

PROJET DE L'ABC  
**AVENIRS**  
EN DROIT

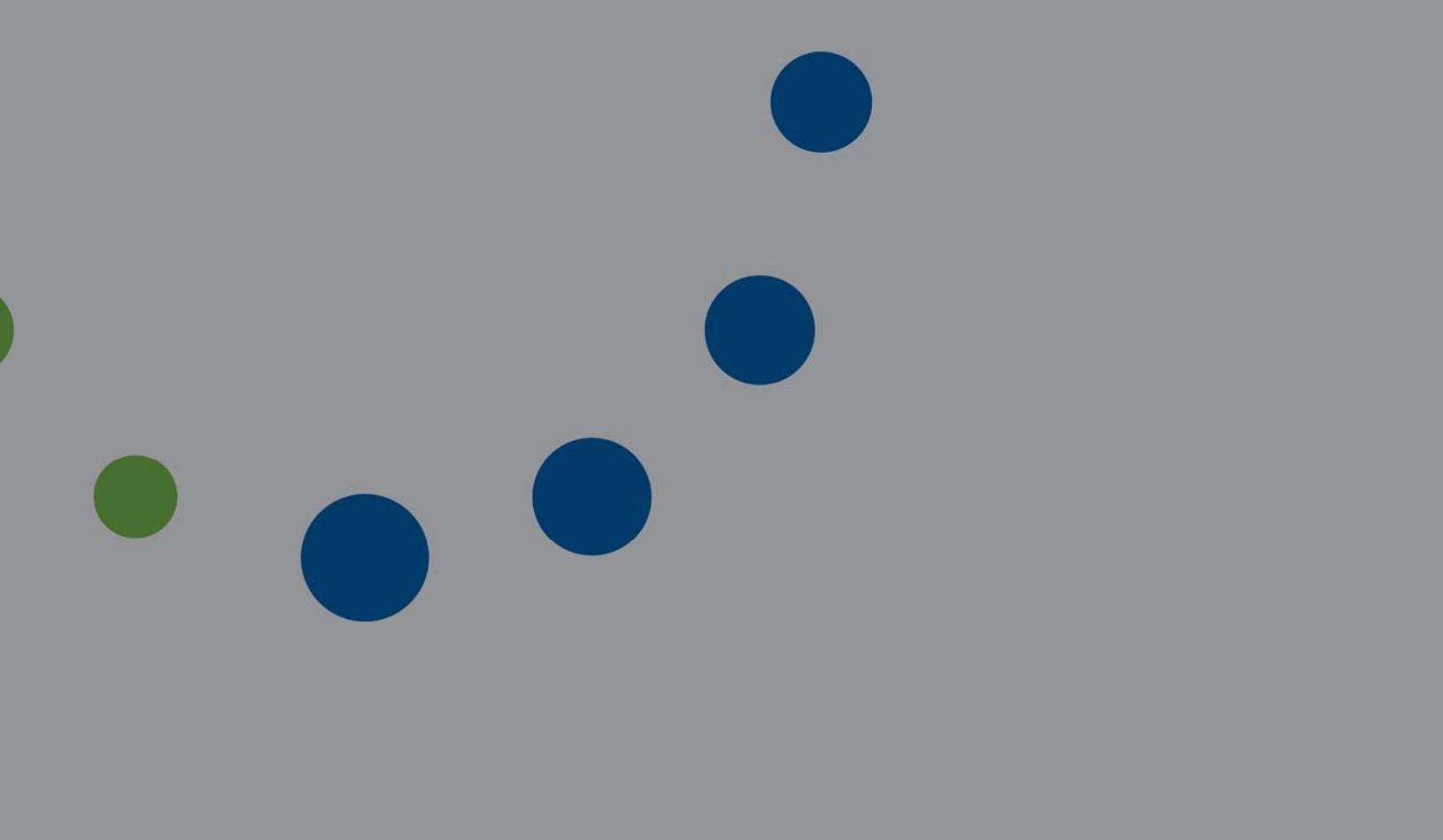
# AVENIRS EN DROIT - TRANSFORMER LA PRESTATION DES SERVICES JURIDIQUES AU CANADA



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN  
THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION





# AVENIRS EN DROIT - TRANSFORMER LA PRESTATION DES SERVICES JURIDIQUES AU CANADA

**Août 2014** © L'Association du Barreau canadien  
865, avenue Carling, bureau 500, Ottawa (Ontario) K1S 5S8  
Tél. : 613 237-2925 / 800 267-8860 Téléc. : 613 237-0185

Courriel : [futures@cba.org](mailto:futures@cba.org)

Page d'accueil : [www.cba.org](http://www.cba.org)

Site Web : [cbafutures.org](http://cbafutures.org)

## TOUS DROITS RÉSERVÉS

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Imprimé au Canada. Available in English.

L'équipe du projet de l'ABC Avenir en droit tient à souligner le précieux apport du

Fonds du Barreau canadien pour le Droit de demain, qui a financé en partie les travaux de recherche dont il est question ici. Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux du bailleur de fonds ou de l'Association du Barreau canadien.

ISBN: 978-1-927014-18-9

<b>Avant-propos .....</b>	3
<b>Sommaire .....</b>	6
<b>1. INTRODUCTION AU PROJET DE L'ABC AVENIRS EN DROIT .....</b>	9
1.1 Objectif .....	10
1.2 Convictions fondamentales .....	10
1.3 Constatations .....	11
<b>2. UNE STRATÉGIE PERMETTANT À LA PROFESSION JURIDIQUE DE RÉPONDRE AUX BESOINS FUTURS DE SERVICES JURIDIQUES AU CANADA .....</b>	13
2.1 Créer une vision .....	14
2.2 Élaboration de recommandations .....	15
2.3 Structure thématique de la stratégie .....	16
<b>3. LES BESOINS JURIDIQUES DE LA SOCIÉTÉ ET LE RÔLE FUTUR DES AVOCATS .....</b>	17
3.1 Pourquoi la société a-t-elle besoin d'avocats? .....	18
3.2 Les avocats sont-ils les seuls fournisseurs de services juridiques? .....	19
3.3 Qu'attendent les clients des avocats, hormis des conseils? .....	20
3.4 Les débouchés pour les avocats du XXI <sup>e</sup> siècle .....	21
<b>4. L'ÉVOLUTION DU MILIEU JURIDIQUE .....</b>	25
4.1 Principaux facteurs de changement dans la profession juridique .....	26
4.2 Comment les avocats vivent-ils le changement? .....	28
4.3 Obstacles au changement .....	29
4.4 Raisons pour lesquelles la profession juridique canadienne doit changer .....	31
<b>5. INNOVATION .....</b>	35
5.1 De nouvelles structures d'entreprise juridique .....	37
5.2 Promouvoir l'innovation au sein de la profession juridique .....	40
5.3 Un centre d'expertise et d'information sur la profession juridique canadienne .....	42
<b>6. LA RÉGLEMENTATION .....</b>	45
6.1 La libéralisation de la réglementation .....	47
6.2 Élargir la portée de la réglementation .....	54
6.3 Supervision efficace des non-avocats .....	57
6.4 Réglementation indépendante améliorée .....	58

<b>7. ÉDUCATION</b>	61
7.1 Les critères d'admission aux écoles de droit.....	63
7.2 Frais de scolarité.....	64
7.3 Données sur les écoles de droit : entrées et sorties .....	64
7.4 Nouveaux modèles pour la formation juridique.....	65
7.5 La pratique et la résolution de problèmes .....	67
7.6 Accent mis sur les objectifs d'apprentissage .....	68
7.7 Assouplissement des restrictions à la participation des étudiants en droit dans les cliniques d'aide juridique .....	68
7.8 Formation structurée, rigoureuse et uniforme avant l'admission au Barreau.....	69
7.9 Normes d'accréditation uniformes en matière de connaissances et de compétences.....	70
7.10 Programmes parallèles pour les nouvelles filières de fournisseurs de services juridiques.....	70
7.11 Développement professionnel continu.....	71
<b>8. CONCLUSION</b>	73
<b>9. SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>	77
<b>Annexe 1 — Un tout cohérent — Plan d'action de l'ABC</b>	85
<b>Annexe 2 — Outils et ressources</b>	87
<b>Annexe 3 — Outil d'autoévaluation en matière de compétences</b>	89
<b>Annexe 4 — Description du projet</b>	93
<b>Annexe 5 — Méthodologie de consultation, résultats et points saillants</b>	97
<b>Annexe 6 — Remerciements</b>	101
<b>Annexe 7 — Bibliographie des principaux documents</b>	105
Revues .....	106
Ouvrages .....	108
Rapports .....	108
Documents d'ordres professionnels de juristes.....	109
<b>Notes en fin de texte</b>	111

# Avant-propos

Les Canadiens s'attendent à ce que la profession juridique soit dynamique et proche de leur réalité, et ils le méritent. Le projet Avenir en droit de l'ABC a pour but d'aider nos membres à répondre à cette attente. Nos travaux confirment qu'il existe pour les avocats de nombreuses occasions d'améliorer la prestation de services juridiques, ainsi que de répondre aux besoins des segments du marché qui sont mal desservis, voire pas desservis du tout — et, dans les deux cas, de le faire de manières qui trouvent un meilleur écho auprès des Canadiens. Toutefois, la mise en œuvre des changements qui s'imposent se heurte à plusieurs obstacles, dont les suivants : le cadre réglementaire dans lequel travaillent les avocats, les obstacles à l'élaboration de modèles d'affaires qui appuieraient des pratiques plus novatrices, de même que les compétences et les connaissances qui sont requises pour saisir ces occasions. Les travaux menés dans le cadre du projet Avenir en droit ont été conçus pour permettre à la profession juridique canadienne de se transformer tout en conservant les meilleurs aspects de ses riches traditions et de sa structure réglementaire. Pour les avocats, l'avenir concerne tout autant la déontologie et les valeurs que l'économie et la valeur ajoutée. Il est effectivement possible de changer les manières dont les avocats travaillent sans faire disparaître les justifications de principe qui sous-tendent un grand nombre des pratiques et des normes directrices.

À mesure que la population canadienne croîtra et changera, les justiciables de demain seront plus diversifiés, souvent issus de collectivités mal desservies par les structures et les modèles juridiques existants, ou qui cherchent des solutions à leurs problèmes juridiques auprès de fournisseurs autres que des avocats. Dans de récentes études, l'Association du Barreau canadien (ABC) a analysé en détail les doubles défis que représentent l'**accès à la justice** et la **diversité**<sup>1</sup>. Il serait utile de lire les conclusions et les recommandations de ces études en parallèle avec les rapports publiés dans le cadre de ce projet et de les intégrer aux orientations et projets futurs conçus pour la profession juridique au Canada.

Le projet Avenir en droit a été créé pour aider la profession juridique canadienne à demeurer proche de la réalité, viable et confiante par rapport au changement. Ce rapport est le résultat d'un processus complexe, le fruit de milliers d'heures de travail de la part de centaines de membres dévoués de l'ABC, de chercheurs, de consultants et d'employés de l'ABC. Pour compléter plusieurs éléments importants des recherches commandées pour ce projet, l'ABC a entrepris de vastes consultations, tant en personne qu'en ligne, auprès d'un large échantillon d'avocats, de clients, d'étudiants en droit et d'autres parties intéressées du milieu juridique. Des équipes d'experts ont été mises sur pied pour étudier trois secteurs critiques : l'innovation, la réglementation et l'éducation, et formuler ensuite des recommandations. Des entretiens approfondis, tenus avec des innovateurs particuliers, ont confirmé que le besoin d'opérer un changement est réel et pressant, et que ce changement a déjà commencé.

Ce besoin de changement a été relevé dans le document *Tendances et enjeux* que le projet Avenir en droit a publié en juin 2013 et où ont été résumées les constations des travaux de recherche que nous avons commandés; les conclusions ont été les suivantes :

*L'industrie juridique du Canada n'est pas à l'abri des grandes tendances qui sont en voie de transformer pratiquement toutes les industries au monde. [...]*

*[L]es cabinets juridiques et les avocats individuels auront d'importantes décisions à prendre pour préserver un avantage concurrentiel dans la prestation de services juridiques, au Canada et partout au monde.*

*Ces décisions peuvent sembler intimidantes, mais elles offrent aussi à la profession un large éventail de possibilités de se réinventer et ainsi assurer son dynamisme et sa situation<sup>2</sup>.*

À ce jour, la profession juridique a maintenu, en général, une attitude conservatrice par rapport au changement. Il y a eu une certaine résistance à l'idée qu'il est nécessaire de réaliser aujourd'hui d'importants changements. Mais le travail accompli ces deux dernières années dans le cadre du projet Avenir en droit confirme que l'évolution de la profession juridique offre d'importantes **possibilités** aux avocats qui sont disposés à innover, de même qu'aux milliers de Canadiens qui, à l'heure actuelle, n'ont pas accès à des services juridiques, que ce soit par choix, par manque d'argent ou par l'absence de voies qui répondent à leurs besoins. Un certain nombre d'avocats et de cabinets pourront survivre sans s'adapter en raison de leurs avantages intrinsèques. Cependant, il y a des signes évidents que des forces perturbatrices entraîneront des changements dans la plupart des secteurs de la profession juridique canadienne, ce qui obligera à réagir de manière imaginative et raisonnée. De par leur nature, les changements perturbateurs ont depuis toujours, dans la quasi-totalité des industries et des professions, commencé par agir au bas de l'échelle pour passer ensuite à des activités et à des processus plus évolués et complexes.

