du droit. Les processus et les techniques du **mode alternatif de règlement des conflits** ont déjà commencé à changer certains domaines du droit.

D'autres cadres juridiques comme le **droit religieux** (la « shari'a » des Musulmans, les processus de la « Beth Din » des Juifs, par exemple) peuvent compléter mais aussi compliquer le système juridique séculier actuel, et fournir des systèmes alternatifs de règlement des conflits juridiques. Cependant, ils soulèvent aussi des questions concernant les valeurs partagées en société, l'uniformité et la fiabilité de ces systèmes.

Parallèlement au développement des croyances, des attitudes et des normes de la société, on mettra en vigueur de nouvelles lois, créant de nouveaux crimes, imposant de nouvelles peines, et il surgira possiblement de nouveaux domaines de pratique pour les avocats et les avocates. L'organisation politique à tous les niveaux aura la plus grande influence sur l'orientation et sur le contenu de ces nouvelles lois. Les politiciennes et politiciens élus continueront d'exercer une très grande influence sur le système judiciaire au moyen de la nomination des juges, l'attribution des salaires judiciaires et la répartition des responsabilités (celles qui ne font pas l'objet d'une prescription constitutionnelle) parmi les différents ordres de gouvernement. Les politiciens continueront d'exercer une très grande influence sur les organismes chargés de l'application de la loi qui, probablement, continuera d'être géré par le gouvernement à l'avenir.

Le problème de **l'accessibilité à la justice** pour tous, indépendamment des différences sociales, économiques ou géographiques, continuera d'être une question primordiale du système juridique. **L'aide juridique** continuera d'être une source de conflits entre le gouvernement et la profession, et il sera nécessaire d'impliquer davantage le public afin de mieux cerner les répercussions de ce problème sur l'équité et les opérations du système juridique.

Un autre point important est **l'harmonisation internationale** de plusieurs systèmes juridiques découlant de la pression de la mondialisation qui abolit les concepts traditionnels de frontières et de souveraineté. La profession juridique est déjà très engagée dans ce processus, mais il est nécessaire de s'assurer que les valeurs, les attentes et les normes juridiques canadiennes soient incorporées au vaste système de droit international de l'avenir.

L'ABC devra s'assurer qu'elle reste sur la ligne de front et qu'elle participe à la compréhension de ces développements de manière à rester pertinente et représentative.

2.8 Représentation de la profession juridique et défense de ses intérêts

En ce moment, un nombre considérable d'organisations représentent les avocats et avocates et défendent leurs intérêts. Il existe aussi un certain nombre d'organismes de réglementation qui jouent un rôle important dans l'établissement de normes visant les avocats. Alors que l'ABC est la seule organisation à l'échelle nationale qui représente tous les domaines de la profession, au niveau organisationnel, il existe une grande fragmentation découlant des divers sous-groupes qui forment le corps professionnel juridique. Des groupes s'organisent pour des raisons géographiques, ou parce qu'ils partagent la même spécialisation, des intérêts particuliers ou des problèmes spécifiques.

Alors que la diversité de la représentation et de la défense des intérêts peuvent représenter des forces progressives permettant l'avancement de la profession, dans un environnement plus connecté, il faudra peut-être une intégration et une coordination plus serrées. En même temps la technologie permettra une fragmentation encore plus poussée. La présence d'un grand nombre d'organisations contraindra les avocats individuels et les cabinets à choisir entre plusieurs options collectives. Cela pourrait aussi semer la confusion auprès des gouvernements et du public, s'ils doivent faire face à toute une série d'organisations qui représentent des aspects variés de la profession ou qui défendent différents intérêts associés à la loi. Dans des termes plus pratiques, il peut y avoir des occasions de partage, par les organisations en matière d'information, de connaissances, de compétences, de personnel, de bénévoles, de certains systèmes opérationnels et même de programmes (comme la formation juridique permanente) pour augmenter leur efficacité générale.

« L'ABC a la possibilité de devenir la plus importante association d'avocats. Cependant, pour ce faire, elle devra jouer à la manière d'un groupe de jazz : en harmonie et de manière unie, tout en permettant à chaque instrument de se distinguer des autres. Le groupe n'est rien sans les instrumentistes et ces derniers ne peuvent pas se mettre en valeur sans le groupe. »

Robert P. Stack
Cox Hanson O'Reilly Matheson

De nos jours, il n'y a pas beaucoup de partage en matière d'objectifs stratégiques, de plans opérationnels, de listes de membres, de troupes d'avantages et d'autres occasions de coopération potentielles. En raison des effectifs limités dont on dispose pour la représentation et la défense des intérêts des avocats et en raison du nombre de plus en plus grand d'organisations qui agissent pour le compte de la profession, il s'agit d'un domaine qui doit être examiné tant comme une opportunité possible que comme un défi.

Cela signifie, pour l'ABC, de créer une « marque » spécifique pour sa vision, son mandat, ses programmes et ses services, afin de se distinguer des organisations concurrentes ou complémentaires. (Cela sera discuté plus en profondeur dans la section 4.2.2). L'adoption d'une marque n'élimine pas la possibilité de coopération ou de partager la marque. Cependant, elle serait utile pour avancer parmi le désordre et la confusion auxquels font face les avocats et ceux et celles qu'ils cherchent à influencer. De plus, l'adoption d'une marque impose certaines limites et entraves.

2.9 Forces externes

Un certain nombre de forces externes à la profession juridique auront une incidence considérable sur l'environnement de travail des avocats et avocates. Ces forces ne sont pas toujours associées directement aux avocats et à la profession juridique, mais elles ajoutent de l'incertitude à l'environnement dans lequel il faut prendre des décisions.

Voici certaines des incertitudes externes qu'il faut prendre en compte :

- la **mondialisation** des économies, des industries, des sociétés, de l'information et des communications, qui remet en cause les concepts traditionnels de nationalisme et de souveraineté;
- la présence continue de **nationalisme** dans les pays développés et dans les pays en développement;
- le tiraillement continu entre les **droits de l'état et de la personne**;
- l'élargissement de la définition de **droits humains** de manière à incorporer des problèmes concernant les conditions économiques et sociales;
- les demandes continues en vue d'adopter les valeurs et les pratiques du **développement durable et de la gestion de l'environnement**;
- la demande d'une plus grande **responsabilisation, transparence, reddition de comptes et normes d'éthique** auprès des institutions et des sociétés;
- l'apparition de nouveaux « **géants** » **économiques** comme la Chine;
- la pression continue de satisfaire les besoins des **pays en développement** et de distribuer les ressources entre les riches et les pauvres;
- les **différences entre les générations** en matière de revenu, d'attitudes, d'attentes et de points de vue sur le monde;
- les demandes en vue d'augmenter ou de diminuer la **réglementation** (dépendant des problèmes et de leurs répercussions).

À cette liste d'incertitudes, on doit ajouter l'avènement potentiel de phénomènes naturels (catastrophes) et des événements provoqués par l'homme (guerres, conflits, rébellion sociale, découvertes).

Ces questions dépassent largement la portée du présent rapport; cependant, il faut surveiller leurs répercussions pour être en mesure de déterminer leur pertinence pour l'avenir des avocats et de la profession juridique.

2.10 Sommaire des facteurs de changement

Alors qu'il est difficile de prédire lesquels des facteurs présentés auront une plus grande influence, les facteurs suivants représentent les plus grands défis et les plus hauts risques et opportunités pour la profession du droit au Canada et pour l'ABC :

- la **répartition démographique** du corps professionnel, particulièrement les répercussions de l'augmentation du nombre de **femmes**;
- les différences en matière d'**attentes** de la part des **différentes générations**, particulièrement les changements d'attitudes, d'habitudes de travail et des intentions professionnelles des jeunes avocats et avocates;
- le désir de mieux équilibrer le **travail et la vie de famille**, ainsi que ses conséquences sur les avocats-, sur les cabinets et sur la profession;
- la **fragmentation** continue de la profession en raison de l'augmentation de la spécialisation, de la diversité et des différences de revenu;
- la prolifération de **sous-groupes** au sein du corps professionnel et les répercussions qui résultent de la différence d'opinions sur le rôle de la profession (une vocation, une profession, une entreprise ou un travail);
- les nouvelles formes que prendra la **concurrence** dans le marché de services;
- la **multiplicité de représentants et de défenseurs** des intérêts de la profession juridique;
- les changements en matière de volume et de type de travail, y compris le **déséquilibre de la demande**;
- l'**image négative** des avocats et ses répercussions sur le respect qu'ils inspirent et sur leur influence dans la société, l'aversion de la clientèle et la satisfaction des avocats vis-à-vis de leur carrière;
- le **manque de renseignements** nécessaires pour prendre des décisions bien fondées pour le compte de la profession;
- l'introduction de **nouveaux modèles de prestation de services**, y compris le règlement de conflits à l'amiable;
- la **commercialisation** de la profession juridique et l'incorporation de principes commerciaux dans la pratique du droit;
- l'impact de la **mondialisation** sur le système juridique, les modèles de pratique du droit et la structure économique des cabinets juridiques;
- les répercussions de la **technologie** sur le droit, le système judiciaire, la pratique du droit, la gestion de renseignements, les communications, la concurrence, les attentes de la clientèle et les services offerts;
- le besoin de faire partie de **réseaux** et de former des **groupes** d'intérêt et d'influence.

Réussir à briller : Modeler les futures facettes de l'ABC

3.1 Le contexte actuel de l'ABC pour la planification de l'avenir

Nous allons maintenant détourner notre attention des avocats et avocates et de la profession juridique pour nous pencher sur l'Association du Barreau canadien. Notre bref aperçu de l'histoire récente de l'ABC établira le contexte requis pour analyser les principaux facteurs présentés dans le précédent chapitre.

Pendant la majeure partie des 10 dernières années, l'orientation stratégique de l'ABC s'est articulée autour d'une priorité unique : sa **pertinence** auprès de ses membres. La poursuite de la pertinence a exigé des efforts d'harmonisation et d'intégration au sein de l'ABC et plus particulièrement, une meilleure coopération entre les divisions régionales et le bureau national. À l'avenir, les facteurs de changement auront l'effet de transformer totalement l'environnement opérationnel de l'ABC, et ils obligeront l'ABC à chercher de nouvelles façons de desservir ses membres et la profession. L'ABC de l'avenir doit se fonder sur ses points forts d'aujourd'hui mais, de plus, assumer de nouvelles fonctions et acquérir de nouvelles capacités pour augmenter son mérite auprès de ses membres. Elle doit profiter de toutes les occasions possibles de réaliser cet objectif de manière homogène et transparente aux yeux du public. Cela ne signifie pas que tout ce que l'ABC accomplit en ce moment devra être répété dans 10 ans.