Au Canada, la profession juridique n'est pas homogène. Les perspectives d'avenir d'un associé principal au sein d'un cabinet établi peuvent être différentes de celles d'un avocat nouvellement assermenté, d'un étudiant en droit, d'un conseiller juridique d'entreprise, d'un avocat du secteur public, d'un avocat autonome exerçant en milieu rural ou d'un avocat qui, pour une raison quelconque, a renoncé à une carrière en droit à plein temps. Les particuliers et les entités devront créer leurs propres stratégies et réponses personnalisées. Il n'y aura pas de solution unique qui s'applique à tout. Il sera important d'intégrer de la **souplesse** et des **choix** dans n'importe quelle recommandation ou stratégie concernant l'avenir.

Tout comme il n'existe pas deux avocats d'expérience identique, les clients et justiciables ont aussi des exigences et des attentes qui varient. Comme il a été relevé dans *Tendances et enjeux*, le marché a entraîné un changement important dans les relations de pouvoir en faveur du client. De ce fait, un grand nombre des changements auxquels est confrontée la profession juridique canadienne **émanent du client**. Chaque fois qu'on s'efforce pour transformer la manière dont les services juridiques sont fournis, ce sont les besoins des clients qui doivent motiver les orientations.

Ce rapport est un appel à l'action pour la profession juridique canadienne, et son titre : AVENIRS EN

*DROIT : TRANSFORMER LA PRESTATION DES SERVICES JURIDIQUES AU CANADA*, exprime les diverses possibilités qui s'offrent à elle. Il est essentiel que la profession rattrape les forces qui transforment radicalement la prestation des services juridiques et, par extension, le rôle et la participation des avocats dans ces activités, et ce, sans autre délai.

Il se peut que la constatation la plus importante du projet Avenir en droit soit que la profession juridique canadienne ne peut plus se permettre de dresser des plans d'avenir de manière occasionnelle. À la fin du présent rapport, nous proposons un plan d'action qui permettra à l'ABC de maintenir son élan. Pour que le présent rapport soit un succès, les avocats — et la profession dans son ensemble — doivent être maîtres de leur propre avenir.

Dans cette optique, l'ABC doit également se réorienter pour devenir un défenseur actif du changement. L'ABC n'est que l'un des nombreux participants du système juridique canadien; elle n'a pas le pouvoir réglementaire de dicter la conduite d'autres parties intéressées. Mais, à titre d'organe représentatif national, formé de nombreux éléments constitutifs différents du système juridique, elle est bien placée pour agir comme catalyseur de changements qui profiteront à tous les Canadiens. Ce rapport est pour nous une invitation lancée à toutes les parties intéressées pour réfléchir à l'avenir et imaginer les façons dont nous pouvons collaborer en vue d'atteindre des buts communs.

Le projet Avenir en droit est le fruit de l'apport considérable d'un groupe clé de personnes : les membres du Comité directeur, nos équipes et les membres de notre personnel. Merci à Allan Fineblit, c.r., Karen L. Dyck, Gary Luftspring, Domenic Crolla et l'inimitable Joan Bercovitch pour le dévouement avec lequel ils ont guidé ce projet, depuis ses premiers pas jusqu'au produit stimulant que vous êtes sur le point de lire. Je tiens à exprimer ma gratitude à nos chefs d'équipe — Malcolm M. Mercer, Malcolm Heins (Médaille du Barreau) et Ian Holloway, c.r. — ainsi qu'aux membres incroyables de leurs équipes : Brian G. Armstrong, c.r., Corinne Boudreau, Leonard J. Brody, Kris Dangerfield, Adam Dodek, Douglas D. Ferguson, Andrew Fleming, Lisa Fong, Monica N. Goyal, Daniel Jutras, Tony Kavanagh, Norman Letalik, Harvey Morrison, Pascale Pageau, Marie-Claude Rigaud, Stephen Taran, Stephanie Willson, Alice Woolley et Rani W. Wong. Je remercie tout spécialement notre conseiller spécial Richard Susskind, pour ses conseils avisés.

Enfin, le projet a été soutenu par les contributions d'un grand nombre de membres du personnel de l'ABC, et je tiens à souligner l'énergie et le précieux travail d'Aviva Rotenberg, Karin Galldin, Sheila Redel, Sarah MacKenzie, Noah Arshinoff, Cathy Cummings, Kim Covert, Chantal Duguay-Hyatt, Ashley Cochrane, Leslie Huard et Emily J. Alderson, sans oublier cet habile manieur de plume qu'est Ian Sadinsky. Grâce à l'apport de toutes ces personnes, la vision du projet Avenir en droit est encore plus claire.



Fred Headon  
Président, Projet de l'ABC Avenir en droit  
Président, Association du Barreau canadien  
Août 2014

# Sommaire

Au Canada, la profession juridique entre dans une période de grands changements. Les forces combinées de la mondialisation, de la technologie et de la libéralisation des marchés créent de nouveaux services, de nouveaux mécanismes permettant de servir la clientèle et de nouvelles formes de concurrence. Ces changements influent sur les attentes et les besoins des clients. Ces derniers veulent des services plus performants, moins chers et plus fiables. Ils veulent plus de transparence et d'engagement, et ils veulent demeurer connectés en tout temps.

En même temps que changent les demandes de ces clients, nombreux sont ceux au Canada dont l'accès aux services juridiques, de quelque nature que ce soit, est insuffisant. Dans bien des cas, la profession juridique canadienne ne reflète ou répond mal aux besoins d'une population de plus en plus diversifiée.

L'élément essentiel pour que la profession juridique puisse progresser de manière viable, concurrentielle, proche de la réalité et représentative au Canada est l'**innovation**. Il ne s'agit pas ici seulement de la mise au point et de l'adoption de plateformes et de modèles de prestation de services à base technologique, bien qu'ils soient indispensables. Le renouveau passe par de nouvelles idées quant à la façon dont les avocats sont éduqués et formés et quant à la façon dont ils sont réglementés, de façon à maintenir des normes professionnelles tout en protégeant le public.

La profession juridique n'étant pas homogène, il est important d'intégrer de la **souplesse** et des **choix** dans n'importe quel changement que l'on propose pour l'avenir. Il n'existe pas de solution unique qui s'applique à tous.

Les 22 mesures recommandées dans le présent rapport découlent de sept conclusions importantes.

Pour ce qui est de modèles d'affaires, il faut libérer les avocats afin qu'ils puissent travailler différemment par l'intermédiaire de nouvelles structures et en collaboration avec d'autres professionnels (cela inclut les structures d'entreprise dites alternatives).

Il faudrait que les avocats puissent exercer leur profession dans des structures d'entreprise qui permettent à des personnes autres que des avocats ou à d'autres professionnels réglementés d'en détenir des parts, de les gérer et d'y investir. Il faudrait autoriser les pratiques multidisciplinaires et le partage des honoraires avec des non-avocats. Tous ces changements proposés doivent être réalisés sous la supervision d'un cadre réglementaire amélioré.

Un virage vers de nouveaux modèles d'affaires oblige à réglementer à la fois les entités et les avocats. Cette forme de double supervision permettrait d'apporter des innovations constantes dans les structures et les modes de prestation des services juridiques afin de fournir aux clients des services de meilleure qualité, tout en préservant les règles relatives à la conduite professionnelle qu'on attend des avocats.

Un engagement vis-à-vis de la diversité au sein de la profession juridique canadienne doit aussi être intégré dans l'ensemble des activités des entités qui fournissent des services juridiques aux Canadiens. De plus, la diversité devrait s'inscrire dans les stratégies des organes de direction des barreaux afin de garantir que la société canadienne diversifiée soit mieux représentée au sein de la profession.

Dans ce genre de milieu dynamique, comme envisagé, il sera important que les avocats aient accès à des activités d'éducation et de formation permanente. Cela exigera plus de souplesse et de choix dans la façon dont les nouveaux avocats seront formés, ainsi que des modèles et des cours innovateurs pour les activités de formation destinées aux avocats en devenir et les activités de formation professionnelle continue.

On créera aussi de nouvelles disciplines juridiques, comme des techniciens en connaissances juridiques, des analystes des processus juridiques, des gestionnaires de systèmes de soutien juridiques, de même que des gestionnaires de projets et de risques juridiques. Il serait utile d'établir des programmes parallèles dans les milieux de formation juridique existants ou par l'entremise de nouveaux prestataires de programmes de formation.

Pour faciliter toutes les formes d'innovation, il faudra disposer de plus de données sur la profession juridique canadienne. Il faudra également disposer d'un lieu central où les informations pourront être examinées, validées et distribuées. Il s'agira aussi de recueillir des informations sur les pratiques et les solutions novatrices, pour éventuellement les faire adopter à plus grande échelle. L'établissement d'un centre d'expertise répondrait à ce besoin.

La transformation des services juridiques au Canada représente pour les avocats exerçant seuls, ou dans un cabinet de grande, moyenne ou petite taille, à titre de conseillers juridiques d'entreprise, dans le secteur public ou dans des organismes à but non lucratif, une **occasion** exceptionnelle de fournir de nouveaux services utiles à une base de clientèle en expansion. La libéralisation de la profession juridique offre aussi aux éducateurs et aux organes de réglementation juridiques une occasion unique de revoir leurs méthodes et leurs structures et de les réinventer de façon à pouvoir soutenir les avocats et les organisations juridiques de demain.

Enfin, l'Association du Barreau canadien, qui est la voix de la profession juridique au Canada, continuera de faire la promotion d'un marché juridique souple et dynamique qui s'adapte aux nouvelles réalités, ainsi que de préparer les avocats et leurs clients à tirer profit de ces changements. En tant que championne de l'innovation, l'ABC peut favoriser la tenue d'un dialogue national sur les possibilités de transformer la profession juridique au Canada ainsi que sur les aspects pratiques de ce changement.



# Introduction au projet de l'ABC Avenir en droit



## 1.1 OBJECTIF

En 2012, l'Association du Barreau canadien (ABC) a créé le projet Avenir en droit (ou projet Avenir) en vue d'étudier les changements fondamentaux auxquels est confrontée la profession juridique canadienne et d'aider les avocats à les comprendre et à y répondre. Plus précisément, l'objet du projet Avenir en droit était le suivant :

- assurer un leadership et une réponse canadienne stratégique et systématique face à un changement inexorable, dynamique et transformateur;
- recueillir et prendre en compte un grand éventail de points de vue de la profession juridique et de l'extérieur de la profession;
- étudier les raisons du changement et évaluer leurs effets probables sur le marché des services juridiques au Canada;
- créer un cadre de référence pour des idées, des approches et des outils qui aideront la profession juridique à s'adapter au changement de sorte qu'elle reste confiante, viable, proche de la réalité et concurrentielle.

Outre le projet Avenir, l'ABC a mené une étude distincte sur l'accès à la justice au Canada intitulée *Atteindre l'égalité devant la justice : Une invitation à l'imagination et à l'action* (« Atteindre l'égalité devant la justice »)<sup>3</sup>.

Il y a dans ces deux études de nombreux enjeux ainsi que de nombreuses incidences et constatations qui se recoupent, et le rapport *Atteindre l'égalité devant la justice* doit être considéré comme un complément au présent document.

L'intention du projet Avenir est de produire un cadre

qui aidera la profession à s'adapter et à se réorienter en vue de connaître le succès par rapport à des changements fondamentaux, d'aider la profession dans les efforts qu'elle fait pour répondre aux besoins en évolution de ses clients, et de formuler des recommandations à l'intention des parties intéressées, notamment les organismes de réglementation juridique et les éducateurs, sur la meilleure façon dont ils peuvent préparer la profession. La profession juridique subira un changement important — à bien des égards, les semences sont déjà en terre. La profession juridique doit s'adapter à ce changement au risque de se voir contrainte de le faire par d'autres — ou d'être marginalisée.

Les changements auxquels fait face la profession juridique canadienne sont bien réels et la profession juridique doit devenir plus proactive pour ce qui est de créer son propre avenir. Cela implique aussi un besoin d'agir rapidement de façon à compenser le temps et le terrain perdus.

## 1.2 CONVICTIONS FONDAMENTALES

Les convictions fondamentales du projet Avenir servent de fondements au présent travail.

Essentiellement, les avocats continuent de fournir une valeur distinctive à leurs clients au moyen de services qui les différencient d'autres fournisseurs de services. Des débouchés s'offriront aux avocats qui font montre de cette valeur distinctive en offrant à leurs clients des choix quant à la façon dont ils reçoivent les services juridiques, ainsi qu'en fournissant les services de façons qui trouvent un meilleur écho auprès des clients. L'accès aux services juridiques est un élément essentiel pour la pertinence de la profession juridique canadienne; la mesure de la réussite portera sur la capacité d'innovation juridique, tant pour améliorer les services juridiques existants que pour répondre aux besoins juridiques non comblés. Enfin, il faut que la

profession juridique canadienne soit plus inclusive et reflète davantage les tendances démographiques nationales dans le cadre de sa transformation.

### **1.3 CONSTATATIONS**

À l'issue de l'étude de deux ans, voici les constats du projet Avenir.

**Des forces transformatrices sont en voie de changer la profession juridique canadienne**, comme l'illustrent les facteurs clés que sont la mondialisation, la libéralisation, la technologie et le manque d'accès aux services juridiques.

**Les avocats doivent être libérés pour pouvoir travailler différemment** dans le cadre de nouvelles structures d'entreprise, formées comme bon leur semble, tant qu'elles peuvent être convenablement réglementées.

**Les entités dans lesquelles travaillent les avocats doivent être réglementées** de façon à affermir le respect des règles de conduite professionnelle tout en permettant de fournir aux clients des services de meilleure qualité.

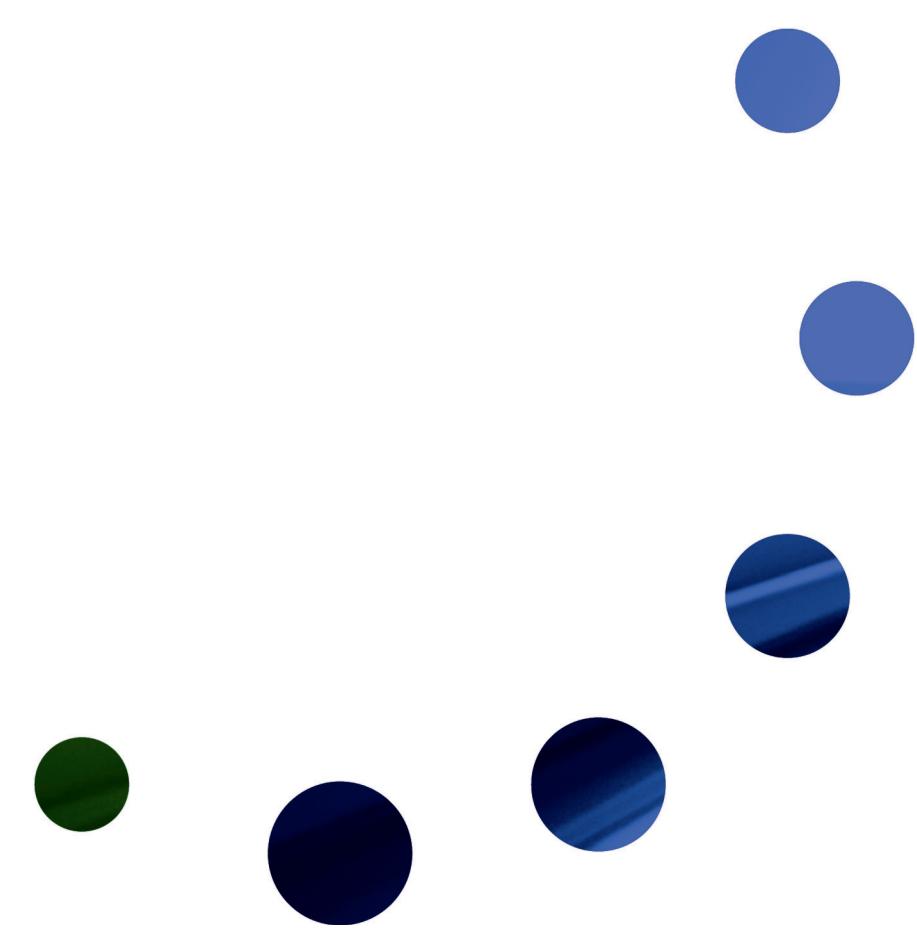
**Un engagement à l'égard de la diversité dans la profession** doit être intégré au sein des entités qui fournissent des services juridiques au marché canadien ainsi qu'au sein des organes de direction des ordres professionnels de juristes afin qu'il soit possible de mieux représenter une société canadienne diversifiée au sein de la profession.

**L'éducation et la formation en droit doivent être considérées comme des processus continus, et les éducateurs doivent être en mesure d'innover** afin d'offrir davantage de souplesse et de choix dans

la façon dont les nouveaux avocats sont éduqués et formés. Les avocats et les avocates en devenir devront aussi adopter les techniques utilisées dans d'autres professions sur le plan de la formation et de l'amélioration.

Pour faciliter l'innovation, ainsi que comprendre le rôle de la profession au Canada et y réfléchir, **il faut recueillir des données sur la profession juridique**. Il faut établir des moyens officiels grâce auxquels la profession peut collectivement examiner, faire valoir et adopter de nouvelles formes de prestation de services juridiques.

Enfin, **la transformation des services juridiques au Canada offre de grandes possibilités** à toutes les parties intéressées : aux clients particuliers et organisationnels, aux avocats autonomes ainsi qu'aux avocats des grands cabinets, aux conseillers juridiques d'entreprise et du secteur public, aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, de même qu'aux éducateurs. C'est aussi **une excellente occasion pour l'Association du Barreau canadien d'aider à faciliter** la transformation de la profession juridique au Canada.





Une stratégie permettant  
à la profession juridique de répondre  
aux besoins futurs de services  
juridiques au Canada



## 2.1 CRÉER UNE VISION

Pour élaborer une stratégie qui permettra de gérer les besoins juridiques à l'avenir, il faut absolument comprendre les attentes des clients quant au système juridique et quant aux services rendus par les avocats. Les avocats canadiens doivent ensuite se former une vision claire de ce qui peut être possible à l'avenir — une vision fondée sur les possibilités qui s'offrent et sur l'entièvre participation de la profession et des parties intéressées. Cette vision devrait s'attaquer aux obstacles actuels à la participation et à l'accès, et elle devrait être suffisamment vaste pour mettre en cause tous les segments de la profession.

Pour établir cette vision, les avocats doivent prendre acte des affirmations clés suivantes :

- D'importants changements sont déjà là — la profession juridique doit agir de manière proactive pour s'aligner sur les attentes existantes au sein du marché.
- Les clients doivent être au cœur de la transformation, si l'on veut qu'elle soit fructueuse.
- Le changement sera causé en grande partie par d'autres éléments situés en dehors de la profession (et en dehors du pays), encouragés dans un premier temps par des entrepreneurs et les clients qui achètent des quantités importantes de services juridiques.
- Il est possible que le modèle classique des cabinets d'avocats soit remplacé par des modèles nouveaux et plus spécialisés, axés sur les besoins des clients, et qui offrent des services au moyen de diverses structures, de même que diverses options de carrière pour les professionnels du droit.
- Les conseillers juridiques d'entreprise, qui sont à la fois acheteurs et vendeurs de services

juridiques, continueront d'exercer un poids considérable pour ce qui est de la demande de services juridiques transformés.

- Il est possible que le travail quotidien des avocats change à mesure que d'autres fournisseurs, liés à de nouvelles pratiques technologiques, se spécialisent dans l'offre des services juridiques axés sur des tâches plus routinières et simples, ou offriront des services d'accueil, ce qui, par ricochet, créera pour les avocats de nouvelles perspectives de carrière.
- Il y aura dans la profession juridique plus de transparence sur le plan des types de services fournis, de la valeur réelle qu'ajoutent les avocats, des prix et des délais. Chacun de ces secteurs améliorera les possibilités de répondre aux attentes des clients participant davantage dans leurs propres dossiers.
- Il y aura davantage d'innovation et d'entrepreneuriat au sein de la profession juridique.
- La technologie rendra les outils et les renseignements juridiques plus accessibles, et les clients graviteront vers eux tant que les fournisseurs offriront des garanties de qualité.
- La technologie permettra au marché canadien de prendre davantage conscience des produits et des services qui sont offerts ailleurs, ce qui influera sur les attentes en matière de services juridiques au Canada.
- La technologie amènera les clients à solliciter des conseils et des services au besoin, et elle offrira un moyen d'interagir avec les avocats par l'intermédiaire de systèmes intelligents.
- La réglementation de la profession s'assouplira, ce qui permettra de fournir lesservices juridiques au moyen de structures et de processus diversifiés.

- Les avocats commenceront à travailler davantage dans des équipes composées d'avocats et de non-avocats en vue de la prestation de services juridiques.
- La technologie et la participation de non-avocats réduiront les coûts. Les non-avocats fourniront des services de base à faible risque sous la supervision d'avocats et de gestionnaires de la qualité.
- La formation juridique permanente deviendra la norme, et des compétences et une formation pratique additionnelles seront ajoutées aux programmes des facultés de droit ou offertes par la suite en vue de préparer les avocats aux exigences de l'avenir (gestion d'entreprise, gestion de projets et de processus, communications, technolittératie, etc.).
- Les avocats, à l'instar d'autres professionnels, suivront une formation intégrant davantage d'expériences pratiques plus tôt dans leurs études en droit, ainsi que des activités de formation après l'obtention de leur licence avec plus d'encadrement et de rétroaction dans des situations d'exercice.
- Ensemble, les gouvernements, les organes de réglementation juridique, les tribunaux ainsi que la profession juridique tenteront de réconcilier les développements des nouvelles technologies avec des initiatives visant à assurer un niveau minimal d'accès à la justice pour tous les Canadiens, etce, au moyen d'activités de formation sur les capacités juridiques dans les écoles, de règlement en ligne des différends, de systèmes de dépôt électronique et d'autres options.
- Les clients s'attendront à ce que la profession juridique se diversifie davantage de façon à mieux refléter la population qu'elle sert et être en mesure de répondre aux besoins de différentes collectivités ou de différents groupes.

- La diversité deviendra le contexte dans lequel les changements analysés dans le rapport pourront être appliqués, tant à l'intérieur qu'autour de notre profession. La réforme n'atteindra son plein potentiel que si nous changeons la fibre même de notre profession et devenons plus inclusifs à l'égard des collectivités qui font partie de nous et qui nous entourent.

## 2.2 ÉLABORATION DE RECOMMANDATIONS

Comme on ne peut prévoir l'avenir avec certitude, il peut être nécessaire d'accepter des solutions imparfaites ou des mesures incomplètes dans certains secteurs, tant qu'elles orientent la profession dans la bonne direction. L'innovation implique parfois des échecs. Même si les avocats sont en général formés pour s'attendre à la perfection, la profession juridique canadienne doit apprendre à expérimenter et accepter qu'apprendre des échecs encourage la véritable innovation.

Dans le même ordre d'idées, les recommandations du projet Avenir peuvent être mises en application, mais elles sont assez souples pour offrir suffisamment de choix à des segments particuliers de la profession juridique, ainsi que pour trouver des réponses qui sont en accord avec les aspirations des parties intéressées clés. Il est impossible de suggérer une seule réponse stratégique quand il y a encore tant d'inconnues à propos de l'avenir des services juridiques au Canada.

Il faut également préciser que ce n'est pas par inclinaison protectionniste que le projet Avenir présente ses recommandations sur la transformation de la profession juridique. Ces dernières reconnaissent plutôt la contribution vitale des avocats à la primauté du droit, à l'accès à la justice, à une société juste et équitable, à des institutions solides (dont une magistrature et un barreau énergiques), au règlement

efficace des différends ainsi qu'à une démocratie fonctionnelle. Ces concepts et ces institutions doivent être préservés et affermis à l'avenir, et c'est à cette fin que nous avons conçu les recommandations.

Avant de présenter nos recommandations, nous commençons par une analyse de base sur le droit et la raison d'être des avocats, sur ce que nous savons des fournisseurs actuels de services juridiques, sur ce que les clients voudront obtenir des avocats (hormis des conseils) et sur ce que cela signifie quant aux occasions qui s'offriront aux avocats à l'avenir. Nous approfondissons aussi quelques enjeux clés dans le contexte juridique en mutation au Canada — les facteurs de changement importants, les raisons pour lesquelles la profession juridique se doit de changer, de même que les obstacles au changement — avant de présenter nos recommandations.

## 2.3 STRUCTURE THÉMATIQUE DE LA STRATÉGIE

Notre stratégie s'articule autour de trois thèmes : **l'innovation, la réglementation et l'éducation<sup>4</sup>**, et des recommandations précises sont formulées dans chacun de ces domaines. À mesure que l'on prend connaissance des recommandations et que celles-ci sont plus largement acceptées, les avocats devront adapter leurs attitudes, leurs attentes, leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques professionnelles afin de veiller à ce qu'elles concordent avec les changements qui surviennent au sein de la profession ainsi qu'au sein du marché des services juridiques. Le processus de changement exige une intervention continue en matière d'engagement sur les enjeux de l'avenir tels qu'ils évoluent. Le rapport comporte un plan d'action qui permettra à l'ABC de fournir aide et directives à la profession juridique quant à la manière de procéder à l'avenir.



## Les besoins juridiques de la société et le rôle futur des avocats



### **3.1 POURQUOI LA SOCIÉTÉ A-T-ELLE BESOIN D'AVOCATS?**

Avant d'évaluer les besoins juridiques futurs des Canadiens, il faut de prime abord comprendre la justification de l'existence de la profession du droit. La structure de notre système juridique nous évite le chaos; le droit reflète les valeurs de la société et les fait respecter. Le droit assortit de conséquences les activités des êtres humains et des organismes — il impose des obligations, il confère des pouvoirs et il interdit certains actes. Bien que ces conséquences puissent revêtir une grande importance pour le milieu des affaires ainsi que pour le travail et la vie sociale des citoyens, l'ampleur tout entière du droit est souvent trop complexe pour que des profanes puissent la comprendre sans obtenir des conseils. C'est la raison pour laquelle ces derniers s'adressent aux avocats.

Jusqu'à récemment, les avocats étaient les principaux intermédiaires entre les profanes — les non-avocats — et le droit et, pour bien des situations juridiques, la société a accordé à la profession juridique le droit exclusif de prêter assistance. Cependant, de nouvelles technologies (Internet surtout) et de nouveaux fournisseurs (parfois facilités par la libéralisation) remettent aujourd'hui en question la position qu'occupe la profession juridique en tant que seul intermédiaire. Il est probable que les responsables de l'élaboration des politiques réévalueront le rôle et la pertinence de la profession juridique s'il est possible de fournir une aide juridique de manière exacte et responsable, et aussi de manière moins coûteuse et plus commode, en recourant à d'autres méthodes ou personnes.

Le droit n'a pas pour objet de préserver le travail des avocats. Ceux-ci doivent plutôt survivre dans cet environnement en mutation parce qu'ils apportent une valeur qu'eux seuls possèdent — et non pas parce que d'autres fournisseurs sont exclus du marché par voie réglementaire.

Les avocats devraient rester actifs et prospérer parce qu'ils donnent confiance à ceux qu'ils conseillent dans le cadre de leurs obligations professionnelles. Ils représentent avec zèle leurs clients et protègent la primauté du droit et l'administration du système juridique. C'est ce double impératif qui fait du métier d'avocat une profession à part, plutôt que d'être de simples fournisseurs de services juridiques. Le devoir qu'a l'avocat envers son client est de protéger ses intérêts avec honnêteté et confidentialité, et sans conflit d'intérêts, tout en préservant en même l'intégrité du système de justice. Être fidèle au droit sans être loyal envers le client ne concorde pas avec les valeurs démocratiques et la dignité de tous les membres de la société. Être loyal envers le client sans être fidèle au droit ne concorde pas avec l'ordre public. L'objectif que visent les avocats est de veiller à ce que tous les membres de la société puissent exercer les droits et les libertés que leur confère la loi en sachant que cet exercice sera honoré par tous les autres membres de la société et par la société elle-même. Les avocats créent pour leurs clients un changement social positif en mettant au point des structures qui permettent de résoudre équitablement les problèmes auxquels ils sont confrontés, ou de les permettre à saisir des occasions.