Le personnel de l'ABC est actuellement structuré selon les fonctions de l'organisation : la défense des intérêts des avocats, la formation juridique permanente, les communications, les finances et l'administration, entre autres. Dans l'avenir, cependant, les membres auront des perspectives et des besoins variés et puis, plus important encore, ils percevront de manière différente les avantages qu'ils retirent de l'Association. Par conséquent, l'ABC devra s'efforcer d'offrir plus de services différents visant les catégories distinctes de membres, ce qui soulève la question de savoir si le personnel actuel de l'organisation devrait se restructurer en fonction de ces catégories. Cela pourrait représenter un changement du modèle opérationnel actuel et entraîner les risques conséquents de perturber le personnel et causer leur désarroi.

L'ABC est un système interconnecté composé de divisions, de sections, de conférences, de comités et d'autres organisations affiliées (p. ex. l'Association d'assurances du Barreau canadien et les Services financiers de l'ABC, entre autres),

administrés par des employés et employées, des bénévoles élus, des membres, des membres potentiels, des fournisseurs, des collaborateurs et d'autres personnes. L'Association fait aussi partie d'un système plus large d'organisations qui représentent et qui défendent les intérêts de la profession juridique. Toutes ces entités partagent des intérêts communs, mais elles ont aussi des intérêts particuliers. Cependant, les changements auront une incidence sur le système dans son ensemble. Idéalement, il serait bon d'inviter une grande section transversale des organisations qui constituent la profession organisée à participer au processus de transformation de l'ABC ou du moins de les consulter.

L'ABC a acquis de l'expérience et établi des pratiques dans les divers aspects de la planification, notamment l'élaboration de la vision et du mandat de l'Association, son plan stratégique régulièrement mis à jour, la préparation de budgets fondée sur un examen approfondi des priorités et l'affectation du personnel. Il est vrai que ces processus ont été essentiels jusqu'à maintenant au succès de l'ABC en tant qu'organisation, cependant beaucoup de ces outils et processus semblent plutôt être adaptés à des périodes de progrès continu et régulier. Pour faire face à l'avenir, il nous faudra probablement acquérir des principes plus effectifs et d'une plus grande amplitude.

3.2 Une approche fondée sur la valeur de l'ABC afin de bien planifier l'avenir

Pour bien être en mesure d'élaborer l'ensemble d'orientations stratégiques pour l'avenir (Chapitre 4), nous proposons d'abord d'établir un tableau analytique pour déterminer l'importance et la priorité des principaux facteurs de changement, afin de prendre des meilleures décisions et mesures pour l'avenir.

Notre approche se reflète dans la **proposition de valeur** de l'ABC. Il s'agit de répondre à la question suivante :

« **Si l'on tient compte de ce que les avocats et avocates, leur cabinets ou leur employeurs ne peuvent pas facilement effectuer par eux-mêmes, que doit ou peut faire l'ABC à l'avenir afin d'être profitable et avantageuse pour ses membres et la profession juridique?** »

Dans le contexte des deux attributs qualificateurs qui inspirent le travail de notre comité, la **pertinence** et la **vitalité**, nous examinerons un certain nombre d'aspects qui contribuent à la valeur générale de l'ABC en tant qu'organisation. Il faut noter que l'ABC représente deux « types de valeur » distincts mais complémentaires. Le premier groupe comprend la valeur directe aux yeux des membres, notamment :

- **la valeur** aux yeux des avocats et avocates individuels et des catégories démographiques identifiables de la profession;
- **la valeur** pour les différents types de fournisseurs de services juridiques (p. ex. avocats à leur compte, cabinets de différentes tailles, avocats d'entreprises,

avocats du secteur public);

- **la valeur** pour la profession juridique en général.

En outre, l'ABC contribue, par ses actions, à l'amélioration du bien-être social, en contribuant :

- **à la valeur** du système juridique, du système judiciaire et du système d'exécution de la loi;
- **à la valeur** du public en termes de justice, de droits de la personne, de démocratie et de la primauté du droit.

Le degré de soutien de la part des membres à l'égard du deuxième groupe de valeurs est moins direct et les résultats en sont moins tangibles; il est probablement proportionnel au degré d'avantages personnels que les membres obtiennent auprès de l'ABC quoique cela puisse varier d'un membre à l'autre.

3.3 Les rôles de valeur de l'ABC

Dans le cadre de la réalisation de sa vision et de son mandat, l'ABC a assumé, par le truchement de sa philosophie, de son organisation et de ses actions, un certain nombre de fonctions qui exaltent sa valeur auprès de ses membres et d'autres personnes. À l'avenir, l'ABC devra tenir compte en tout temps de l'importance prioritaire de ses membres et faire des compromis à leur égard en fonction des ressources disponibles de l'organisation. L'Association doit faire ses choix en comparant les avantages des programmes et des services qui sont sur pied avec les avantages de ceux qui vont les remplacer. Au Chapitre 4, nous définirons l'ensemble des orientations stratégiques que nous proposerons et qui se fondent sur les 10 rôles de valeur suivants :

- le pouvoir de l'Association et la protection de la profession;
- les services offerts aux membres;
- la promotion de réseaux et de collaboration;
- la promotion de l'équité et l'accommodation des différences dans la profession juridique;
- la contribution aux valeurs sociales et à l'intérêt public;
- la recherche, l'innovation et la gestion des connaissances;
- les communications, la commercialisation et les relations externes;
- l'éducation;
- la création d'un Centre d'information et d'expertise sur la profession juridique;
- la gestion des risques pour la profession et la planification de l'avenir.

I. Le pouvoir de l'Association et la protection de la profession

L'envergure, la diversité, la force et l'action collective de l'ABC peuvent créer des synergies dans les domaines suivants : la défense des intérêts des avocats et des avocates, l'économie des opérations de grande envergure, l'achat de services en gros,

l'amélioration de la réputation et la valorisation des bonnes actions des avocats (promotion de la profession) et la protection de l'exclusivité des activités commerciales et professionnelles de la profession.

L'ABC dispose aussi d'un nombre considérable et suffisant de membres pour être en mesure de défendre effectivement les intérêts des avocats à long terme, de mettre en place des stratégies économiques, de maintenir un code de conduite modèle prescrivant des normes et des comportements conformes à l'éthique et, éventuellement, d'accréditer des membres (dans certains domaines).

II. Services offerts aux membres

L'ABC apporte son soutien à la pratique du droit ainsi : en offrant des programmes de formation professionnelle permanente pertinents et à jour, ainsi que des outils et de l'information concernant la gestion des cabinets; en facilitant les communications sur les développements juridiques et dans la pratique du droit; en offrant des conseils concernant les innovations, particulièrement du domaine technologique. L'augmentation de la productivité des membres individuels et des cabinets peut contribuer à l'augmentation de leur succès économique.

De plus, en procédant à l'évaluation continue des besoins et des exigences de ses membres, l'ABC offre un vaste éventail de services appréciés par ses membres, dans des domaines comme les finances, les assurances, la santé et les voyages.

III. La promotion de réseaux et de collaboration

L'ABC est un noyau central pour l'établissement de liens entre les diverses catégories et les sous-groupes qui composent le corps professionnel. Cette fonction d'établissement de réseaux et de collaboration favorise : le partage des valeurs et des objectifs; un meilleur dialogue sur les problèmes et les programmes; le partage de l'information; la recherche collective et les initiatives de défense des intérêts des avocats et des avocates; la recherche d'emploi; le développement de la clientèle; les interactions sociales et les possibilités d'orientation et de mentorat. Les réseaux formels et informels servent aussi de « bouche à oreille » permettant à l'ABC de recueillir de l'information et des idées en temps opportun.

Les conférences, les comités et les sections de l'ABC constituent les aspects formels du réseau de l'ABC, cependant il existe aussi des réseaux beaucoup moins formels de membres qui se forment à la suite de ces mécanismes de collaboration.

Les assemblées annuelles et de la mi-hiver, tenues partout au Canada, constituent une initiative de formation de réseaux et de collaboration très appréciée, car elles permettent non seulement l'établissement de rapports entre avocats, mais aussi avec des juges et d'autres personnes qui jouent un rôle clé dans le système juridique.

IV. La promotion de l'équité et le respect des différences dans la profession juridique

Le mandat de l'ABC comporte l'obligation d'essayer de concilier les différences qui existent au sein du corps professionnel, en proposant des solutions propices à la conciliation des différences et à l'élimination de l'inéquité.

En tant qu'organisation représentative, l'ABC encourage le dialogue et favorise la « démocratisation » de la profession, de manière à ce que toute la diversité d'opinions, d'expériences et d'attentes soit représentée équitablement. Tout en s'efforçant au consensus, l'ABC respecte aussi les opinions divergentes et celles de la minorité, afin que ses positions reflètent toute la gamme de perspectives de la profession.

V. La contribution aux valeurs sociales et à l'intérêt public

L'ABC est une organisation importante, crédible et fiable qui peut représenter la « voix » de la profession juridique auprès des législateurs, de la magistrature, des organismes chargés de l'application des lois, d'autres ordres professionnels, des établissements universitaires et consacrés à la recherche, et auprès du grand public.

L'ABC permet aux avocats et aux avocates d'avoir accès aux cadres décisionnaires supérieurs et aux hauts fonctionnaires du gouvernement, tout en établissant la différence entre ses activités consacrées exclusivement à l'intérêt du public et ses activités de défense des intérêts de la profession.

L'ABC se consacre à la défense des systèmes juridique et judiciaire, de la primauté du droit et aux droits de la personne. Parfois, l'ABC demande la permission d'intervenir dans des causes pour défendre d'importants principes juridiques. De plus, l'ABC intervient dans des causes individuelles pour soutenir des points de droit précis.

VI. La recherche, l'innovation et la gestion des connaissances

Pour soutenir le travail qu'elle accomplit pour le compte de la profession juridique, l'ABC entame des recherches dans des domaines du droit qui sont en plein développement et fournit de nouvelles perspectives, ainsi que de nouveaux outils et applications à tous ses membres. De plus, elle recueille, consigne et distribue toutes sortes d'information juridique, une fonction dont la plupart des avocats et avocates et des cabinets sont incapables de s'acquitter par eux-mêmes.

De plus, l'ABC entame des recherches concernant une vaste gamme de questions touchant les intérêts des avocats. Elle intervient en outre auprès des législateurs dans le cadre de l'adoption de certains projets législatifs.

VII. Les communications, le marketing et les relations externes

L'ABC participe activement à l'échange de communications avec ses membres, les décideurs et des groupes d'intéressés et intervenants, en transmettant directement

ou par courriel électronique les publications de ses divisions et de son bureau national, des sondages d'études du marché et des communications avec les médias.

Les assemblées annuelles et de la mi-hiver constituent des occasions très appréciées qui favorisent les communications. Les panélistes sont des spécialistes de réputation et ils attirent l'attention sur l'ABC et la profession juridique rehaussant ainsi leur visibilité et l'intérêt général dans ces processus.

Les outils de communication s'ajustent au développement technologique et l'ABC emploie son site Web très perfectionné, ainsi que des initiatives innovatrices comme les nouvelles électroniques, les bulletins des divisions, le magazine *National* en ligne, des sondages électroniques et les bulletins électroniques *EnPratique* et *Tendances* pour encourager l'établissement d'un rapport et d'un dialogue avec ses membres.

L'ABC n'a pas réussi à améliorer l'image publique des avocats et avocates auprès des médias et du grand public aussi bien que certains de ses membres l'auraient voulu, en dépit des efforts soutenus versés dans l'initiative de relations publiques, intitulée « La priorité de la clientèle », laquelle est financée conjointement par certaines divisions et le Bureau national. Bien que la problématique soit plus complexe qu'une simple question de communication, les membres désirent que l'ABC consacre plus d'énergie au problème de l'image publique de l'avocat. Le corps professionnel s'inquiète constamment de l'image publique qu'il projette et l'ABC doit faire preuve d'initiative dans ce domaine au nom de ses membres. Au Chapitre 4, nous décrivons les diverses orientations stratégiques qui visent le développement et l'amélioration promotionnelle de l'ABC, ainsi que la promotion d'une image plus positive des avocats et de la profession juridique.

VIII. L'éducation

L'ABC a élaboré un programme de formation juridique permanente auto-suffisant qui remporte beaucoup de succès. Sa viabilité commerciale confirme sa valeur auprès de ses membres. Nous estimons qu'il peut y avoir d'autres possibilités et d'autres mérites à entreprendre des projets didactiques et éducatifs, tant à l'échelle nationale que régionale. Elles pourraient comprendre : l'élaboration de cours précis destinés aux étudiants et étudiantes en droit (p. ex. modèles de pratique du droit, les « cultures » au sein du corps professionnel, entre autres); des cours en ligne ou dans des salles de classe destinés aux étudiants qui ne sont pas en droit et au grand public, au sujet des systèmes juridique et judiciaire et du rôle des avocats et avocates; des cours destinés à des juristes étrangers; des cours de base sur la gestion commerciale, sur les usages pratiques de la technologie et d'amélioration des aptitudes de communication comme la préparation d'exposés et l'art oratoire.

3.4 Possibilités pour l'ABC d'assumer d'autres rôles de valeur

En plus des fonctions déjà assumées par l'ABC, il existe deux rôles de valeur supplémentaires que l'ABC pourrait assumer :

IX. Le Centre d'information et d'expertise sur la profession juridique

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il y a un manque considérable de données fiables concernant la profession. L'ABC pourrait instituer un centre consacré à l'information et à l'expertise sur la profession juridique pour recueillir des statistiques de base, entamer des recensements et des sondages, suivre la progression et analyser les différentes tendances et développements de la profession juridique, puis évaluer leurs répercussions et les risques potentiels. De plus, un tel centre pourrait faire l'historique de la profession et agir en qualité de sa mémoire collective et documenter les meilleures pratiques pour une utilisation future.

Le centre pourrait aussi élaborer des normes garantissant la qualité de l'information. De plus en plus de données proviennent d'Internet et il est nécessaire de valider l'information, de vérifier les éléments de preuves et de confirmer les sources.

Il existe peut-être des possibilités de commercialiser certaines activités du centre.

X. La gestion des risques pour la profession et la planification de l'avenir

Au cours du présent projet, nous sommes devenus de plus en plus conscients du besoin de procéder à des évaluations des risques en ce qui concerne la profession juridique, par la voie d'exercices réguliers et d'une planification formelle portant sur l'avenir. Ces tendances n'auront pas les mêmes incidences sur chacun des avocats et des avocates, et leurs répercussions seront sans doute d'une intensité, d'une vitesse et d'un coût variables. Pourtant, si ces tendances réussissent à atteindre le niveau de la profession, elles pourraient causer des dommages capables, dans l'avenir, de déstabiliser la profession ou même de l'entraver.

La gestion des risques ressemble à une assurance et l'ABC agit comme une antenne pour détecter les nouvelles tendances qui comportent des risques pour la profession. Dans la section 1.2, nous avons décrit la spirale de la médiocrité. Un seul facteur primordial, comme la diminution du nombre de membres, pourrait déclencher une série d'événements susceptibles d'entraîner l'extinction de l'ABC. Il ne faut pas permettre à ces risques de se réaliser, mais il faut, au contraire, les traiter d'une manière rationnelle et régulière. La gestion des risques est une discipline complexe et en plein essor qui doit être incorporée aux fonctions de gestion primordiales de l'ABC.

Un trésor à portée de main : Réaliser la valeur de l'ABC à long terme

Dans ce chapitre, nous allons établir les orientations majeures que l'ABC doit suivre pour relever les défis et parer aux risques que réserve l'avenir et pour maximiser sa valeur auprès de ses membres, de la profession juridique et des systèmes juridique et judiciaire. Chacune de ces orientations majeures répond à un ou à plusieurs facteurs principaux de changement décrits au Chapitre 2 et traite d'un certain nombre de rôles de valeur énoncés au Chapitre 3. Pour chacune de ces orientations, nous formulerons des recommandations concernant le type de mesures que l'ABC doit prendre.

Les orientations majeures reflètent de diverses manières la structure de valeurs que nous proposons pour l'ABC. Notamment, elles **consolident les forces internes** (adhésion, services de base, prestation par catégories, reconnaissance des différences, structure organisationnelle intégrée, économie de la pratique du droit, centre d'expertise sur la profession juridique); **elles rehaussent la visibilité** (établir le dialogue et des rapports, promotion de l'ABC, créer une image plus positive de l'avocat ou de l'avocate auprès du public); **mettent sur pied de nouveaux arrangements de collaboration** (partenariats et alliances) et **accroissent la protection de la profession** (gestion des risques et planification continue de l'avenir).

4.1 Consolidation des forces internes

La première mesure que doit prendre l'ABC est d'élaborer un ensemble d'orientations lui permettant de soutenir ses propres forces internes et de favoriser sa pertinence, sa vitalité et son développement.

4.1.1 Augmenter le taux d'adhésion

L'adhésion à l'ABC constitue le facteur le plus important pour l'avenir de l'ABC. À part les ressources financières que les membres nous fournissent, ils participent aussi à la direction, au développement des idées et contribuent de leur temps et de leur réputation et en grand nombre, de manière à constituer la véritable force et pouvoir de l'Association. Puisque l'adhésion à l'ABC est essentiellement facultative et qu'il existe d'autres organisations et intermédiaires pour représenter les avocats et avocates, et défendre leurs intérêts, l'ABC doit gagner l'estime de ses membres,

avocat par avocat, cabinet par cabinet, sur une base continue, année après année. Ce qui représente, de loin, le risque le plus élevé auquel l'ABC doit faire face. Analysé sur une période de 10 années, ce facteur souligne l'importance de la **pertinence** de l'Association dans chacune de ses actions. Bien que les motivations qui poussent les avocats à adhérer puissent varier (intérêt personnel, intérêt public, combinaison des deux) il est absolument nécessaire que l'ABC dispose, pour sa survie, d'une **masse critique** de membres.

En dépit des efforts soutenus pour recruter et retenir nos membres, le taux de participation des avocats à l'ABC se maintient légèrement au-dessus de 50 p. 100 (à l'instar des autres associations professionnelles facultatives du Canada et de l'American Bar Association). En ce qui concerne notre objectif à long terme, nous avons même envisagé la possibilité de viser une participation allant de 75 p. 100 jusqu'à 175 p. 100 (comprenant des membres n'étant pas juristes). Après avoir débattu de la question en long et en large, le Comité propose la recommandation suivante :

Recommandation n° 1

En intensifiant la pertinence et la valeur de l'ABC et en prenant des mesures précises de recrutement et de fidélisation des membres, l'ABC doit augmenter le nombre total de ses membres d'un pourcentage sur la population totale de juristes, afin qu'en l'an 2015, 90 p. 100 des juristes au Canada soient des membres satisfaits de l'ABC. Notre objectif ultime est d'atteindre une participation de 100 p. 100.

Pour réaliser cet objectif, nous proposons les mesures supplémentaires suivantes :

- interroger les membres, les non-membres et les nouveaux membres potentiels pour mieux comprendre les raisons qui motivent les avocats à adhérer ou non à l'ABC;
- analyser les facteurs qui influencent l'adhésion des membres, notamment :
 - coût,
 - avantages directs,
 - programmes et services précis,
 - mission, mandat et image de l'ABC,
 - associations concurrentes,
 - possibilités de socialiser ou d'établir un réseau,
 - acceptation ou pression des pairs,
 - initiatives de recrutement,
 - initiatives de rétention,
 - autres facteurs;
- mettre sur pied une campagne professionnelle, perfectionnée et à long terme, pour recruter et retenir des membres, y compris des campagnes précises visant certaines catégories démographiques, groupes de pratique et étudiants et étudiantes en droit;
- déterminer la possibilité de faire des arrangements réciproques d'adhésion

- avec des partenaires ou alliés potentiels;
- établir des catégories spéciales d'adhésion pour les grands cabinets;
- étudier la possibilité d'établir des arrangements personnalisés comportant des services choisis ou limités;
- étudier le concept du parrainage de l'adhésion par des tiers ou par des particuliers;
- examiner la possibilité de séparer les programmes et activités d'intérêt public dans une fiducie caritative financée par des contributions facultatives et déductibles d'impôt;
- examiner la déductibilité fiscale des contributions facultatives sélectionnées sous forme de temps ou en nature;
- lier les activités d'adhésion de l'ABC directement aux activités de promotion de l'ABC.

Il pourrait être impossible d'atteindre l'objectif de 100 p. 100. Cependant, nous estimons qu'il faut conserver cet objectif si nous voulons assurer notre survie à long terme même si une minorité refuse d'adhérer.

4.1.2 Amélioration et catégorisation des programmes et des services de base

En raison des changements de la répartition démographique des membres et des changements de demande de certains programmes et services, l'ABC doit réévaluer ses services de base pour s'assurer qu'ils sont pertinents et avantageux. De plus, il faut accorder plus d'attention à la catégorisation ou personnalisation des programmes et services, pour s'assurer qu'ils satisfont aux besoins réels de nos membres. Certains programmes, comme la formation juridique permanente, continueront de rivaliser avec la concurrence à l'avenir, et il faudra s'assurer que chaque programme et service continuent d'être organisés et gérés avec efficacité et qu'ils soient autosuffisants. Cela signifie que l'ABC doit faire preuve de créativité pour dispenser des programmes et des services abordables dans un éventail de formats différents destinés à des catégories bien définies et ciblées des membres et de la profession.