Il est clair aux yeux de la plupart des membres de la profession que seuls les avocats peuvent et devraient, par exemple, comparaître devant une cour supérieure, négocier et rédiger des documents hautement complexes ou prodiguer des conseils sur les répercussions d'ensembles de règlements vastes et complexes. Cependant, à mesure qu'apparaissent de nouvelles méthodes de prestation de services juridiques, il est loin d'être clair que le travail — qui était autrefois l'apanage des avocats — soit à cause de la réglementation, soit à cause de l'expertise et de l'expérience approfondies qui sont requises — ne pourra être exécuté que par des avocats à l'avenir.

## L'INNOVATION EN ACTION :

### L'entrepreneuriat juridique

Natalie McFarlane est avocate et fondatrice de LawLignment et AgileAgree. LawLignment est un jeune cabinet d'avocats qui cible les innovateurs et les entreprises à caractère social, et AgileAgree est une solution juridique destinée aux avocats, qui aide à soutenir leur créativité ainsi que leurs liens avec de nouveaux marchés. Elle croit que les avocats de demain ne manqueront pas de débouchés : [TRADUCTION] « *Le droit et son application touchent tous les aspects de la société. L'idée selon laquelle il y a là dehors une pénurie de travail en droit reflète en définitive le fait que la profession juridique est confrontée au défi de savoir comment préserver sa pertinence — et c'est là que nous devons commencer à réfléchir à ce que nous faisons (ou sommes censés faire) concrètement. Nous devons revenir au point de départ et nous demander : quel est le rôle des avocats? Si nous explorons cet espace un peu plus, cela pourrait catalyser un certain mouvement vers l'avant, guidé depuis l'intérieur même de la profession plutôt que de l'extérieur.* »

## 3.2 LES AVOCATS SONT-ILS LES SEULS FOURNISSEURS DE SERVICES JURIDIQUES?

Les avocats ne sont pas les seuls membres de la société qui fournissent des services juridiques. De plus en plus, d'autres fournisseurs de services procurent des informations et des conseils à des clients dans des secteurs habituellement réservés aux avocats. Une récente étude a conclu qu'il existe fort peu de questions de droit au sujet desquelles le public consulte un avocat<sup>5</sup>. Les clients consultent un avocat principalement pour des questions de nature criminelle et familiale, des testaments et des procurations, ainsi que des questions immobilières. Et il a été estimé que les Canadiens ne sollicitent des conseils juridiques que pour 11,7 % seulement des incidents ou problèmes justiciables<sup>6</sup>.

Si les avocats ne sont pas les seuls à fournir des

conseils et des services juridiques, qui d'autre le fait?

Des comptables, des planificateurs financiers, des consultants en ressources humaines et d'autres professionnels offrent aide et conseils à leurs clients sur leurs droits et leurs avantages. Le nombre des sous-traitants de services juridiques qui fournissent des services juridiques uniformisés, systématisés ou « normalisés » (un processus qui porte souvent le nom de « banalisation ») pour lesquels il existe peu de besoins en conseils, en idées ou en stratégies juridiques spécialisés, est en rapide croissance. La technologie remplace elle aussi l'avocat classique dans certains secteurs où il est possible de régler sans ce dernier des questions courantes ou prévisibles. La croissance du nombre des conseillers juridiques d'entreprise est une situation quelque peu semblable, mais spéciale, parce que ce sont encore des avocats formés qui accomplissent le travail juridique. La différence notable est que ces avocats sont situés au sein d'une organisation précise, de sorte qu'ils fournissent essentiellement leurs services à un seul client, plutôt qu'au grand public en général. La concurrence mondiale qu'exercent des cabinets d'avocats ou des sous-traitants de services juridiques (STSJ) depuis l'étranger compte également pour beaucoup dans la diminution de la demande nationale en avocats. À l'échelon international, les attentes en matière de service à la clientèle sont transformées par la croissance des structures d'entreprise alternatives (SEA) qui offrent à des non-avocats des possibilités d'investissement et de détention de parts dans les cabinets, ainsi que par l'avènement des pratiques multidisciplinaires (PMD), qui combinent les services juridiques avec d'autres services professionnels. Des organismes communautaires et gouvernementaux fournissent quelques formes de services juridiques par l'intermédiaire d'agents de traitement de cas ou de conseillers spécialisés. Enfin, un secteur de services de règlement anticipé, actuellement en croissance, offre des services de justice accessibles à des clients particuliers en vue de régler des problèmes juridiques

de tous les jours avant qu'ils aient besoin des services plus formels d'un tribunal judiciaire ou administratif<sup>7</sup>.

Il y a aussi le phénomène grandissant des particuliers qui se représentent eux-mêmes au sein du système judiciaire, encore que leurs choix soient principalement attribuables à des circonstances économiques et au coût des services juridiques<sup>8</sup>. Ils représentent des marchés latents, pour lesquels des technologies de vulgarisation juridique et d'auto-assistance sont rapidement mises au point, par des non-avocats dans bien des cas.

La définition même des services juridiques devient difficile à cerner. Par convention, ces services sont définis par les assemblées législatives comme des activités strictement réservées aux avocats, et les activités situées en marge de ces définitions sont parfois qualifiées d'exercice non autorisé du droit. Les raisons de principe pour lesquelles les services juridiques étaient réservés aux avocats étaient de deux ordres : 1) protéger les avocats contre la concurrence, et 2) protéger le public contre des personnes non qualifiées<sup>9</sup>. Plus récemment, des décisions prises au sujet de services juridiques réservés ont été axées sur la protection du public, ce qui a amené à étendre la réglementation aux techniciens juridiques et aux notaires dans certaines provinces et certains territoires comme étant une mesure d'intérêt public. La question de savoir s'il ne faut plus réserver certaines activités juridiques ou quel autre rôle pourraient jouer d'autres spécialistes réglementés déborde le cadre des travaux menés dans le cadre du projet Avenir. Mais étant donné que des clients se tournent déjà vers d'autres fournisseurs de services pour obtenir une aide juridique considérable, nous pouvons présumer que certains services juridiques n'auront plus besoin d'être fournis à l'avenir dans le cadre de normes réglementées.

### 3.3 QU'ATTENDENT LES CLIENTS DES AVOCATS, HORMIS DES CONSEILS?

Si les avocats veulent continuer d'offrir une valeur positive à leurs clients, il faut que la profession juridique se concentre davantage sur les besoins et les attentes qu'ils expriment en matière de services juridiques. Les clients s'attendent à ce que les services juridiques soient fournis comme tous les autres services : sous des formes qu'ils connaissent bien, qui sont conviviales et qui sont rapides.

D'après les recherches et les consultations menées dans le cadre du projet Avenir, nous avons découvert que les clients demandent :

- des frais moins élevés et une certitude quant aux frais à payer (valeur et prévisibilité);
- des renseignements plus clairs sur le processus et l'utilisation de technologies et de procédés qu'ils connaissent bien (clarté, transparence et connaissance);
- des résultats (compétence et expérience);
- un rôle à jouer (participation au processus);
- du respect (un partenariat mutuel plutôt qu'une approche autoritaire)<sup>10</sup>.

Les clients cherchent aussi des tâches et des services juridiques plus distincts (« désagrégation »), de même que la rapidité, la commodité et l'accessibilité. Il est possible de faciliter la réponse à un grand nombre de ces besoins au moyen de plateformes technologiques modernes.

Les clients recherchent aussi encore un soutien non juridique pendant qu'ils sont aux prises avec l'incertitude, les émotions et les complexités que suscite un processus juridique. Ils veulent de l'accès, de l'empathie et un contact personnel avec des avocats qui peuvent montrer qu'ils ont une vision et une compréhension globale de la situation et des

besoins du client. Cependant, il ne faut pas sous-estimer l'attrait d'un nouveau fournisseur de services qui offre de solides conseils à un prix nettement inférieur. La capacité qu'ont les avocats de faire preuve d'empathie envers leurs clients doit nécessairement être intégrée dans un ensemble concurrentiel.

Il sera particulièrement important à l'avenir que le visage de la profession juridique canadienne reflète la diversité de la population canadienne en général. Les clients veulent avoir affaire à des fournisseurs de services juridiques avec lesquels ils partagent des valeurs et des expériences communes. Les clients recherchent des solutions qui privilégient la diversité des points de vue, la créativité et l'imagination; il n'est pas dans leur intérêt de recevoir des services juridiques de la part d'une équipe formée d'avocats dont les perspectives de vie sont homogènes.

#### L'INNOVATION EN ACTION : Les conseillers juridiques d'entreprise

À titre de vice-président exécutif et chef du service juridique d'une grande société canadienne représentant les entreprises de vente au détail d'aliments et de médicaments les plus importantes au Canada, Gordon Currie s'efforce de réduire — voire d'éliminer — les « heures facturables ». George Weston Limited applique maintenant une politique selon laquelle, pour toute affaire d'une valeur de plus de 5 000 \$ (en honoraires de services juridiques), il est obligatoire de discuter d'un mode de facturation alternatif. Cependant, Currie ne se soucie pas autant des coûts que du travail exécuté par des personnes intelligentes et techniquement capables. Comme il le dit :

[TRADUCTION] « Ce n'est pas une question d'économie — c'est une question de valeur », surtout dans le cadre de grands projets tels que l'achat d'une nouvelle entreprise.

#### L'INNOVATION EN ACTION : Les modèles de services juridiques

DJ Larkin est avocat et militant pro-logement à la Pivot Legal Society, un organisme à but non lucratif de Vancouver ayant pour mission de faire entendre les voix des personnes marginalisées et vulnérables au sein du système judiciaire et du grand public. Pivot met l'accent sur la réforme du droit dans des secteurs qui touchent le plus ces groupes marginalisés, comme les sans-abris, les travailleurs de l'industrie du sexe et les questions de consommation de drogue et de santé, pour le compte de personnes qui interagissent régulièrement avec le système de justice.

[TRADUCTION] « Nous sommes à paletots et à chandails à capuche, dit DJ, le complet-veston n'est pas nécessaire pour le travail que nous faisons dans nos rapports quotidiens avec nos clients. »

Pivot a pour mission de donner une voix aux gens qui, souvent, ne parviennent pas à se faire entendre. Comme le dit DJ : [TRADUCTION] « Il est important d'être sûrs que nous exerçons [le droit] d'une manière dont nos clients seraient fiers, car le processus judiciaire est important et nous devons être sûrs que ces processus ne marginalisent pas davantage les gens. Une mesure de succès est le fait de savoir si les voix de nos clients ont été entendues, si elles ont été respectées et si on en a tenu compte dans les décisions des tribunaux ainsi que dans les politiques gouvernementales. »

## 34 LES DÉBOUCHÉS POUR LES AVOCATS DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Quels seront les nouveaux débouchés pour les avocats de demain? Quels sont les services juridiques nouveaux que la prochaine génération d'avocats sera bien placée pour fournir? Et pour quel avenir devons-nous former la prochaine cohorte d'avocats? Ces questions regroupent les thèmes centraux suivants : les pressions exercées par les clients pour que les services juridiques soient fournis de manière différente, l'importance d'une profession juridique indépendante, et la nécessité que toutes les parties

intéressées fassent preuve de souplesse et de choix afin de permettre à la profession juridique de s'adapter à l'avenir.

La pratique de l'avocat de l'avenir sera radicalement différente de celle d'aujourd'hui.

Pour accomplir un travail présentant une importance sociale, de grande valeur et complexe, ou dans lequel une interaction interpersonnelle est cruciale, il faudra encore avoir recours à des conseillers juridiques spécialisés qui serviront la clientèle de manière traditionnelle. Cependant, l'introduction de nouvelles méthodes et pratiques de travail, souvent basées sur les TI, aura vraisemblablement une incidence sur la fréquence avec laquelle ce service consultatif classique sera nécessaire. Même dans les dossiers les plus complexes, les clients s'attendent à ce que les avocats fassent un meilleur usage de processus et d'outils normalisés dans le cadre de la prestation de leurs services.

Nous prévoyons aussi l'émergence de nouveaux champs de pratique au Canada. La prise de conscience grandissante de traditions juridiques autochtones et de la réalité que le Canada est une nation multijuridique peut obliger les avocats à reconceptualiser le droit tout entier et à prendre en considération les diverses façons d'enrichir et d'harmoniser mutuellement les ordres juridiques canadiens et autochtones<sup>11</sup>.

Il ressort de nos études de cas et de la documentation spécialisée de plus en plus abondante sur l'avenir de l'industrie des services juridiques, sous la plume, notamment de Richard Susskind, de Jordan Furlong et de Mitch Kowalski, qu'il est évident qu'un certain nombre de nouvelles disciplines juridiques prennent naissance<sup>12</sup>. Elles ne ressemblent peut-être pas au travail quotidien des avocats traditionnels, mais elles répondront à une demande croissante du marché. Ces nouvelles disciplines donneront lieu à des services que

seules pourront fournir des personnes ayant une formation et une expérience approfondies dans le milieu juridique.

De nouveaux emplois voient déjà le jour à l'intersection du droit et de la technologie. À l'avenir, les postes suivants seront de plus en plus courants.

**Les ingénieurs cognitifs** bâissent des systèmes en ligne et de rédaction de documents, où ils y organisent et représentent des connaissances juridiques.