La technologie jouera un rôle très important dans l'amélioration de nos programmes et services de base et dans leur prestation personnalisée. La technologie servira aussi à évaluer les programmes et services, en nous permettant d'évaluer rapidement le taux de satisfaction de nos clients et clientes.

Voici notre recommandation générale en ce domaine :

Recommandation n° 2

L'ABC doit offrir des programmes et des services ajustés aux besoins spécifiques de ses diverses catégories de membres et doit les dispenser d'une manière ciblée et économique, en temps opportun et sous la forme préférée des membres visés.

Nous désirons ajouter les suggestions suivantes à cette recommandation :

- il faut effectuer des sondages régulièrement parmi nos membres concernant leurs besoins précis en matière de programmes et de services;
- il faut interroger les membres sur l'importance qu'ils attachent aux différents programmes et services, sur leur disposition à verser des frais supplémentaires aux frais d'adhésion, sur leur méthode préférée pour recevoir ces services et sur toute autre question concernant les lieux et les moments;
- évaluer quels sont les programmes et les services essentiels et lesquels d'entre eux sont facultatifs ou dépendent de la suffisance de la demande;
- déterminer quels sont les programmes et services qui exigent d'être dispensés par catégorie en raison de la diversité des membres;
- personnaliser le contenu, la commercialisation et la prestation de programmes et services selon les catégories après consultation avec la catégorie en question (division, conférence, section, groupe démographique, domaine du droit, modèle de pratique, entre autres);
- lorsque cela est nécessaire, établir des budgets séparés, affecter du personnel spécialisé et employer des systèmes de soutien technique pour créer et dispenser des programmes et des services à des catégories précises;
- surveiller le marché pour vérifier le statut des programmes et des services concurrentiels, puis modifier le plan du programme ou du service en conséquence;
- rechercher et mettre sur pied des outils à la fine pointe technologique pour la prestation de services, lorsque possible;
- incorporer des points de raccordement concernant les outils d'évaluation des membres à propos de programmes et services précis;
- commercialiser les programmes et les services externes (p. ex. assurance, services financiers, cartes bancaires de loyauté, location de voitures, forfaits de voyage) auprès de nos membres s'ils font preuve d'un intérêt suffisant, s'ils représentent la possibilité d'effectuer des véritables économies et s'ils comportent des avantages supplémentaires pour l'ABC.

4.1.3 Promouvoir l'équité et concilier les différences

Une des forces de l'ABC est sa capacité d'unifier ses membres dans le cadre d'une mission ou d'un mandat précis, en dépit de leurs différences en matière de vécu, d'attentes, d'attitudes, de domaines de spécialisation, de situation de travail, de genre, d'âge, d'orientation sexuelle, de revenus, de situation géographique et d'autres facteurs personnels. Il y a deux facteurs de changement précis – **le changement de la proportion des sexes** dans la profession et **le changement des attitudes et des attentes des nouvelles recrues** – auxquels il faut porter une attention particulière pour s'assurer que l'ABC s'acquitte de sa fonction de représentante et qu'elle maintient sa pertinence auprès de ses membres.

L'ABC désire tenir compte de points de vue et de perspectives variés dans le cadre de la planification et de la prise de décisions, des initiatives de défense des intérêts des avocats et avocates et dans l'élaboration et la prestation de programmes et de services aux membres.

Voici notre recommandation générale concernant l'équité et la conciliation des différences :

Recommandation n° 3

L'ABC doit évaluer les différences entre ses membres, y compris celles découlant du sexe, de l'âge et de la race, afin de déterminer si l'ABC doit effectuer des changements en matière de politique, de défense des intérêts des avocats et des avocates, d'élaboration des programmes, de gouvernance, d'organisation, de communications ou des activités de recrutement de membres, et par l'entremise de la catégorisation des programmes et services, elle doit élaborer et dispenser ces programmes et services de manière à satisfaire au maximum les besoins de ses membres.

Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ABC doit :

- L'ABC devrait revoir les recommandations proposées dans ses Rapports « *Les assises de la réforme* » (1993) et « *L'égalité raciale dans la profession juridique Canadienne* » (1999) et mettre à jour les recherches, les analyses et les recommandations de ces rapports, lorsque cela est nécessaire.
- déterminer quelles sont les barrières qui empêchent certains groupes d'entrer ou de progresser dans la profession juridique au Canada;
- déterminer quels obstacles empêchent certains groupes de participer à l'ABC;
- réviser les structures actuelles de planification, de gestion et de gouvernance pour s'assurer qu'elles éliminent les obstacles empêchant la participation à l'ABC et qu'elles accommodent la diversité de points de vue et d'attentes de tous nos membres;
- lutter pour la reconnaissance des différences, la promotion de l'équité et l'incorporation de pratiques d'accommodation (p. ex. heures flexibles, travail à temps partiel, congés pour raisons familiales, adaptation des horaires aux pratiques religieuses) au sein de l'ABC, de la profession juridique et du système judiciaire;
- appuyer les différentes catégories de membres de l'ABC dans leur développement de réseaux, dans leur prise de position pour défendre des intérêts particuliers et dans le cadre de programmes et services spéciaux au sein de l'ABC;
- mettre sur pied des mécanismes stimulant le débat entre des catégories particulières de membres et l'intégralité des membres afin de résoudre tous les problèmes de discrimination et d'inéquité; et
- étudier la disponibilité actuelle des services juridiques culturellement adaptés au Canada et promouvoir la prestation de tels services.

4.1.4 Structure organisationnelle intégrée

Comme cela a été mentionné plus haut, l'ABC est vraiment un réseau élargi interconnecté de divisions, de sections, conférences, comités et d'autres organisations associées (groupes constitutifs). Pour exalter ses forces internes et promouvoir une image plus claire à ses membres, à la profession et au public, l'ABC doit continuer de créer un environnement dans lequel les différentes parties sont en mesure de travailler d'une manière coordonnée, cohésive et intégrée. Outre l'augmentation évidente d'efficacité, cette approche intégrée nous permettra de faire preuve de la souplesse et de l'habileté nécessaires pour traiter un grand volume de problèmes et questions complexes et concurrentes, au nom de l'ensemble diversifié de nos

membres. L'ABC doit être en mesure de régler les questions « politiques » et les problèmes qui font obstacle à l'unité de l'organisation.

Voici notre recommandation générale concernant l'intégration de l'organisation :

Recommandation n° 4

L'ABC, ses Divisions, ses groupes constitutifs et ses organisations associées doivent s'efforcer de travailler d'une manière cohésive, représentative, intégrée et réceptive, et qui semble homogène de l'extérieur, tout en optimisant les avantages de la coopération dans le cadre de la gestion, de la planification et des programmes et services destinés aux membres.

À l'appui de cette recommandation, nous proposons les mesures suivantes :

- effectuer des sondages auprès des groupes constitutifs pour déterminer s'il existe des barrières réelles ou perçues comme telles, à l'intégration;
- définir les possibilités de partager ou de mettre sur pied des systèmes, des processus, des programmes et des services communs;
- élaborer de nouveaux mécanismes pour « démocratiser » le processus de gouvernance, y compris un examen des structures du Bureau d'administration et du Conseil, ainsi que des processus d'élection des dirigeants et des dirigeantes, et des autres preneurs de décisions;
- synchroniser les processus de planification, les programmes de défense d'intérêts et les stratégies de communication et de commercialisation, lorsque c'est possible;
- coopérer et agir conjointement avec les divisions et les groupes constitutifs vis-à-vis des organisations juridiques externes, des partenaires potentiels et des sympathisants;
- réviser l'affectation des effectifs humains et financiers entre les organisations;
- incorporer des dispositifs d'imputabilité transparents dans toute l'organisation;
- mettre sur pied des mécanismes de coordination, comme des groupes consultatifs inter-organisationnels, des groupes de travail et des comités de direction consolidés;
- convoquer des réunions entre employés et employées, et équipes de projet provenant des divisions et du Bureau national;
- clarifier les attentes, les rôles, les responsabilités et les processus de consultation interorganisationnels;
- consulter régulièrement les organisations participantes avant de prendre des décisions importantes, pour discuter des répercussions possibles sur les membres et sur d'autres intéressés.

4.1.5 Économie de la pratique juridique

L'économie des cabinets particuliers et la prospérité financière des avocats et avocates ont toujours été des questions importantes pour l'ABC. Il s'agit, de toute évidence, d'une possibilité d'augmenter notre valeur dans l'avenir. Il existe beaucoup de types différentes de structures économiques (avocats à leur propre compte; cabinets petits, moyens et grands; avocats d'entreprises, avocats du secteur public) et, par conséquent, il est important de distinguer les initiatives de caractère macro-économique et celles de caractère micro-économique (p. ex. l'économie de la profession et l'économie d'un cabinet ou d'un avocat particuliers). Les mesures doivent correspondre aux principaux facteurs de changement, y compris les nouveaux types de concurrence, l'empiètement sur des tâches traditionnellement exclusives à la profession, l'incidence du genre et du changement de génération sur les modèles normatifs de pratique du droit.

Voici notre recommandation générale en matière d'économie de la pratique du droit :

Recommandation n° 5

L'ABC doit entreprendre des initiatives pour aider ses membres à atteindre la réussite économique dans leur carrière de droit.

Cela optimiserait le rendement des placements des cabinets, des avocats particuliers, ainsi que des organisations privées et publiques qui emploient des avocats. Cela aiderait les avocats dans leurs efforts pour survivre et prospérer dans le marché des services juridiques.

Cela pourrait être accompli ainsi :

- perfectionner les capacités de l'ABC d'entreprendre des recherches et de développer des outils, des ressources, de l'information et de défendre des questions concernant la commercialisation et la pratique du droit. Cela pourrait se cristalliser sous la forme d'un service augmenté sur les Tendances dans la profession (l'ÉpiCentre).

Au niveau **macroéconomique**, l'ABC devrait envisager de :

- prendre toutes les mesures nécessaires pour diminuer ou éliminer la compétition dans le cadre de tâches juridiques, de la part de professionnels et professionnelles non réglementés ou d'organisations para-juridiques;
- mettre en place un processus d'accréditation des spécialisations juridiques;
- lutter pour une rémunération juste du travail d'aide juridique;
- augmenter le rendement économique en ajoutant de la valeur à l'ABC (voir section 4.2.2 sur la « promotion »);
- améliorer l'image des avocats et de la profession pour améliorer les relations entre les avocats et leurs clients et clientes, et pour augmenter la demande de services juridiques (voir la section 4.2.3 sur l'« image »);
- examiner la possibilité de faire des arrangements alternatifs aux

- « heures facturables » et évaluer leur acceptation parmi les consommateurs et consommatrices de services juridiques;
- mener des recherches sur les préférences des consommateurs de services juridiques relativement à la « fragmentation » des services;
- mener des recherches sur le phénomène de « se défendre soi-même » et de son incidence;
- promouvoir de nouveaux domaines du droit et des marchés internationaux pour les avocats canadiens;
- incorporer la gestion des risques et la théorie sur l'avenir dans les exercices de prévision et de planification concernant la profession juridique;
- faciliter les efforts conjoints des Divisions et du Bureau national de marketing pour le compte de la profession;
- examiner les répercussions des arrangements alternatifs disponibles offerts aux consommateurs de services juridiques, notamment l'assurance des services juridiques;
- évaluer l'incidence de l'incorporation du mode alternatif de règlement des conflits et d'autres nouvelles techniques à la profession du droit.

Au niveau **micro-économique**, l'ABC devrait envisager les mesures suivantes :

- entreprendre des activités de recherche et de développement d'outils pour la pratique du droit;
- promouvoir l'emploi de la technologie dans un nombre accru de domaines du droit;
- effectuer des sondages périodiques comparatifs des niveaux de rémunération des professionnels juridiques et de leurs employés et employées;
- fournir des résultats de recherche, des outils et de l'information sur les façons d'équilibrer le travail et la vie familiale;
- effectuer des recherches sur les modèles de prestation de services juridiques destinés aux segments de la population qu'il est difficile d'atteindre, notamment dans des centres ruraux ou éloignés;
- faciliter l'achat en gros de biens et de services (notamment, d'assurances, de temps électronique, de location de voitures, de frais d'agence de voyages, de billets d'avion et des services bancaires);
- établir un réseau national de référence pour les cabinets et les conseils consultatifs;
- fournir de l'information et des possibilités de concilier la diversité au sein des cabinets;
- élaborer des programmes de direction, de mentorat et de gestion de cabinet pour la profession;
- effectuer des recherches et prêter assistance aux cabinets qui ont des problèmes de relations de travail et de gestion des ressources humaines.

4.1.6 Création d'un centre d'expertise sur la profession juridique au Canada

L'absence de données actuelles et complètes sur la profession juridique au Canada entrave sérieusement, à la fois le travail de l'ABC en ce qui concerne les

problèmes d'actualité et sa capacité de planifier l'avenir. Il est difficile de reconnaître et de confirmer les nouvelles tendances en matière de défense des intérêts des avocats et des avocates, de planification et de la gestion des risques en raison du manque de données longitudinales. Nous ne pouvons pas nous contenter des données recueillies par Statistique Canada car elles sont d'une portée limitée et ne sont pas actualisées.

Pour corriger ces graves lacunes de compréhension et de planification, voici notre recommandation :

Recommandation n° 6

L'ABC doit instituer un centre professionnel, doté d'un personnel hautement qualifié, avec un mandat d'expertise et d'information sur la profession juridique au Canada. Un centre dont l'objectif serait de devenir une source maîtresse et fiable d'information et d'expertise sur tous les aspects de la profession juridique du Canada, y compris son mode de fonctionnement, ses données démographiques, le volume, les types de travail et les niveaux de comparaison avec d'autres professions à l'échelle nationale et internationale.

Pour accomplir cela, l'ABC doit :

- établir un centre consacré à ces activités appelé " Institut de recherche sur la profession juridique " et mandaté pour devenir un centre de collecte, d'analyse et de distribution de toutes les données possibles associées à la structure, la composition et les opérations de la profession juridique au Canada;
- instruire cet institut à recueillir des données quantitatives et qualitatives;
- rendre l'Institut accessible par l'intermédiaire des Divisions de l'ABC et inviter la participation des Divisions et des organisations associées à l'ABC (p. ex. l'Association d'assurances du Barreau canadien) à l'élaboration des programmes de recherche et de collecte de données;
- présenter l'opinion de sous-groupes particuliers de membres de l'ABC pour s'assurer que l'Institut catégorise ses recherches et analyses de manière satisfaisante dans le cadre de la planification opérationnelle;
- étudier la possibilité de mettre l'information à la disposition de personnes qui ne sont pas membres de l'ABC moyennant certains frais, ainsi que la possibilité d'offrir des activités spécialisées aux membres de l'ABC, moyennant des frais;
- créer un centre d'échange de renseignements non consignés dans l'Institut ouvert aux membres et au grand public;
- développer, dans l'Institut, des données concernant la concurrence de la profession juridique;
- développer une expertise dans l'évaluation de la qualité des données qui ne proviennent pas de l'Institut, concernant particulièrement de l'information provenant d'Internet;
- prêter de l'assistance aux Divisions, conférences, sections, membres, associés et sympathisants dans l'élaboration de sondages et d'autres dispositifs de

- consultation;
- employer l'institut pour conseiller Statistique Canada en matière de planification de recensements;
- diffuser des données importantes et les tendances détectées par l'Institut parmi les médias et le public.

4.2 Les communications, la promotion et l'image de la profession

Le deuxième groupe d'orientations porte sur la vaste question de communiquer de l'information aux membres et au public, de l'emballage et de l'identification de l'ABC et de l'avocat membre de l'ABC en tant que commodités distinctes et ayant une valeur (stratégie de marque ou « branding ») et sur la prise de mesures nous permettant d'établir une relation plus positive avec le grand public en améliorant l'image de l'avocat et l'avocate et de la profession juridique. Dans un monde plus interconnecté, les facteurs des **communications**, de l'**identité** et de l'**image** sont importants dans la détermination du succès ou de l'échec d'une organisation ou entreprise.

4.2.1. De la communication au dialogue

L'avancement de la technologie des communications nous offre la possibilité d'avoir accès à des volumes gigantesques de données et de les distribuer rapidement soit à une vaste audience ou à des destinataires particuliers. Malheureusement, le résultat auprès des avocats et avocates a été plutôt une avalanche d'information (excès d'information) qui a eu l'effet de les laisser dépassés et relativement mal informés. De plus, ils ont l'impression de n'exercer que très peu de contrôle et d'influence dans les processus de communication.

Au cours des années, l'ABC a élaboré un programme très complet lui permettant d'informer tous ses membres sur tout sujet susceptible de les intéresser. Les méthodes traditionnelles comprennent les publications envoyées par la poste, comme le magazine *National*, la *Revue du Barreau canadien*, le site Web national et des Divisions, ainsi que des courriels rapides et des bulletins électroniques ou imprimés envoyés par les Divisions, les sections, les comités et les conférences. Les méthodes de communication qui visent le grand public sont les publications, les annonces et les conférences télévisées, ainsi que les communiqués de presse et les entrevues auprès des médias sur des questions importantes ou des événements d'actualité.

Notre recommandation concernant les communications primordiales est la suivante :

Recommandation n° 7

L'ABC doit optimiser le dialogue entre l'ABC et ses membres, inviter ses membres à une participation plus directe et renforcer ces relations en utilisant des moyens de communication à la fine pointe de la technologie.

L'ABC doit, par conséquent, remplacer le processus de communication de l'Association unidirectionnel par un processus bidirectionnel, remplacer la communication passive par une communication interactive, les communications périodiques par une communication continue, les communications générales par des communications ciblées. L'emploi d'Internet et des technologies de pointe peut faciliter grandement cette nouvelle approche, par exemple, en complétant les publications avec des diffusions audio et vidéo en direct. La formation de groupes de discussion en personne ou électroniques, ainsi que de sites de clavardage peuvent faciliter la collecte de données pour les programmes et stimuler la rétroaction à propos de leur contenu et de leur pertinence.

Voici les mesures que l'ABC doit envisager de prendre :

- effectuer un sondage exhaustif concernant les besoins en matière de communications, de préférences et des habitudes des membres de l'ABC;
- personnaliser des outils de communication pour le bénéfice de catégories particulières des adhérents et de membres individuels;
- examiner les outils de communication actuels et leur efficacité pour bien transmettre tous les messages;
- mettre sur pied un groupe consultatif consacré aux communications en général auprès de l'ABC et ses Divisions;
- établir des interfaces communes ou connectées pour l'ABC et ses Divisions, en y incorporant des sites Web et des lignes d'assistance;
- trouver des mécanismes de communication alternatifs capables de remplacer l'envoi de courriels collectifs;
- établir des communications interactives avec les membres tout au long de l'année, soit par la voie électronique ou par l'intermédiaire de groupes de discussion;
- effectuer des sondages électroniques réguliers des membres et par l'intermédiaire de groupes de discussion pour vérifier s'ils ont bien reçu les messages;
- incorporer des outils technologiques permettant la communication interactive lors des assemblées annuelles et de la mi-hiver, des programmes de formation juridique permanente et des rencontres du Conseil et du Bureau d'administration pour favoriser une plus grande participation de la part des membres.

4.2.2 La promotion d'une image de marque

L'objectif de promouvoir l'image de marque est de doter un produit, un service et/ou une organisation d'une identité instantanée afin qu'il soit facile de la distinguer clairement de tous ses autres concurrents. Les noms de marque qui ont obtenu le plus de succès au monde (Coke, Kleenex, Google) sont associés aux produits ou services d'une manière si étroite, que le nom de la marque devient synonyme du produit ou service lui-même.

L'ABC est dotée d'une identité relativement bien connue parmi les juristes canadiens, cependant l'Association n'est pas aussi connue en dehors de la profession (elle est souvent confondue avec des organisations comme l'Association des

banquiers canadiens ou avec les barreaux provinciaux). Du point de vue de la diffusion de ses caractéristiques et de ses mérites particuliers, il est possible que l'identité de l'ABC ne soit pas vraiment claire auprès des avocats et avocates canadiens en raison de la confusion créée par les Divisions, les barreaux provinciaux et d'autres organisations qui représentent ou réglementent la profession juridique ou agissent pour son compte.

Établir une image de marque distincte et forte exige de l'ABC qu'elle définisse, présente et communique la vision, la mission et le mandat de l'organisation; construite à partir de son histoire, de ses valeurs, de sa culture et de l'ensemble de ses membres, et protège de manière constante l'équation qui existe entre l'ABC et son nom de marque. **La « marque » représentera ce que l'ABC constitue réellement.**

Voici les avantages de posséder une image de marque effective :

- reconnaissance immédiate de la part des avocats et avocates, des clients potentiels et du grand public;
- augmentation de la crédibilité de l'organisation et de ses membres;
- augmentation de la valeur et des avantages pour ses membres dans leur vie professionnelle;
- unification de l'organisation, de ses membres, programmes, produits, services et activités;
- amélioration des possibilités de commercialiser sa réputation et son image (voir section 4.2.3);
- bénéfices secondaires pour ses associés et associées, ses sympathisants et ses associés commerciaux;
- différenciation effective des organisations concurrentes.