**Les analystes des systèmes de gestion** mettent au point l'architecture par laquelle, dans les cabinets d'avocats ou les organisations, les tâches juridiques complexes sont désagrégées et obtenues auprès de multiples fournisseurs.

**Les gestionnaires de systèmes de soutien** mettent au point et fournissent à leurs clients des outils qui les aident à entreprendre leurs travaux juridiques, comme des systèmes de flux de travail, des systèmes de gestion de documents et des réseaux intranet pour des services internes.

**Les gestionnaires de projets** mettent de manière formelle la discipline de la gestion de projet aux services des processus juridiques qui entourent la conclusion de marchés et les différends.

**Le règlement des différends en ligne** présente de nouveaux rôles pour les avocats en tant que plaideurs, arbitres, agents neutres et médiateurs.

**Les gestionnaires de risque** offrent de nouveaux outils, de nouvelles techniques et de nouveaux systèmes qui aident à cerner, quantifier, surveiller, couvrir et réduire les risques juridiques de leurs clients.

**Les agents de conformité** donnent des conseils sur la conformité réglementaire dans des industries qui

sont soumises à des règlements complexes.

Les **consultants en gestion** offrent à titre préventif des conseils en matière de stratégie et d'opérations à des services juridiques de grande ampleur.

Cela ne veut pas dire que toutes ces disciplines auront le même potentiel. Nous croyons plutôt que ces nouvelles fonctions montrent l'apport que peuvent avoir des personnes ayant suivi une formation en droit, particulièrement dans un contexte où les informations juridiques sont facilement et largement disponibles, sous forme numérique, ou peuvent être transformées en services abordables. La question de savoir si ces disciplines connaîtront effectivement le succès dépendra d'une profession juridique qui est convenablement formée et qui a l'esprit suffisamment innovateur pour mettre au point des services nouveaux et améliorés à l'intention de la clientèle.

### L'INNOVATION EN ACTION : Des informations juridiques en ligne

CanLII est l'organisme à but non lucratif bien connu qui constitue la source gratuite et autorisée de jurisprudence canadienne. Il a maintenant lancé CanLII Connects, un second site Web qui donne accès gratuitement à des sommaires, des commentaires d'arrêts et d'autres informations juridiques. CanLII Connects a été lancé en avril 2014 et il contient plus de 27 000 documents de source secondaire émanant de cabinets d'avocats, d'universitaires, d'éminents praticiens, de blogueurs, de spécialistes en recherche, d'éditeurs commerciaux et d'ordres professionnels de juristes. CanLII Connects est une innovation qui prend appui sur les métadonnées de CanLII (comme des informations sur les références), lesquelles sont également mises gratuitement à la disposition de créateurs de logiciels afin qu'ils s'en servent dans d'autres sites Web ou d'autres applications.

Comme l'indique Colin Lachance, président et chef de la direction de CanLII : [TRADUCTION] « Nous voulons partager ces données afin qu'il soit plus facile pour d'autres innovateurs d'intégrer des informations juridiques dans des outils et des

services spécialisés qui servent la profession et le public de manière nouvelle et stimulante. » Songez, par exemple, à l'appli « météo » qu'offre votre téléphone intelligent. L'entreprise qui l'a créée ne produit pas les données météorologiques; elle les « saisit » dans les sources en ligne qui le font. En faisant en sorte que l'utilisation de ses informations et de ses métadonnées ainsi que l'accès à ces dernières demeurent gratuits, CanLII réduit les frais qu'engagent les avocats, augmente l'accès direct du public à des informations juridiques et, idéalement, rehausse l'accès à la justice.

### L'INNOVATION EN ACTION : Des processus opérationnels

Patricia Olah est avocate et codirigeante nationale du système de gestion de projets et d'amélioration des processus du cabinet Borden Ladner Gervais, appelé BLG Adroit. Une partie de son travail consiste à expliquer le système et la manière dont il rationalise les ressources autour des valeurs de la clientèle : [TRADUCTION] « Quand j'enseigne ce concept aux avocats de BLG, j'ai un tableau — que j'adore — qui explique que ce que le client apprécie se trouve au milieu. J'ai un cercle sur une page, et dans ce cercle il y a le mot client. Autour de ce cercle, il y en a cinq autres. L'un dit : "Cette tâche juridique est-elle nécessaire, ou est-ce du gaspillage?" L'un dit : "La personne qui exécute cette tâche juridique est-elle la ressource la plus rentable?" Un autre dit : "Le processus est-il transparent aux yeux du client? Sait-il ce qui se fait, pourquoi et par qui?" Le suivant dit : "Le processus utilise-t-il des listes de contrôle, des modèles et des technologies en vue d'aider à économiser temps et argent?" Et le dernier dit : "Le processus comporte-t-il des styles de compte rendu et de communication qui répondent aux besoins du client?". »



# L'évolution du milieu juridique



Il n'y a rien de banal à offrir une réponse stratégique à des changements fondamentaux. Comme il a été souligné dans *Tendances et enjeux* : « [d]es études psychologiques des avocats ont constaté qu'ils sont en général sceptiques, autonomes et peu résilients<sup>13</sup>. » De façon similaire, en raison de leur nature généralement autonome, les avocats réagiront différemment aux principaux facteurs de changement, suivant leurs propres circonstances, expériences et attitudes à l'égard du changement. Une réponse stratégique aux enjeux de l'avenir de la profession doit être fondée sur la souplesse et les choix, de façon à ce que les avocats puissent trouver leurs propres repères et tracer leur propre voie.

## 4.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENT DANS LA PROFESSION JURIDIQUE

Quatre grandes tendances agissent, considère-t-on, comme éléments déclencheurs du changement dans la profession juridique : la mondialisation, la technologie, l'évolution des attentes des clients (voir Section 3.3 « Qu'attendent les clients des avocats, hormis les conseils? »), ainsi qu'un manque croissant d'accès aux services juridiques. Ces tendances sont souvent interreliées et, en combinaison, elles exercent d'énormes pressions sur la profession juridique à l'avenir.

La mondialisation du commerce présente un certain nombre de défis de taille pour les avocats. De nouvelles sources d'approvisionnement, plus abordables, exercent de constantes pressions à la baisse sur les prix des services juridiques. Les pratiques multinationales et les pratiques multidisciplinaires (PMD) offriront davantage de choix et de commodité pour les services juridiques, tout comme les prestataires de services juridiques situés à l'étranger. Des structures d'entreprise alternatives (SEA), autorisées dans d'autres pays et qui peuvent

compter sur des ressources en capitaux provenant en dehors de la profession, seront en mesure d'investir davantage dans des technologies et des processus innovateurs. Elles offriront également un esprit d'entreprise plus poussé qui favorisera, au-delà des frontières nationales et provinciales, un meilleur déploiement des services juridiques, plus efficaces et plus économiques. La mondialisation aura également une incidence sur la formation des nouveaux avocats qui devront exercer leur travail dans un monde plus concurrentiel et branché en faisant un meilleur usage de la technologie et en étant davantage capables d'intégrer leurs services à ceux d'autres professionnels.

La technologie peut à la fois soutenir la profession juridique et la perturber en transformant radicalement la façon dont fonctionne un marché. Du point de vue international, Richard Susskind, conseiller expert pour le projet Avenir, indique ce qui constituera à l'avenir, selon lui, d'importantes technologies juridiques perturbatrices : l'assemblage automatisé de documents, la connectivité incessante, le marché juridique électronique, l'apprentissage en ligne, l'encadrement juridique en ligne, l'approvisionnement libre (*open source*), des collectivités juridiques fermées, la gestion de projets et de flux de travaux, le savoir juridique intégré, le règlement des différends en ligne, la recherche juridique intelligente, l'avalanche de données (*big data*), ainsi que la solution de problèmes par système d'EIAO<sup>14</sup>. Qu'il ait entièrement raison ou non, les prévisions de Susskind et sa catégorisation des technologies perturbatrices, c'est qu'elles se répercutent non seulement sur la production et la prestation des services juridiques, mais aussi sur la formation juridique, la recherche, la réglementation (à cause de nouveaux marchés et de nouveaux participants) de même que sur les structures d'entreprise. De plus, dans des secteurs tels que le règlement des différends en ligne, ces technologies perturbatrices permettent leur utilisation comme solution de rechange ou en combinaison avec le système de justice officiel.

Si l'on examine le marché juridique canadien, les systèmes et les applications qui suivent présentent un potentiel perturbateur semblable : les services nuagiques qui procèdent à la déconstruction intelligente de documents en vue de faciliter la participation des clients à l'élaboration de contrats; les portails qui permettent aux avocats de gérer la production et l'échange de documents entre des parties différentes, l'orientation juridique en ligne, les technologies qui permettent aux avocats de dispenser des conseils virtuels dans des champs de pratique présentant des risques ou une certaine complexité, peu importe la nature ou le caractère routinier des questions, des sites d'évaluation et de crowdsourcing où des particuliers peuvent évaluer des entreprises au lieu d'entamer des procédures, les technologies et les téléconférences pour des services juridiques en ligne et à distance, ainsi que le recours accru au dépôt électronique et à d'autres initiatives judiciaires, telles que les transcriptions électroniques.

De vastes tendances se dessinent sur le plan technologique : davantage de puissance de traitement, des dispositifs plus portables ainsi que des systèmes plus intelligents. La profession juridique canadienne ne peut présumer qu'à l'avenir, les concurrents seront seulement des avocats. On peut facilement concevoir d'un monde dans lequel un moteur « GoogleLawyer », performant et souple, assemblé à partir des données exclusives de Google, pourrait devenir le plus grand concurrent de la profession.

Avec la mondialisation et l'accélération du recours à la technologie qui ont profondément changé nos rapports, les appels se font de plus en plus pressants en faveur de la libéralisation des marchés. Le fait de pouvoir disposer aisément de plus de connaissances et d'informations s'accompagne du souhait de faire tomber les barrières entre les pays, les régions et les industries. Dans le même ordre d'idées, à mesure que d'autres professions amélioreront leurs services, les

Canadiens en exigeront autant du milieu juridique.

Enfin, l'accès aux services juridiques au Canada est un facteur qui, à terme, est susceptible d'avoir l'effet le plus marqué. Le public ne devrait pas se contenter d'un modèle unique de prestation de services juridiques qui ne répond plus à ses besoins. Si la profession juridique canadienne ne peut pas garantir que les Canadiens à revenu modique et moyen ont accès à des services juridiques abordables, dans toutes les régions, et respectueux des différences culturelles, quelqu'un d'autre le fera. De la même façon, si les avocats se montrent incapables de répondre aux attentes des clients, quelqu'un d'autre le fera.

## INNOVATION EN ACTION : L'entrepreneuriat juridique

Dominic Jaar a lancé une entreprise de cyber-communication dont KPMG a fait l'acquisition. Aujourd'hui, il est avocat et spécialiste en gestion de l'information auprès de ce géant de la comptabilité. Il signale que les cabinets comptables sont plus proactifs que la plupart des cabinets d'avocats lorsqu'il est question de changement : [TRADUCTION] « *KPMG investit sans cesse dans la R D. C'est là une chose que l'on ne voit pas dans les cabinets d'avocats. Nommez-moi un cabinet d'avocats qui a acheté une entreprise!* » L'inaction, prévient-il, sera préjudiciable à la profession : [TRADUCTION] « *L'innovation dans la profession juridique ne viendra pas du monde juridique. Elle viendra de l'extérieur. C'est déjà le cas. Ce sont des entreprises et des fournisseurs de services actifs dans des domaines connexes qui s'en prennent à l'exercice du droit. Ce sont des gens de l'extérieur du droit qui s'en sont rendu compte que 80 % du travail que font les avocats n'est pas protégé; c'est ce qui explique qu'ils prennent pied dans ces secteurs. Ces gens-là innovent.* »

## INNOVATION EN ACTION :

### La technologie

Le ministère de la Justice du Canada étudie des technologies numériques telles que les médias sociaux et les espaces de travail collaboratifs pour l'avenir. L'avocat Michael Hudson, co-champion d'Objectif 2020 et sous-procureur général adjoint délégué chargé des affaires autochtones au ministère de la Justice du Canada, croit que les espaces de travail collaboratifs, tels que le programme SharePoint qu'utilise le Ministère, présentent de nombreux avantages axés sur les gens : [TRADUCTION] « *[Le système informatique] permet aux gens de mettre en ligne des idées et des documents et d'échanger. Et lorsqu'on participe à un forum en ligne, il paraît banal de dire : on ne vous voit pas. Et cela retire de l'équation le parti pris inconscient qu'ont les gens. Prenons la hiérarchie, par exemple : dans cet espace quelqu'un d'un rang subalterne a la même voix que quelqu'un d'un rang supérieur. Même chose pour le sexe, ou la déficience. [La technologie peut] rendre le processus d'idéation moins perméable au statut et au genre que ce ne serait autrement le cas.* »

## 4.2 COMMENT LES AVOCATS VIVENT-ILS LE CHANGEMENT?

Il est ressorti des consultations menées dans le cadre du projet Avenir que si la façon dont les avocats vivent le changement varie selon les milieux d'exercice, l'emplacement géographique et le nombre d'années d'exercice, certains facteurs sont ressentis de manière uniforme : les pressions sur les honoraires, l'exigence qu'on se rende disponible pour le client selon ses convenances, et savoir montrer son expertise pour gagner la confiance des clients, ce qui, pour les avocats nouveaux et jeunes, est particulièrement ardu dans les milieux de travail où ils disposent de moins de possibilités de formation.

Les conseillers juridiques d'entreprise sont bien conscients des principaux facteurs de changements étant donné qu'ils servent des organisations dont les

marchés et les activités sont touchées par les mêmes changements. Ces conseillers se trouvent aux premières loges pour constater comment évoluent les attentes des clients, et les rapports de ces derniers avec d'autres professionnels. Néanmoins, les préoccupations budgétaires et les considérations se rapportant à la gestion de risque font en sorte que les conseillers juridiques d'entreprise ont une certaine réticence par rapport à l'innovation. Il y a aussi des enjeux se rapportant à leurs relations existantes avec des avocats externes, de même que leur formation et leur familiarité avec les pratiques traditionnelles.