Pour l'avenir, nous recommandons ainsi :

Recommandation n° 8

L'ABC doit créer une nouvelle image de marque ou perfectionner son image de marque actuelle, pour s'assurer qu'elle représente l'essence de l'ABC et pour que la particularité des groupes faisant partie de l'ABC soit reconnue, tout en distinguant sans ambiguïté l'ABC de tous ses concurrents et en apportant un maximum de bénéfices à tous ses membres et partenaires.

L'attribution d'une image de marque est un domaine spécialisé qui comporte ses propres connaissances, normes et meilleures pratiques. Dans le cadre de la première étape, l'ABC devrait :

- retenir les services d'une firme spécialisée dans l'attribution de noms de marque pour l'aider à élaborer une stratégie complète d'image de marque.

Pour élaborer la stratégie en question, l'ABC (et les experts en marques) devraient :

- travailler en collaboration avec les Divisions et les principales organisations associées (p. ex. l'Association d'assurances du Barreau canadien et les Services financiers de l'ABC) dans l'élaboration d'une marque capable d'unifier l'ensemble de l'organisation, mais permettant de distinguer les Divisions du Bureau national;
- créer une nouvelle image visuelle de l'ABC à l'aide d'un nouveau logo;
- créer une nouvelle image significative après avoir déterminé et décrit l'essence de l'organisation et entamer une campagne de publicité et de communications pour diffuser ce message;
- élaborer un slogan ou expression mémorable et significative;
- élaborer un ensemble de marques couvrant les Divisions de l'ABC, les organisations associées et ses associés commerciaux;
- s'assurer que l'ABC est associée à tous ses programmes, services, produits, activités et services de soutien;
- prescrire des normes de qualité pour tout produit ou service portant son nom de marque ou le nom de marque de ses associés;
- élaborer le concept de « juriste de l'ABC » afin qu'il soit possible de l'identifier immédiatement et de le distinguer de tout juriste n'en faisant pas partie;
- établir des rapports entre la marque, l'organisation et les membres;
- promouvoir les valeurs de l'organisation par l'appellation de « juriste de l'ABC » (personnes de bonne volonté, disposant de civilité, d'éthique et de bienfaisance, axés sur le bien-être de la société, savants);
- effectuer des tests fréquents concernant la reconnaissance de la marque et des valeurs associées que la marque représente auprès d'audiences variées;
- reconnaître la diversité de la « famille » de l'ABC et élaborer des techniques permettant l'attribution de noms de marque tout en soutenant la marque et la stratégie générales;
- faire usage de la répétition dans le cadre de chaque activité, programme, service et produit de l'ABC pour instiller profondément la reconnaissance de la marque auprès du public.

4.2.3 Améliorer l'image du juriste et établir un rapport plus positif avec le public

L'étude effectuée par Ipsos-Reid en 2004 et pratiquement tous les groupes de discussion font ressortir l'image de l'avocat ou de l'avocate et de la profession juridique comme une des considérations les plus importantes auprès des juristes lorsqu'ils évaluent leur propre mérite. L'image négative de l'avocat et son effet sur les avocats à titre individuel peuvent avoir des répercussions graves. Dans certains cas, l'effet peut être suffisamment grave pour provoquer le départ ou la possibilité de départ de certains avocats. Les juristes sont aussi inquiets de voir que les efforts soutenus des avocats et que le mérite social de la profession ne sont pas reconnus de manière satisfaisante par le public, même si la plupart des gens ont une opinion positive de leur propre avocat.

Parmi les répercussions générales découlant de cette image négative, on note la diminution de la confiance et du respect à l'égard de la profession. Cela peut entraîner des conséquences économiques négatives – l'aversion des consommateurs

et des consommatrices et « l'incitation à se défendre eux-mêmes ». Cela peut aussi inciter le public à demander une intervention réglementaire et mettre fin à l'auto-réglementation. La législation Sarbanes-Oxley aux États-Unis est un exemple classique qui illustre la façon dont le gouvernement recourt parfois à la réglementation pour calmer les peurs du public à l'égard d'un petit nombre de « pommes pourries » qui appartiennent à une industrie ou à une profession.

Pour régler le problème de l'image de l'avocat, il est important de déterminer la racine du mécontentement actuel du public. Peut-être nous faudra-t-il accepter que la profession est loin de la perfection et que cela a, dans une certaine mesure, contribué à son problème d'image publique.

Voici notre recommandation générale concernant l'image publique des avocats :

Recommandation n° 9

L'ABC doit améliorer les rapports entre la profession juridique et le public, le degré de confiance de la population en la profession, ainsi que l'image de la profession et des membres de l'ABC.

De nouveau, l'amélioration de l'image publique constitue un domaine spécialisé de la connaissance. Nous recommandons à l'ABC :

- d'engager une équipe professionnelle de consultants et de consultantes en affaires publiques pour l'aider à élaborer une stratégie et à gérer le processus d'amélioration de l'image des avocats.

Dans son travail de collaboration avec les consultants, l'ABC doit aussi :

- recueillir des résultats de recherche sur les perceptions du public et sur les raisons les justifiant;
- mettre à l'épreuve les justifications que le public fournit pour en déterminer l'exactitude et, en cas d'inexactitude, déterminer ce qui a déformé leur perception;
- accepter les critiques valables et élaborer une approche multiple pour les corriger, y compris des programmes pour changer le comportement et l'attitude des avocats;
- étudier les perceptions inexactes (selon lesquelles, par exemple, le système juridique est à la source des problèmes ou un manque de compréhension du rôle de l'avocat) et élaborer une stratégie de communication pour les redresser;
- mettre sur pied un groupe de travail visant la « vérité et la réconciliation », formé de juristes et de non-juristes, pour tester et évaluer la validité des inquiétudes et de l'image de l'avocat, ainsi que pour proposer des solutions capables de contre-attaquer les perceptions négatives;
- éduquer les médias et le public, en offrant, notamment, des cours et des activités (Journée du droit) dans des écoles primaires et secondaires;
- diffuser des histoires « valorisantes » sur l'accomplissement d'œuvres par des

avocats, concernant notamment du travail bénévole effectué dans leur collectivité, du travail accompli gratuitement, la défense des intérêts de leur client, du système juridique, de l'indépendance de la magistrature et leurs initiatives de défense des droits de la personne;

- employer le nom de marque de l'ABC pour identifier le « juriste de l'ABC » comme un « bon avocat », civil, éthique, concerné par la collectivité, juste, savant, accessible, bienfaisant et altruiste;
- mener une campagne continue de propagande et de commercialisation pour promouvoir une image plus positive de la profession et du « juriste de l'ABC ».
- sanctionner publiquement les membres qui ont eu un effet négatif sur l'image de la profession;
- engager la collaboration des Divisions, sections, conférences et comités de l'ABC, ainsi que des organisations juridiques externes pour travailler ensemble à l'amélioration de l'image de l'avocat;
- travailler avec les facultés de droit pour élaborer et enseigner des cours d'éthique et sur les normes de comportement acceptables pour la profession.

4.3 Partenaires et collaborateurs

La profession juridique du Canada fait preuve d'une fragmentation organisationnelle relativement élevée et dispose de plusieurs organisations séparées pour la représenter, la réglementer et pour gérer les intérêts particuliers. L'accroissement de la tendance à catégoriser a nourri le désir, auprès des groupes de pratique ou de catégories démographiques, d'instituer leurs propres organisations. L'ABC doit identifier les domaines dans lesquels elle peut offrir aux membres des services exclusifs, ainsi que les domaines dans lesquels il serait préférable qu'elle obtienne la collaboration d'autres prestataires et les domaines où il est préférable qu'elle abandonne la partie. Il est vrai que la concurrence peut être utile pour que les organisations se maintiennent à jour et restent dynamiques, et que le problème de la concurrence touche davantage certaines Divisions de l'ABC. Nous estimons, cependant, qu'il serait beaucoup plus positif et bénéfique pour les avocats et avocates et pour la profession de favoriser davantage la coopération et d'éliminer tout conflit inutile entre les organisations.

Du point de vue stratégique, cependant, puisqu'il peut être onéreux de former des sociétés et des alliances, ou d'effectuer des fusions ou des prises de contrôle et que cela pourrait prendre beaucoup de temps et causer des perturbations inutiles, nous estimons que l'ABC doit d'abord consolider ses forces internes, créer de meilleurs rapports avec ses membres et établir sa propre identité, avant de s'aventurer trop loin dans la recherche de partenariats et d'alliances.

Pour se préparer à former des partenariats, des alliances ou dans le cadre d'autres stratégies concurrentielles, voici notre recommandation :

Recommandation n° 10

L'ABC doit développer ses propres forces, renforcer sa cohésion et se différencier de manière à attirer d'autres organisations juridiques sous son manteau protecteur ou d'autres avocats et avocates désirant se joindre à l'ABC, plutôt qu'à toute autre organisation juridique.

Pour se préparer à former des partenariats et des alliances, nous recommandons à l'ABC :

- d'étudier les plans, les opérations, les services et l'impact des organisations juridiques concurrentes ou complémentaires;
- d'évaluer le degré de loyauté des membres envers ces organisations;
- de déterminer le niveau d'adhésion multiple des membres de l'ABC dans ces organisations;
- de déterminer les avantages potentiels découlant de la collaboration avec des organisations précises, y compris les arrangements de partage de services et les entreprises administratives conjointes;
- d'examiner l'impact potentiel des arrangements de coopération, et de la formation de partenariats et d'alliances sur l'image publique de la profession et sur l'identité des partenaires particuliers;
- de déterminer les avantages potentiels découlant de la formation de partenariats et d'alliances avec des groupes précis, y compris des groupes de l'ABC désirant acquérir plus d'indépendance;
- de faire, lorsque cela est possible, des arrangements formels avec d'autres organisations afin de bien différencier les rôles et fonctions, de manière à éliminer la concurrence négative et le chevauchement des programmes et services;
- d'élaborer des modèles plus intégrés de gouvernance, de planification et opérationnels comportant l'emploi de consortiums, de groupes consultatifs, d'ententes de partage de services et d'échanges de personnel;
- de diffuser l'existence de partenariats, d'alliances et de travail de coopération auprès des membres et du public pour démontrer que l'Association est avantageuse pour les intéressés et pour l'intérêt public.

4.4 Survol du contexte, planification de l'avenir et gestion des risques

Tout au long du présent exercice de planification de l'avenir, nous avons été surpris par la complexité du processus et du contenu, ainsi que par le besoin d'expertise professionnelle pour guider les bénévoles et le personnel professionnel de l'ABC.

Nous estimons que la gestion des risques et la planification de l'avenir doivent devenir une fonction établie du personnel de l'ABC.

Afin de maintenir la viabilité de l'ABC et sa pertinence auprès de ses membres, voici notre recommandation :

Recommandation n° 11

L'ABC doit développer une culture de la planification de l'avenir et de la gestion effective des risques, à la fois vis-à-vis de la profession et de l'ABC elle-même.

Pour accomplir cela, l'ABC doit :

- incorporer l'identification des risques dans tous les processus de planification de l'ABC;
- s'assurer que les résultats produits par le Centre d'expertise sur la profession juridique soient intégrés à la planification de l'avenir de l'ABC.

4.5 Prochaines étapes

Le Comité sur l'avenir a développé sa perspective sur les nouvelles orientations que devrait prendre l'ABC après un long processus d'apprentissage et de discussions. Le temps est venu de porter notre attention vers les membres de l'ABC. Comment vont-ils réagir face à nos recommandations? Dans quelle mesure sont-ils prêts à s'engager dans les prochaines étapes de la création de la nouvelle ABC? Quelles sont les idées, les réflexions et les solutions pouvant leur servir de fondement aux nouvelles orientations identifiées?

Selon nous, il est impératif que l'ABC se penche sur chacune des recommandations et des mesures suggérées dans le présent rapport et qu'elle le fasse par l'entremise des groupes les plus représentatifs et responsables de l'Association. Cela devrait se réaliser dans le cadre d'un processus intense de consultation, de dialogue et d'interaction entre l'Association et les groupes concernés.

Nous sommes disposés à continuer à desservir l'ABC en tant qu'instance de coordination dans le cadre du processus consultatif en question. Dans ce but, la prochaine étape de notre travail consistera à dresser un plan aux objectifs suivants : que les membres prennent connaissance de l'existence de ce rapport, pour éveiller leur intérêt et les inciter à s'engager; fournir un moyen de recueillir la rétroaction d'une grande partie des membres; impliquer les groupes concernés à l'élaboration concrète de la nouvelle ABC et encourager l'engagement pour planifier l'avenir.

Le résultat de ce processus sera la conception de produits, services et avantages précis que l'ABC compte offrir à ses membres, ainsi que des nouveaux rapports que l'Association aura avec ses membres.

Pour faciliter l'atteinte de ces résultats, nous sommes prêts à guider l'ABC dans la mise en œuvre des recommandations les plus directes et à l'assister à perfectionner, au moyen de processus consultatifs, les recommandations plus complexes.

| chapitre quatre |

Pour assurer la concrétisation de ces orientations futures, l'ABC doit reconnaître et mettre en place les nouveaux systèmes de gestion et opérationnels requis pour suivre ces orientations principales pour l'avenir, y compris des processus adéquats de planification et de préparation budgétaire. Le recrutement de personnel et de bénévoles par l'ABC doit tenir compte des nouvelles exigences en matière de connaissances et de compétences nécessaires pour l'avenir. Nous sommes aussi convaincus que ce niveau élevé de planification et de ressourcement est essentiel au succès continu de l'Association du Barreau canadien.

Conclusion

Les avocats et avocates, la profession juridique et l'ABC devront faire face à des changements sans précédent au cours de la prochaine décennie. En réexaminant son mandat et sa structure de valeur, l'ABC peut effectuer des ajustements et prendre des mesures précises pour mieux desservir ses membres et apporter son soutien au système juridique du Canada.

Les membres devront faire des choix concernant les priorités, les niveaux d'effort et l'affectation des effectifs financiers et humains limités. Nous avons défini les orientations les plus importantes que, selon nous, l'ABC doit suivre pour maintenir sa pertinence auprès de ses membres, sa vitalité et sa valeur. Nous avons mentionné les plus grands risques courus et les meilleures possibilités à exploiter.

Plus haut, dans ce rapport, nous avons mentionné le danger que l'ABC ne glisse dans la spirale de la médiocrité, ainsi que la perspective positive de créer plutôt une spirale de possibilités.

Au cours de ses 110 années d'existence, l'ABC a bien desservi ses membres, la profession, le système juridique, les Canadiens et les Canadiennes. Il ne fait pas de doute que son succès se fonde sur la vision et les idées de ses membres. Tout au long de ce rapport, nous avons voulu lancer aux membres actuels le défi de perpétuer cette tradition d'initiative.

En répondant avec succès à la question fondamentale suivante : « **Pourquoi s'associer?** », l'ABC peut être le prisme qui transformera l'ensemble nébuleux de défis auxquels nous devons faire face aujourd'hui en une série claire et brillante d'orientations complémentaires et bénéfiques pour l'avenir.

Annexes

Annexe A

Liste de recommandations

Recommandation n° 1

En intensifiant la pertinence et la valeur de l'ABC et en prenant des mesures précises de recrutement et de fidélisation des membres, l'ABC doit augmenter le nombre total de ses membres d'un pourcentage sur la population totale de juristes, afin qu'en l'an 2015, 90 p. 100 des juristes au Canada soient des membres satisfaits de l'ABC. Notre objectif ultime est d'atteindre une participation de 100 p. 100.

Recommandation n° 2

L'ABC doit offrir des programmes et des services ajustés aux besoins spécifiques de ses diverses catégories de membres et doit les dispenser d'une manière ciblée et économique, en temps opportun et sous la forme préférée des membres visés.

Recommandation n° 3

L'ABC doit évaluer les différences entre ses membres, y compris celles découlant du sexe, de l'âge, de la race, afin de déterminer si l'ABC doit effectuer des changements en matière de politique, de défense des intérêts des avocats et des avocates, d'élaboration des programmes, de gouvernance, d'organisation, de communications ou des activités de recrutement de membres, et par l'entremise de la catégorisation des programmes et services, elle doit élaborer et dispenser ces programmes et services de manière à satisfaire au maximum les besoins de ses membres.

Recommandation n° 4

L'ABC, ses Divisions, ses groupes constitutifs et ses organisations associées doivent s'efforcer de travailler d'une manière cohésive, représentative, intégrée et réceptive, et qui semble homogène de l'extérieur, tout en optimisant les avantages de la coopération dans le cadre de la gestion, de la planification et des programmes et services destinés aux membres.

Recommandation n° 5

L'ABC doit entreprendre des initiatives pour aider ses membres à atteindre la réussite économique dans leur carrière de droit.

Recommandation n° 6

L'ABC doit instituer un centre professionnel, doté d'un personnel hautement qualifié, avec un mandat d'expertise et d'information sur la profession juridique au Canada. Un centre dont l'objectif serait de devenir une source maîtresse et fiable d'information et d'expertise sur tous les aspects de la profession juridique du Canada, y compris son mode de fonctionnement, ses données démographiques, le volume, les types de travail et les niveaux de comparaison avec d'autres professions à l'échelle nationale et internationale.

Recommandation n° 7

L'ABC doit optimiser le dialogue entre l'ABC et ses membres, inviter ses membres à une participation plus directe et renforcer ces relations en utilisant des moyens de communication à la fine pointe de la technologie.

Recommandation n° 8

L'ABC doit créer une nouvelle image de marque ou perfectionner son image de marque actuelle, pour s'assurer qu'elle représente l'essence de l'ABC et pour que la particularité des groupes faisant partie de l'ABC soit reconnue, tout en distinguant sans ambiguïté l'ABC de tous ses concurrents et en apportant un maximum de bénéfices à tous ses membres et partenaires.

Recommandation n° 9

L'ABC doit améliorer les rapports entre la profession juridique et le public, le degré de confiance de la population en la profession, ainsi que l'image de la profession et des membres de l'ABC.

Recommandation n° 10

L'ABC doit développer ses propres forces, renforcer sa cohésion et se différencier de manière à attirer d'autres organisations juridiques sous son manteau protecteur ou d'autres avocats et avocates désirant se joindre à l'ABC, plutôt qu'à toute autre organisation juridique.

Recommandation n° 11

L'ABC doit développer une culture de la planification de l'avenir et de la gestion effective des risques, à la fois vis-à-vis de la profession et de l'ABC elle-même.

Le Comité sur l'avenir de l'ABC - Mandat et composition

Le Comité sur l'avenir de l'ABC a été constitué en mars 2003 par l'ancien président de l'ABC, Simon V. Potter, pour « étudier les défis que les avocats et avocates et la profession juridique doivent relever et formuler des recommandations sur le type d'organisation que l'ABC doit être et sur ce dont elle aura besoin pour offrir aux avocats et à la profession juridique afin de leur être utile et pleine de vitalité ».

Voici les membres du Comité sur l'avenir de l'ABC, accompagnés d'une sélection représentative de leur contribution pertinente à l'Association du Barreau canadien :

ROBERT G.H. PATZELT

Président

Avocat général et gestionnaire du risque de groupe Scotia Investments Ltd.

Halifax (Nouvelle-Écosse)

Année d'admission : 1988

- Ancien président, ABC-N.-É.
- Ancien trésorier (pro tem), ABC nationale
- Vice-président, ACCJE

ROBERT P. STACK

Vice-président

Associé

Cox Hanson O'Reilly Matheson

St. John's (Terre-Neuve)

Année d'admission: 1984

- Ancien président, ABC-Terre-Neuve
- Membre du comité, AABC

Ancien membre, Comité permanent d'examen triennal, ABC nationale

VERONICA L. JACKSON

Associée

Gange Goodman & French

Winnipeg (Manitoba)

Année d'admission: 1993

- Présidente, Association du Barreau du Manitoba
- Ancienne présidente, Équité, Association du Barreau du Manitoba
- Ancienne présidente, Section du droit administratif, Association du Barreau du Manitoba

FRANK C. KRAEMER

Directeur exécutif

Association du Barreau canadien - Colombie-Britannique

Vancouver (Colombie-Britannique)

Année d'admission : 1975

SIMON V. POTTER

Associé

McCarthy Tétrault

Montréal (Québec)

Année d'admission: 1975

- Ancien président, ABC nationale
 - Ancien président, ABC-QC
- Membre, Équipe internationale des intérêts professionnels, ABC nationale

SANDRA L. SCHULZ, C.R.

Médiatrice approuvée

Sandra L. Schulz Professional Corporation

Edmonton (Alberta)

Année d'admission: 1983

- Ancienne présidente, ABC-Alberta
- Fiduciaire et ancienne directrice, Fonds du Barreau canadien pour le Droit de demain
- Ancien membre - Conseil d'administration, ABC

KELLY JAMES SMITH

Avocat
Rogers, Moore

Toronto (Ontario)

Année d'admission: 2001

- Ancien président de la Division des jeunes avocats, avocates et notaires, ABO
- Membre, Comité de la planification stratégique, ABO
- Membre du comité exécutif (deux mandats) ABO

JOHN D.V. HOYLES

Directeur exécutif et administrateur en chef

Association du Barreau canadien

Ottawa (Ontario)

Année d'admission: 1977

JOAN BERCOVITCH

Directrice de projet

Directrice principale des Affaires juridiques et gouvernementales
Association du Barreau canadien

Ottawa (Ontario)

Année d'admission: 1987

STEPHEN L. BRESOLIN, C.A.