Certains avocats s'accrochent au *statu quo* en se fiant sur les structures et les processus existants qui s'appliquent à l'exercice du droit : le recours à l'heure facturable; des idées fixes concernant le parcours professionnel d'un avocat et les attentes placées sur les jeunes avocats; une résistance à la transparence dans les dossiers ou à la supervision externe; une résistance également à inclure les clients dans le processus juridique ou à les habiliter à s'impliquer; une hésitation en ce qui a trait à toute collaboration avec des personnes de l'extérieur, qu'il s'agisse d'autres avocats ou de professionnels non juristes; et un manque d'intérêt quant à la nécessité d'investir dans l'innovation.

Ce conservatisme n'est pas universel, toutefois, car il y a des petits groupes d'innovateurs et d'adeptes précoce au sein de la profession juridique. Mais au lieu d'œuvrer au changement et d'être maîtres de leur avenir, nombreux sont les avocats qui croient en la nécessité de conserver les structures d'exercice et les modèles actuels afin de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et réglementaires et de protéger leur bien-être financier.

## INNOVATION EN ACTION :

### Les conseillers juridiques d'entreprise

Michel Lalande, vice-président principal — avocat général et secrétaire d'entreprise au service de BCE et de Bell Canada, pense que l'on aura besoin dans l'avenir de conseillers juridiques d'entreprise, mais cela s'applique uniquement aux avocats qui apprennent à s'adapter : [TRADUCTION] « *Quand vous êtes en affaires, l'une des choses que les dirigeants veulent de leurs conseillers juridiques c'est qu'ils simplifient ce qui, pour eux, est complexe et qu'ils s'expriment dans le langage des affaires. Tout en demeurant des agents d'identification des risques, les conseillers doivent être aussi des agents d'identification de solutions. Si les conseillers juridiques ne sont pas en mesure de faire cela, leur influence diminuera progressivement. Si les conseillers juridiques sont en mesure de s'adapter, leur influence augmentera.* »

## INNOVATION EN ACTION :

### Les processus opérationnels

David et Karen Dunn Skinner, conseillers en gestion de pratiques allégées au service de Gimbal Canada, expliquent de quelle façon la profession juridique profite du fait d'adopter une culture d'amélioration continue : [TRADUCTION] « *Lean Six Sigma est une stratégie d'amélioration d'entreprise bien connue et bien comprise, ainsi que vérifiée et testée [...] mais il n'est pas seulement question d'identifier le gaspillage et de réduire les coûts (pour les clients). Les coûts à eux seuls ne sont pas la solution ultime. Il est question de libérer des ressources humaines, financières et technologiques par ailleurs restreintes. En ciblant le gaspillage, il est possible de mieux démultiplier toutes ses ressources et mieux soutenir ses clients et leurs besoins. Il est possible de fournir un travail de meilleure qualité en moins de temps et à moins de frais, et c'est ce que l'on veut dire par "alléger". En tant qu'avocat s'efforçant d'ajouter de la valeur aux objectifs d'entreprise de vos clients, on rehausse aussi sa réputation.* »

## 4.3 OBSTACLES AU CHANGEMENT

Il est important d'examiner les obstacles à une acceptation et à une adoption plus généralisée du changement au sein de la profession juridique canadienne.

Comme il a été indiqué plus tôt, des études révèlent que la plupart des avocats sont conservateurs de nature et peu disposés à courir des risques. Mais les attitudes varient selon les circonstances personnelles. L'âge, le sexe, l'expérience, le revenu et l'avantage concurrentiel perçu ne sont que quelques-uns des facteurs qui font varier les attitudes des avocats par rapport au changement. Les avocats ou les cabinets juridiques ne sont peut-être pas incités à innover compte tenu du succès qu'ils ont connu (« Si ça marche, pourquoi changer? »). Ils croient que les efforts, le temps et le coût que représentent les ajustements nécessaires n'en valent pas la peine. Dans bien des cas, il y a un manque d'esprit d'entreprise. Des honoraires élevés, de bons revenus ainsi que le vieillissement démographique freinent toute motivation nécessaire pour investir ou innover.

Bien qu'il existe déjà un certain nombre de pratiques juridiques novatrices au Canada, rares sont les mécanismes qui permettent aux avocats d'observer et d'évaluer, et éventuellement, de mettre en œuvre ces innovations. Dans l'ensemble, il n'existe aucune culture d'innovation. Les réalisations nouvelles ont lieu en « silos », souvent en marge ou à l'extérieur de la profession. Il sera crucial pour l'avenir de découvrir les moyens de se brancher et de soutenir l'innovation au sein de la profession<sup>15</sup>.

L'idée selon laquelle les organismes de réglementation ne tolèrent pas l'expérimentation est également un obstacle à l'innovation, car bien des avocats et des cabinets d'avocats croient qu'un changement fondamental dans leur façon de faire ne répondrait

pas aux exigences de leurs ordres professionnels. Mais la profession et le public méritent une réglementation qui répond à la modernisation de la prestation des services juridiques, tout en préservant des normes déontologiques et des mesures de protection du public appropriées.

La raison d'être de la formation juridique suscite également des questions — faut-il que cela demeure principalement une activité académique axée sur la théorie et le raisonnement juridiques? Faudrait-il que ces activités soient adaptées aux besoins du client? S'agit-il de former les étudiants uniquement dans la substance du droit, ou faut-il éduquer sur la capacité d'être agile, mobile et innovateur à mesure que l'on redéfinit le rôle de l'avocat? Faudrait-il aussi que les programmes d'études et les méthodes d'éducation des avocats de demain soient ancrés dans la souplesse et les choix?

Un autre obstacle au changement est l'accès restreint des membres de groupes diversifiés et en quête d'égalité à la profession juridique, de groupes qui pourraient contribuer aux perspectives et aux solutions nouvelles à l'amélioration de l'accès aux services juridiques au Canada. Il sera important de mettre au point des modèles qui mettent l'accent sur la diversité au sein de la profession juridique, ainsi que la formation de nouveaux types d'avocats qui seront portés vers l'innovation et habiletés à le faire, relativement aux besoins existants et non comblés.

Un dernier obstacle au changement est l'absence de données empiriques sur la profession juridique canadienne. Les avocats sont formés pour réfléchir de manière rationnelle et pour agir en se fondant sur les meilleures informations disponibles. Pour bien des avocats, des preuves anecdotiques, des opinions, des prévisions et des listes de souhaits ne sont pas suffisantes pour soutenir un virage vers le changement.

## **INNOVATION EN ACTION : La technologie**

Noah Waisberg est avocat, cofondateur et chef de la direction de DiligenceEngine, un logiciel qui aide les utilisateurs à passer en revue des contrats avec plus de rapidité et de précision. À titre d'entrepreneur dans le secteur des technologies juridiques, M<sup>e</sup> Waisberg s'est heurté à de nombreux obstacles au changement : [TRADUCTION] « *La meilleure explication que j'ai entendue de la part d'un associé d'un grand cabinet est qu'il a besoin que le travail soit bien fait. [...] Il est confiant que le processus qu'il utilise actuellement pour le faire ne commettra pas d'erreur. Il est très difficile de faire confiance à une nouvelle façon de faire les choses. Sa maison est en jeu, et il veut que tout se passe comme il faut. Ce que nous [chez DiligenceEngine] avons essayé de faire, ce n'est pas de remplacer les avocats débutants, mais de les améliorer. Ce n'est pas que notre logiciel est plus précis qu'une personne, mais qu'une personne utilisant notre logiciel est plus rapide et plus précise. Il ne s'agit pas de remplacer une personne, mais de la rendre meilleure.* »

## **INNOVATION EN ACTION : L'entrepreneuriat juridique**

Darcy Lindberg a quitté la faculté de droit en 2012 et a entrepris peu après sa propre pratique en solo, axée sur la collectivité, à Victoria (C.-B.). Quel est l'aspect le plus difficile lorsqu'on est un jeune entrepreneur en droit? Percer une culture juridique résistante au changement : [TRADUCTION] « *Il y a dans les facultés de droit une sorte de culture de peur sous-jacente. [...] Cela n'est ni sain ni productif, et ce que j'ai constaté c'est qu'un grand nombre de mes confrères de classe tombaient dans ce piège. Je crois que l'une des difficultés que j'ai perçues chez mes collègues à la faculté de droit est « Comment vais-je gagner ma vie si je veux faire ce qui m'intéresse dans le domaine du droit? » Il s'agit là d'un conflit réellement tangible avec lequel les gens sont aux prises lorsqu'ils étudient en droit.* ». Darcy Lindberg a trouvé l'encouragement dont il avait besoin dans sa collectivité des Premières Nations ainsi que dans le cadre d'un stage positif à Whitehorse. Son conseil le plus avisé : [TRADUCTION] « *Considérez que le fait d'être avocat est un outil dans votre boîte à outils* », ce qui veut dire : débarrassez-vous des attentes et faites le travail que vous voulez faire.

## **4.4 RAISONS POUR LESQUELLES LA PROFESSION JURIDIQUE CANADIENNE DOIT CHANGER**

En nous fondant sur l'évaluation du projet Avenir au sujet des principaux facteurs de changement, nous croyons que la profession juridique canadienne doit rapidement accepter — et s'adapter.

Il ressort des recherches et des consultations qui ont été menées dans le cadre du projet Avenir les arguments suivants en faveur du changement :

- La mondialisation, la nouvelle concurrence ainsi que le développement d'une culture d'efficacité (faire plus avec moins) contribuent à l'érosion de la part du marché qu'occupent les avocats.
- L'écart se creuse entre les avocats et les clients quant à la valeur accordée aux services fournis par les avocats.
- Il subsiste d'énormes besoins non comblés en services juridiques, surtout chez les Canadiens à revenu modique et moyen. De plus en plus, ce sont des fournisseurs de l'extérieur de la profession juridique, y compris ceux œuvrant dans le secteur des services de règlement anticipé, qui y répondent.
- La technologie étend rapidement la disponibilité d'informations au public, la gestion des données et les capacités d'analyse, de même que les outils de communication. De ce fait, les clients s'attendent à plus de choix et de souplesse de la part des services juridiques, à des modes de prestation et de facturation alternatifs, ainsi qu'à plus de rapidité, de commodité et de participation au processus juridique, le tout sans frontières.
- La technologie rehausse l'efficacité d'un grand nombre de fonctions opérationnelles, et change les attentes des clients quant à leurs rapports avec les avocats et le système juridique, ce qui a pour

effet d'exercer des pressions concurrentielles sur les cabinets et les avocats qui ont recours à des processus et à des systèmes désuets.

- La technologie transforme la façon dont les gens apprennent, ce qui oblige les écoles de droit et d'autres fournisseurs de formation à adopter de nouveaux modèles et de nouvelles méthodes d'enseignement.
- De nouvelles formes d'entreprises juridiques autorisées ailleurs dans le monde, comme les structures d'entreprise alternatives, amènent des non-avocats à détenir des parts dans des cabinets juridiques et à les gérer, ce qui stimule les investissements dans l'innovation tout en ouvrant davantage le marché juridique à une concurrence plus vaste. Cette situation pose un défi pour la réglementation de la profession, à mesure que des professionnels non-avocats et non réglementés dans le milieu juridique occuperont une part plus importante du marché canadien.
- Les pratiques multidisciplinaires présentent des avantages potentiels en ce qui a trait à l'offre d'un éventail plus vaste de services aux clients. Cela posera aussi des défis d'ordre réglementaire, car il est possible que des non-avocats s'impliquent davantage dans des dossiers juridiques, ce qui compliquera les enjeux entourant la responsabilité et la déontologie.
- À mesure que changera le marché des services juridiques, les nouveaux avocats éviteront peut-être certains secteurs non lucratifs du droit tandis que d'autres éviteront carrément d'entrer dans la profession. Par ailleurs, les avocats continuent de quitter la profession temporairement ou pour de bon à cause d'une diminution des revenus, des conditions de travail et du souhait de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle.
- Quelques progrès ont été réalisés, mais la

profession juridique canadienne ne reflète ou ne représente toujours pas entièrement la diversité de la population du pays, ce qui amène à se demander si la profession est en mesure de répondre de manière suffisante à l'intérêt du public.

- Les conseillers juridiques d'entreprise, qui sont à la fois acheteurs et fournisseurs de services juridiques, se soucient aujourd'hui nettement plus du coût et de la qualité des services juridiques fournis à l'externe, et exécutent eux-mêmes une plus grande part du travail. Ou encore, ils exigent des cabinets juridiques externes qu'ils offrent plus de transparence, des limites financières ainsi qu'une limitation des honoraires juridiques facturés. Dans bien des cas, on exige des modes de facturation alternatifs, pour remplacer l'heure facturable ou la fixation d'honoraires axés sur le rendement et fondés à la fois sur les résultats et les efforts fournis.
- L'entrée dans le marché juridique de techniciens juridiques, de fournisseurs de services en ligne, de sous-traitants de services juridiques (STSJ) ainsi que d'autres formes de concurrents aura une incidence continue sur la demande générale en services d'avocats ainsi que sur les prix que les gens seront prêts à payer.
- Les clients refusent de payer les services d'avocats débutants ou de stagiaires. Cela réduit le nombre de postes de stagiaires disponibles.
- La mondialisation et la mobilité des ressources humaines, activées par la technologie, créent des problèmes de normalisation au chapitre des titres de compétence juridiques et de la réglementation professionnelle.
- Vu l'ampleur des changements et des innovations déjà en cours, il est nécessaire que les avocats revoient la manière dont ils exercent leur rôle relativement à la défense de la primauté du droit et à l'administration de la justice.