Directeur exécutif adjoint

Association du Barreau canadien

Ottawa (Ontario)

CHANTAL DUGUAY-HYATT

Adjointe exécutive

Affaires juridiques et gouvernementales

Association du Barreau canadien

Ottawa (Ontario)

STEPHEN HANSON

Directeur principal des Communications
Association du Barreau canadien

Ottawa (Ontario)

RON KNOWLES

Facilitateur

Directeur

Western Management Consultants

Toronto (Ontario)

Bibliographie du Comité sur l'avenir de l'ABC

Les documents suivants ont été préparés par et pour le Comité sur l'avenir de l'ABC au cours des deux dernières années. Ils reflètent les résultats des recherches, des consultations et du dialogue avec nos membres et leur combinaison a contribué à la préparation du Rapport sur l'avenir. Aucun de ces documents ne représente l'opinion du Comité.

Cette bibliographie reflète la portée, la profondeur et les processus du travail effectué par le Comité.

Rapports de recherche

Ressources humaines dans les cabinets juridiques - Résultats du sondage sur les taux d'abandon (octobre 2004) Sondage téléphonique auprès des plus grands cabinets du Canada pour étudier les taux de départ, la disponibilité de programmes de mentorat et d'autres pratiques de ressources humaines.

Ipsos-Reid - CBA Futures Initiative Survey Highlights. Faits saillants de l'étude sur l'avenir de l'ABC tirés d'un sondage mené en ligne en juin 2004 (juillet 2004) Points saillants du sondage en ligne effectué par Ipsos-Reid en juin 2004, concernant les attitudes, les aspirations et les attentes générales des membres à l'égard de leur carrière et de la profession juridique.

Ipsos-Reid - CBA Futures Initiative Survey. Résultats du sondage en ligne effectué par Ipsos-Reid en juin 2004. Résultats du sondage en ligne de l'ABC, effectué en juin 2004 par Ipsos-Reid, auprès de quatre catégories distinctes de membres de l'ABC, dans le but d'acquérir des connaissances concernant les attitudes, les aspirations et les attentes générales des membres à l'égard de leur carrière et de la profession juridique.

Potential Economic Impacts of Demographic and Social Change in the Law Profession and Business of Law in Canada (février 2004). Document préparé par Dr David Brusegard. Rapport sur les domaines de pratique qui peuvent éprouver des désavantages économiques ou, au contraire, une augmentation des gains, fondé sur les tendances et les forces qui surgissent dans la profession juridique.

***Implications of Demographic Change in the Legal Profession* (février 2004).** Document préparé par Dr David Brusegard. Répercussions possibles découlant des changements démographiques qui ont lieu dans la profession juridique.

***Implications of Trends from the Literature* (février 2004).** Document préparé par le Dr David Brusegard. Principales tendances et les répercussions possibles pour la profession juridique et pour l'ABC.

***Implications for the Futures Committee of CBA's Derivative Research Resources* (avril 2003).** Trois documents de recherche préparés par Ron Knowles. Guide de documents sélectionnés de l'ABC, publiés entre 1995 et 2003, concernant les résultats de sondage et la planification.

Consultations

Discussion avec le Conseil de l'ABC intitulée *Common Threads and Loose Ends* (février 2005) facilitée par Sandra Schulz, c.r. et Veronica Jackson. Sujet : les communications et l'image de l'avocat.

Discussion de groupe avec le Conseil de l'ABC, intitulée « Samedi après-midi en direct! » avec Tasha Kheiriddin) (août 2004). Aperçu des résultats préliminaires du sondage d'Ipsos-Reid et dialogue avec les membres du Conseil. Discussion de groupe sur l'écart des attentes.

Présentation et discussion sur l'avenir de l'ABC auprès des jeunes avocats et avocates et notaires de l'ABC (octobre 2004), facilitées par Joan Bercovitch. Discussion sur la question de savoir comment l'ABC peut aider ses membres à rapprocher l'écart des attentes détecté par le sondage effectué par Ipsos-Reid sur l'avenir de l'ABC en juin 2004.

Présentation et discussion sur l'avenir de l'ABC au cours de la rencontre des sections nationales et du ministère de la Justice (octobre 2004), facilitées par Sandra Schulz, c.r. Discussion sur la question de savoir comment l'ABC peut aider ses membres à rapprocher l'écart des attentes détecté par le sondage effectué par Ipsos-Reid concernant l'initiative de l'ABC sur l'avenir de juin 2004.

***Tendances : « The Future for Lawyers: What will the practice of law be like in the year 2014? »* Essai soulevant un défi (juin 2004).** Un article court et provocateur, proposant aux membres de l'ABC de réfléchir sur les tendances démographiques, économiques et professionnelles au sein de la profession du droit.

Vues du « Whitehorse World Café » : une consultation avec le Conseil de l'ABC sur l'avenir de la profession juridique. Document de référence pour le numéro de juin du bulletin Tendances sur l'avenir (avril 2004).

Thèmes majeures recueillis lors d'une séance de remue-méninges auprès de membres du Conseil, au cours de l'Assemblée de la mi-hiver de 2004 à Whitehorse. Ce document sert de contexte pour le bulletin Tendances de juin 2004.

Publications

***Tendances* : « Comment stimuler l'implication de vos avocats et les retenir au sein de votre équipe » (avril 2005).** Aperçu des résultats d'un sondage effectué par Catalyst Canada auprès des avocats canadiens « *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility* »

***Tendances* : *Le monde de demain (suivi)* (octobre 2004).** Sommaire de la rétroaction recueillie à la suite du bulletin *Tendances* de juin 2004 sur la pratique du droit en 2014.

Forum de discussion intitulé « Saturday Afternoon Live! With Tasha Kheiriddin » lors de la Conférence annuelle de 2004 à Winnipeg (Manitoba) (août 2004). Transcription littéraire de la discussion modérée par Tasha Kheiriddin, tenue lors de la Conférence annuelle de 2004 à Winnipeg dans le cadre de la Conférence juridique canadienne. Les participants et participantes étaient : Dr. Darrell Bricker (Ipsos-Reid), Stephen Nash (The Counsel Network), Kelly Smith (membre du Comité sur l'avenir de l'ABC), Veronica Jackson (membre du Comité sur l'avenir de l'ABC) et Frank Kraemer (membre du Comité sur l'avenir de l'ABC).

« Une présentation du Comité sur l'avenir de l'ABC » - Présentation vidéo auprès du Conseil de l'ABC lors de l'Assemblée de la mi-hiver à Whitehorse (février 2004). En vedette : Robert Patzelt, président du Comité sur l'avenir de l'ABC. Ce rapport a été transmis au Conseil pour l'Assemblée de la mi-hiver 2004 à Whitehorse, par la voie d'un vidéo qui mettait en évidence les principales conclusions tirées jusqu'à cette date.

Rapport au Conseil de direction de l'ABC et au Comité de recrutement : (août 2003) Points saillants du mandat, de la signification et des progrès effectués jusqu'à cette date par le Comité sur l'avenir de l'ABC.

« *Membership Retention and Recruitment Recommendations* » Rapport présenté au Conseil d'administration dans le cadre de la Phase I des activités du Comité sur l'avenir de l'ABC (mai 2003). Sur le fondement de tous les documents pertinents de planification et de recherche des 10 dernières années, le Comité sur l'avenir de l'ABC tire des conclusions sur la rétention et le recrutement des membres pour le bénéfice de l'ABC.

Présentations en PowerPoint

« Canadian Dental Association » : Présentation de George Weber, directeur exécutif de l'Association dentaire canadienne, auprès du Conseil de l'ABC à Winnipeg (Manitoba) (août 2004). Étude de cas dans le domaine de la transformation des organisations. Détails sur la manière dont l'Association dentaire canadienne a fait face à des défis comme répondre aux questions suivantes : « Comment sera la pratique dentaire en 2020? », « Comment mieux desservir et retenir vos membres actuels et futurs? » et « L'Association dentaire canadienne existera-t-elle dans 20 ans? ».

« *Ipsos-Reid - CBA Futures Initiative Survey* » Diapositives sur le rapport final concernant le sondage d'Ipsos-Reid devant le Comité sur l'avenir, présentées par Dr. Darrell Bricker (août 2004). Principales diapositives des résultats du sondage effectué par Ipsos-Reid, présenté au cours de la séance « Samedi après-midi en direct! avec Tasha Kheiriddin », une discussion de groupe qui a eu lieu au cours de la rencontre du Conseil de l'ABC de 2004 à Winnipeg

« *Ipsos-Reid - CBA Futures Initiative Survey* » : Conclusions préliminaires » (juin 2004). Rapport concernant les résultats préliminaires du sondage, présenté par Dr. Darrel Bricker au Comité sur l'avenir de l'ABC.

Rapports et recherches cités :

« *Les Assises de la réforme : Égalité, diversité et responsabilité* » (Août 1993).
Rapport de l'Association du Barreau canadien.

« *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility* »
(2005).

« *Diversity and Change : The Contemporary Legal Profession in Ontario* »
(September 2004) Rapport au sujet du Barreau du Haut-Canada de F.M. Kay, C.
Masuch et P. Curry.

« *L'égalité dans la profession juridique canadienne* » (Février 1999). Rapport de
l'Association du Barreau canadien.

« *Final Report on Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession* » (2004).
Par : Merrill Cooper, Joan Brockman et Irene Hoffart du comité conjoint sur
l'égalité, l'équité et la diversité du Barreau de l'Alberta; la Division de l'Alberta
de l'Association du Barreau canadien; la faculté de droit de l'Université de
Calgary et la faculté de droit de l'Université de l'Alberta.

« *Study of Accessibility to Ontario Law Schools* » (octobre 2004).
Par Alan J. C. King, Wendy K. Warren et Sharon R. Miklas. Groupe du
programme d'évaluation sociale de l'Université Queen. Rapport présenté aux
recteurs : du collège d'avocats Osgoode Hall, de l'Université York, de
l'Université d'Ottawa, de la Queen University, de la University of Western
Ontario et de la University of Windsor.

« *Turning Points and Transitions: Women's Careers in the Legal Profession
A longitudinal Survey of Ontario Lawyers. 1990 2002* » (septembre 2004).
Rapport au sujet du Barreau du Haut-Canada, de F. M. Kay, C. Masuch et P.
Curry.