- Enfin, en considérant le changement comme étant une occasion à saisir plutôt qu'une menace, la profession juridique peut acquérir une résilience qui lui est propre en prenant appui sur ses forces et ses valeurs. Sinon elle risque de subir l'intervention gouvernementale ou les forces du marché. Cela peut obliger à modifier d'une certaine façon les attitudes et les comportements.

Suivre une telle démarche apparaît d'ailleurs d'autant plus logique compte tenu des perspectives considérables qui attendent la profession juridique canadienne une fois qu'il lui sera loisible de travailler différemment. Il s'agit notamment de :

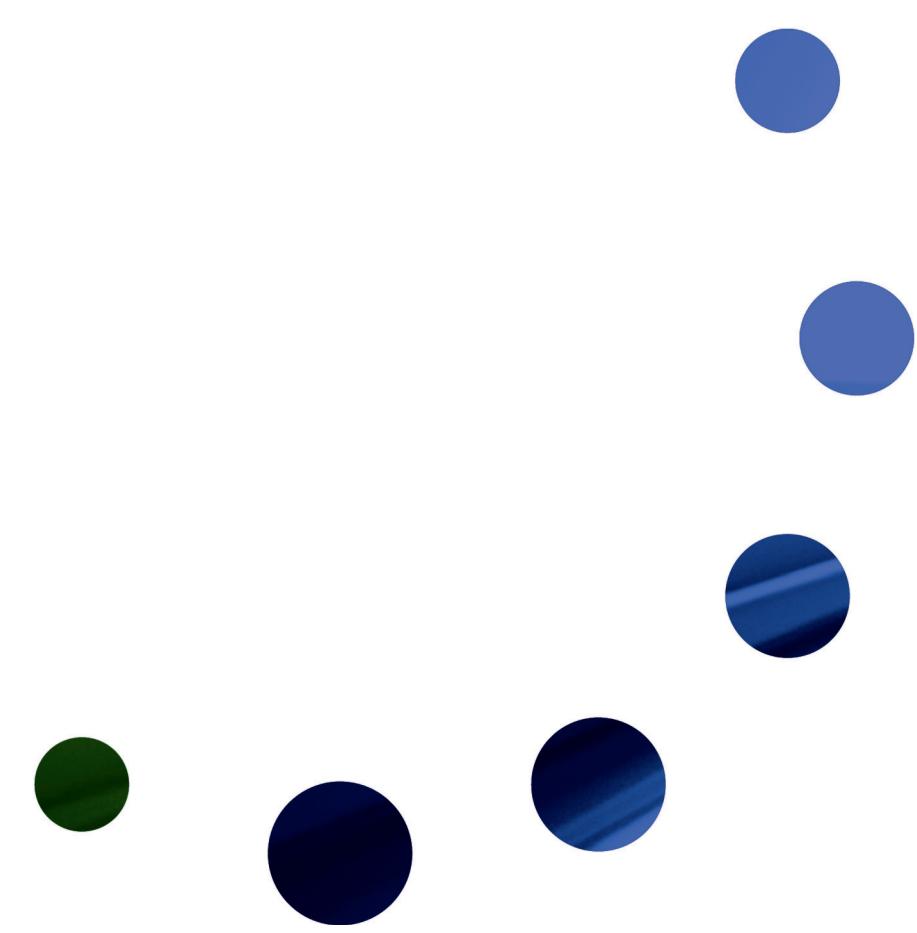
- placer les clients au centre de toutes les innovations, notamment là où les structures existantes ne sont pas adéquates;
- donner ouverture à des modèles de prestation de services juridiques, de façon à faire l'essai de nouveautés;
- travailler de concert avec d'autres et encourager la profession à s'informer auprès d'autres professionnels des pratiques exemplaires de matière de prestation de services;
- recréer de façon imaginative ce que cela signifie que d'« être avocat » dans l'avenir.

Si nous réussissons à le faire, le public sera mieux servi et les avocats auront rétabli leur pertinence et leur valeur.

## INNOVATION EN ACTION :

### L'entrepreneuriat juridique

Le gouverneur général David Johnston a prononcé une allocution à l'occasion de la Conférence juridique de l'ABC, tenue à Halifax (N.-É.) le 14 août 2011, sur les défis auxquels est confrontée la profession juridique : [TRADUCTION] « *Nous vivons à une époque en mutation rapide. [...] Nous sommes tous conscients des changements qui ont lieu. Mais il faut faire plus que cela. Nous devons aussi être disposés à adopter le changement et à nous y adapter. Nous devons examiner en profondeur notre contrat social — tant avec le public qu'à l'interne — afin de rester pertinents — c'est-à-dire, rester justes — et viser constamment le bien. [...]* Est-il possible d'élaborer une nouvelle définition du professionnel juridique? [...] Pour un grand nombre de gens aujourd'hui, le droit n'est pas accessible, sauf pour les grandes sociétés et les individus désespérés, au bas de l'échelle des revenus, que l'on accuse de graves infractions criminelles. Nous devons faire appel à nos idées les plus novatrices en vue de redéfinir le professionnalisme et mettre à nouveau l'accent sur l'idée de servir le public. »





Innovation



L'innovation consiste à faire des choses nouvelles ou à faire les choses différemment. Pour bien des gens, qui dit innovation, dit technologie. Évidemment, la technologie est un facteur déterminant de l'innovation, mais il s'agit d'un outil, et non d'un résultat. Dans cette section-ci, nous examinons un certain nombre de secteurs dans lesquels la prestation des services juridiques est déjà en train de changer à cause de l'innovation ou bien en tirerait profit. En se fondant sur les nouvelles offres de services que nous connaissons déjà au Canada et ailleurs, le projet Avenir anticipé que les facteurs suivants continueront d'alimenter l'innovation :

- de nouvelles structures pour la prestation de services juridiques (comme les SEA);
- de nouvelles façons pour les avocats de travailler ensemble, ainsi qu'avec des non-avocats (comme les PMD);
- de nouvelles formes de gestion de cabinet d'avocats (y compris le recours à des professionnels d'affaires non-avocats);
- de nouveaux services pour les clients;
- de nouvelles façons de regrouper ou de subdiviser les services;
- de nouvelles technologies;
- de nouveaux processus opérationnels;
- de nouveaux modes de facturation;
- de nouveaux programmes d'études en droit;
- de nouveaux choix de carrière;
- de nouvelles façons de donner accès à des services juridiques;
- de nouvelles attitudes et perspectives.

L'innovation est le fruit d'un processus d'expérimentation, de mise à l'essai et de validation. Il est important que la profession juridique reconnaissse que toute innovation véritable passe par l'échec, ce

qui permet de mettre au point des idées. Il faudra que la profession apprenne de ses erreurs et accepte certains risques si elle veut s'améliorer et obtenir des avantages dans l'avenir. Cela nécessitera du leadership, non seulement pour soutenir l'innovation, mais aussi pour la partager et qu'elle soit célébrée au sein de la profession. Une base de connaissances élargie sur la profession et l'industrie des services juridiques aiderait à stimuler l'innovation et à l'orienter vers les secteurs où elle serait la plus avantageuse.

L'innovation ne doit pas mettre en péril les valeurs fondamentales de la profession et la protection du public, et elle doit donc être soutenue par des innovations complémentaires sur le plan de la réglementation. (Il en sera question au chapitre 6.) Il faut aussi que les processus judiciaires et les organes décisionnels fassent preuve d'innovation<sup>16</sup>.

Un critère important pour mettre à l'épreuve la valeur d'une innovation est son incidence sur l'accès aux services juridiques. Si davantage de Canadiens peuvent et veulent recourir à des avocats et au système judiciaire pour trouver des solutions à leurs besoins juridiques, la profession juridique aura ainsi répondu aux besoins exprimés des clients, même potentiels, qui indiquent aujourd'hui que les services juridiques sont trop dispendieux pour qu'ils y aient accès, hormis les cas les plus graves. L'innovation ne doit pas que profiter aux échelons supérieurs du marché des services juridiques; l'obligation qu'a la profession d'agir dans l'intérêt du public exige qu'elle en fasse davantage en transformant l'accès à ses services.

Enfin, les avocats doivent être formés pour œuvrer au sein d'une profession en constante évolution. Les activités d'éducation, de formation et de développement professionnel continu doivent également suivre le rythme de l'innovation, de façon à ce que les avocats, durant toute leur carrière, soient en mesure de demeurer proches de la réalité et

concurrentiels dans leurs champs de pratique respectifs et être en mesure de tirer profit des changements qui surviennent dans le marché. (Il sera question plus en détail des activités d'éducation au chapitre 7.)

#### INNOVATION EN ACTION :

##### Les processus opérationnels

Matthew Peters est associé au sein du Groupe de la technologie au cabinet McCarthy Tétrault. Il explique la raison pour laquelle son cabinet recourt à des sous-traitants, au Canada comme à l'étranger, pour fournir des services juridiques à ses clients : [TRADUCTION] « *L'industrie des services juridiques, dans une large mesure, fonctionne à une époque féodale [...] en ce sens que le travail doit être fait de la même façon qu'on le faisait à l'époque féodale. Par exemple, si vous étiez cordonnier, vous partiez et achetiez le cuir et fabriquiez les chaussures vous-même. Est ensuite arrivée la Révolution industrielle : maintenant, le cordonnier obtient toutes les pièces à l'externe et trouve le moyen le plus économique de fabriquer les chaussures. Si l'on applique cela à ce que l'on voit aujourd'hui dans la profession juridique, on pourrait dire que nous avons manqué la Révolution industrielle.* »

## 5.1 DE NOUVELLES STRUCTURES D'ENTREPRISE JURIDIQUE

Si l'on veut que les avocats fournissent leurs services de manières différentes et qu'ils soient capables de tirer pleinement avantage des possibilités d'innovation, ils doivent être libres d'adopter les structures, quelles qu'elles soient, qui sont les plus efficaces pour eux ainsi que pour leurs clients. Par exemple, il est possible que des processus technologiques et d'affaires offrent des solutions à moindre coût, et une entreprise de grande taille, de grande portée et à grande échelle, peut fournir des services d'une manière que le petit professionnel d'entreprise ne peut pas. Les avocats doivent pouvoir

exercer dans n'importe quelle structure d'entreprise qu'ils souhaitent, tant qu'il est possible de réglementer convenablement leurs activités en vue de protéger l'intérêt du public.

À l'heure actuelle, il existe quatre structures d'entreprise autorisées au Canada (sauf quelques exceptions)<sup>17</sup> :

- l'entreprise individuelle;
- la société en nom collectif;
- la société à responsabilité limitée (s.r.l.);
- la société professionnelle.

Si d'autres ressorts, dont l'Australie ainsi que l'Angleterre et le Pays-de-Galles, ont fait de réels progrès quant aux modèles de prestation de services juridiques, au Canada les structures d'entreprise n'ont que légèrement évolué par rapport au XIX<sup>e</sup> siècle.

Il est nécessaire d'aller au-delà des modèles classiques et d'adopter des modalités de travail nouvelles et plus souples, ainsi que de nouveaux processus opérationnels qui permettront à la profession d'être plus sensible aux divers groupes de clients qu'elle sert. En offrant une gamme plus complète de services, les avocats pourront mieux répondre aux besoins de leurs clients, ainsi qu'aux besoins non comblés de particuliers et de groupes qui se tournent peut-être vers d'autres professionnels — ou cherchent carrément en dehors du système juridique officiel — pour trouver une solution à leurs problèmes.

En assouplissant les règles régissant les structures d'entreprise autorisées — par exemple, en autorisant le partage d'honoraires, la propriété et l'investissement par des non-avocats, les organismes de réglementation peuvent favoriser l'innovation et l'amélioration des processus opérationnels. (Les aspects réglementaires de ces questions sont analysés au chapitre 6.)

Les SEA, dont les parts peuvent être détenues par des non-avocats, ont vu le jour en Nouvelle-Galles-du-Sud (Australie) en 2001 et ont ensuite été adoptées en Angleterre et au Pays-de-Galles en 2007. Il s'agit d'une formule qu'étudient à l'heure actuelle les barreaux de certaines provinces ainsi que d'autres ressorts<sup>18</sup>. Les tenants des SEA croient qu'un environnement libéralisé rehausserait les avantages économiques, tant pour les consommateurs que pour les prestataires de services juridiques au Canada. Les SEA posséderaient des incitatifs économiques, tant pour les avocats que pour les clients<sup>19</sup>. Les tenants de cette formule avancent que des investisseurs externes, des fournisseurs de services différents ainsi que des structures financières différentes peuvent stimuler le financement de nouveaux modèles de prestation de services juridiques, favoriser une meilleure gestion et permettre aux entreprises de prendre plus de risques afin d'améliorer leursservices<sup>20</sup>.

En raison de contraintes réglementaires, de structures de gestion et de la dépendance à l'égard d'anciens modèles de prestation de services juridiques, les cabinets juridiques présentent actuellement les caractéristiques suivantes :

- un investissement insuffisant dans l'innovation;
- des restrictions dans l'éventail des services et des structures de coût fournis;
- des restrictions quant à la participation de professionnels non-avocats aux activités de gestion;
- un manque de collaboration entre avocats et avec des professionnels qui ne sont pas avocats;
- la distribution de profits d'une manière qui tend à décourager la rétention de talent pour des travaux de recherche et de développement et qui limitent les perspectives de carrière des avocats aspirants et en début de carrière;
- des méthodes établies de travail et de progression

au sein de la hiérarchie du cabinet, avec peu de possibilités d'intégrer des avocats dont le vécu et les circonstances de vie devient de la norme.

Si l'on considère qu'il existe maintenant des moyens qui permettent de limiter la responsabilité personnelle et celle d'un cabinet (comme des fonds d'assurance et l'assurance responsabilité professionnelle), il est possible qu'il faille repenser certaines des raisons essentielles justifiant les modèles de partenariat existants. Le déclin récent (et la disparition) de cabinets juridiques canadiens de longue date donne à penser qu'il sera peut-être nécessaire de mener plus de recherches sur la viabilité future du modèle de l'association. Indépendamment de ceci, la profession juridique canadienne fait face à une concurrence plus vive de la part de fournisseurs externes, comme des SEA dans d'autres pays, et la profession ne doit pas être restreinte dans sa capacité de réagir.

Si l'on adoptait cette formule au Canada, les SEA pourraient fournir des services juridiques à une plus grande proportion de ceux qui ont des besoins juridiques. Il existe une preuve que la libéralisation des marchés et les investissements extérieurs en Angleterre, au Pays-de-Galle et en Australie améliorent l'accès aux services juridiques et réduisent les coûts<sup>21</sup>, même si, comme le prévient le Comité de l'accès à la justice de l'ABC, un tel accès doit être examiné en tenant compte de la qualité des services juridiques rendus.

Les consultations menées dans le cadre du projet Avenir ont suscité des doutes à ce chapitre. Des préoccupations ont été exprimées à savoir si, dans de tels modèles d'entreprise, les avocats étaient en mesure de maintenir leurs valeurs et respecter leurs obligations professionnelles — s'il était possible d'être loyal à la fois envers les clients et les actionnaires. Détail intéressant, des conseillers juridiques d'entreprise canadiens n'ont pas exprimé de préoccupation corollaire à ce sujet, tout en servant les

intérêts commerciaux de leur entreprise. Certains, lors des consultations, ont également indiqué que le regroupement ou la désagrégation des services qu'entraîneraient les SEA et les PMD, de même que la participation de sociétés multinationales, remettrait en question le cadre réglementaire actuel. (Cette question est analysée plus en détail au chapitre 6, qui porte sur la réglementation.)

Une dernière mise en garde à propos de la considération des structures d'entreprise juridiques est leurs effets potentiels sur la diversité dans la profession. Bien que les SEA soient riches de promesses quant aux façons nouvelles et différentes de travailler, de telles structures peuvent aussi créer des situations de travail instables. Par exemple, les tâches externalisées ou effectuées à forfait peuvent être exercées dans une part disproportionnée par des membres de groupes sous-représentés. En outre, même si les SEA et de nouveaux modèles de cabinets juridiques peuvent paraître attrayants aux yeux de la génération Y, des avocates, des avocats ayant des

enfants ainsi que des avocats handicapés, les cabinets juridiques doivent continuer de montrer qu'ils évoluent vers la diversité et l'égalité dans leur milieu de travail. Toute évaluation du rendement des SEA doit mesurer l'effet positif qu'elles ont sur la diversité et l'égalité au sein de la profession. Les avocats, les cabinets juridiques et les SEA devraient tous faire montre d'engagement sérieux à l'égard de la diversité. (Là encore, voir le chapitre 6, qui porte sur la réglementation.).

Le projet Avenir n'a pas relevé de structure précise qui serait la plus avantageuse pour les consommateurs et pour la profession. Cela reflète la nature imprévisible de l'innovation, de même que le besoin de faire preuve de souplesse pour l'engendrer. Il faudrait plutôt que la profession juridique fasse preuve de souplesse lors de l'adoption de nouvelles structures d'entreprise, avec la mise en place de règlements appropriés en vue de maintenir les principes déontologiques de base des avocats canadiens et de protéger le public contre tout préjudice.

## Recommandation n° 1 — De la souplesse dans les structures d'entreprise

Permettre aux avocats d'exercer le droit dans des structures d'entreprise qui autorisent le partage des honoraires, la multidisciplinarité, ainsi que la détention de parts, la gestion et la pratique du droit par des non-avocats ou d'autres professionnels juridiques réglementés.

### INNOVATION EN ACTION :

Les modèles de services juridiques

Marc-Antoine Cloutier a cofondé la clinique juridique québécoise Juripop à 19 ans seulement, pendant qu'il étudiait encore le droit. Le public cible de Juripop est les personnes à faible revenu qui n'ont pas droit à l'aide juridique. À titre d'*« entreprise d'économie sociale »* selon le droit québécois, Juripop ne peut pas facturer directement aux particuliers les services juridiques qu'elle fournit. Les personnes ayant besoin d'assistance se « joignent » à l'organisation Juripop moyennant de légers frais annuels et ont ensuite accès aux avocats de l'organisation. Les membres paient un tarif horaire peu élevé, selon une échelle

mobile qui est fonction de leur capacité de payer. Comme le dit Marc-Antoine Cloutier : « Cette structure nous a permis de respecter les règles du Barreau du Québec. Comme modèle d'organisation, cette structure n'est pas facile, mais il s'agit du modèle qui nous a permis de nous développer. » Juripop travaille aussi en équipes multidisciplinaires et recourt à des modes de prestation de services innovateurs, comme des caravanes itinérantes d'avocats et des ateliers juridiques dans des lieux de résidence : « Nous contribuons non seulement à la santé juridique de nos clients, mais aussi à celle de la collectivité. »

## 5.2 PROMOUVOIR L'INNOVATION AU SEIN DE LA PROFESSION JURIDIQUE

Vu la segmentation de la profession juridique canadienne, l'innovation a souvent lieu en « silos ». Rares sont les mécanismes qui réunissent les avocats dans le cadre d'un dialogue national, de façon à ce que la profession dans son ensemble puisse profiter du partage d'innovations.

Comme il a été indiqué plus tôt, la technologie est un important facteur d'innovation. Elle devrait faire partie intégrante de la gestion et de la prestation future des services juridiques. Les solutions technologiques simples et économiques doivent être mises de l'avant et diffusées par l'ABC et d'autres parties intéressées de façon à aider les avocats à structurer leur pratique pour offrir de nouveaux services juridiques efficaces.

Les innovations technologiques toucheront à la fois les clients et les avocats. Comme le prédit Susskind, les premiers stades de l'intelligence artificielle commenceront à façonner l'exercice du droit et à fournir des solutions axées sur les clients. L'effet de programmes intuitifs tels que TurboTax et QuickTax sur la prestation de services fiscaux nous offre une illustration utile. La valeur de ces systèmes réside dans la réduction des coûts de production et, par ricochet, du prix de ces services. Mais ces produits ont également l'avantage de rendre accessibles des services fiscaux tout comme d'autres services auxquels les utilisateurs ont accès dans leur quotidien. La prestation de services qui correspondent réellement à leurs besoins revêt pour ces derniers une valeur cruciale.

Il y a également l'émergence d'un nouveau marché de services de soutien accrûs aux avocats. Un grand nombre de ces nouvelles solutions sont issues d'incubateurs d'innovation des réseaux public et privé. Ces incubateurs procurent l'expertise, les réseaux et les

outils nécessaires pour lancer et faire progresser des entreprises<sup>22</sup>. L'accès à de tels incubateurs permettrait aux avocats d'avoir accès à des inventions susceptibles d'améliorer la rapidité, le caractère abordable et le choix des services juridiques. L'ABC, en tant qu'allié essentiel de la profession, peut se situer à l'avant-plan de cette innovation grâce à l'implantation d'un incubateur de projets d'innovation à caractère juridique. Grâce à la base de connaissance acquise au moyen d'un tel incubateur, l'ABC pourrait prendre les devants sur le plan de la prestation publique de services juridiques et de la promotion d'un meilleur accès à la justice pour tous les Canadiens.

L'ABC pourrait s'associer avec des écoles de commerce, ou d'autres parties intéressées à l'innovation dans le milieu juridique, en vue d'établir des études de cas portant sur des exemples d'innovation réussie au Canada, à l'instar des 14 études de cas canadiennes sur les innovations dans les services juridiques qui ont été récemment affichées sur le site du projet Avenir, ainsi que les entretiens avec des innovateurs canadiens présentés dans notre vitrine en ligne, *Pratiquez le droit autrement*. Pour changer les attitudes et surmonter la résistance au changement dans la profession, l'ABC devrait lancer un dialogue national sur l'innovation qu'elle pourrait animer.

L'ABC pourrait également agir comme catalyseur en vue de la création d'un fonds d'investissement en innovation juridique canadien. Il faudrait mettre davantage au point ce mécanisme, mais l'objectif serait d'encourager les avocats à investir dans un fonds commun, orienté vers les innovations juridiques. Les actionnaires pourraient dégager un rendement pour tout nouvel élément de propriété intellectuelle mis au point. Ils seraient également les premiers à avoir une option sur des nouveaux produits et services prometteurs. Nous pourrions aussi inviter des gouvernements et des tribunaux à prendre part à ce

fonds, lorsqu'il y aurait une possibilité d'innover en vue d'améliorer l'administration générale de la justice et l'accès à la justice.

Pour stimuler l'innovation dans les écoles de droit l'ABC pourrait créer une chaire d'innovation et/ou accorder des bourses d'innovation.

Enfin, l'ABC pourrait établir des prix en matière d'innovation afin de reconnaître la contribution d'avocats à l'innovation au sein de la profession. Cela aurait plusieurs effets. Premièrement, il ferait connaître de nouvelles idées et inventions et aiderait à étendre leur adoption dans toute la profession.

Deuxièmement, il stimulerait la création d'encore plus d'innovations en invitant d'autres à proposer de nouvelles idées et des ajouts. Troisièmement, il

démontrerait les avantages possibles de l'innovation et aiderait à adoucir les attitudes de longue date au sujet de la prise de risques. Et, enfin, il s'agirait d'un puissant outil de mise en marché pour les avocats qui souhaiteraient montrer à de nouveaux clients la viabilité de leurs idées émergentes.

Ces idées devront évidemment faire l'objet de plus de discussions et d'analyse. Mais le principe de base — que l'ABC devrait jouer un rôle de leadership sur le plan de l'innovation — devrait être confirmé par ses membres comme étant essentiel à l'avenir de la profession juridique au Canada. L'innovation dans le milieu juridique au Canada doit prendre son essor si l'on veut faire concurrence aux innovations en provenance d'autres pays qui finiront inévitablement par marquer le paysage canadien.

## Recommandation n° 2 — Promotion par l'ABC de l'innovation

L'ABC devrait jouer un rôle de chef de file en faisant la promotion de l'innovation, comme suit :

- soutenir et faciliter l'incubation de projets d'innovation;
- animer un dialogue national sur l'innovation au sein de la profession juridique;
- songer à établir un fonds d'investissement en innovations;
- créer une chaire d'innovation ou une bourse d'innovation;
- créer des prix en matière d'innovation.

### INNOVATION EN ACTION :

#### Les processus opérationnels

Andrew Currier est cofondateur de PCKIP, une entreprise de Toronto se spécialisant dans les brevets et les marques de commerce au moyen d'un bureau automatisé, sans papier. En abandonnant le papier, son entreprise économise de l'argent sur le stockage de dossiers, peut mieux répartir le temps du personnel et offre à ses clients plus de transparence et de prévisibilité. Il explique de quelle façon les flux de travail fonctionnent dans son cabinet juridique : [TRADUCTION] « Disons que vous entrez dans un restaurant McDonald et que vous demandez un Joyeux Festin. Le caissier

appuie sur un bouton sur la caisse enregistreuse et un message est transmis au personnel qui se trouve à l'arrière, où il confectionne ensuite les trois éléments qui composent ce Joyeux Festin, il regroupe les éléments et les met tous dans un sac. Dans notre bureau, quand quelqu'un nous soumet une demande de brevet, nous suivons à peu près le même processus. Nous appuyons sur un bouton disant qu'un brevet a été commandé. Cela crée un numéro de dossier et cela transmet aussi des instructions à des membres différents du cabinet pour qu'ils exécutent leur partie de la tâche en vue de préparer la demande de brevet. »

## INNOVATION EN ACTION :

### Les modèles de services juridiques

Cognition LLP est un cabinet d'avocats innovateur qui fournit à ses clients, au besoin, les services d'avocats chevronnés. Comptant plus de quarante avocats ayant acquis de l'expérience à la fois dans de grands cabinets et des entreprises, Cognition procure à ses clients des professionnels compétents qui travaillent soit sur place, soit à distance. Selon l'un des cofondateurs du cabinet, Joe Milstone : [ ] « *Notre nouveau genre de services juridiques offre une solution de rechange idéale au fait de retenir les services d'un cabinet d'avocats classique ou d'embaucher à l'interne un avocat à temps plein. Cognition offre aux clients le meilleur des deux mondes en dispensant des conseils juridiques avisés et axés sur l'entreprise à des tarifs abordables et selon une formule souple.* »

Les avocats de Cognition nouent avec leurs clients des relations directes, ce qui donne lieu à des conseils juridiques plus valables de la part d'avocats qui connaissent bien les activités commerciales de leurs clients. Comme l'on demande aux avocats internes dans la plupart des entreprises d'en faire plus pour moins cher, Cognition offre une option commode et concurrentielle, et ce, à des tarifs qui se situent entre la moitié et le tiers de ceux que facturent les cabinets classiques.

Les avocats de Cognition sont en mesure de contrôler la quantité de travail qu'ils veulent faire et à quel endroit, ce qui leur permet donc de faire des choix personnels sur le plan de l'équilibre travail-vie personnelle. [TRADUCTION] « *En étant un cabinet d'avocats "dispersés", nos avocats ont le luxe de pouvoir travailler à partir de notre bureau principal s'ils le veulent, mais souvent ils préfèrent le faire à partir de leur propre bureau, à domicile, ou directement chez les clients* », ajoute Rubsun Ho, l'autre cofondateur de Cognition.

## 5.3 UN CENTRE D'EXPERTISE ET D'INFORMATION SUR LA PROFESSION JURIDIQUE CANADIENNE

Tout au long de notre initiative, les participants ont trouvé qu'un des défis principaux était le manque de données crédibles et accessibles sur la profession juridique canadienne. Il est question ici de données sur la profession relativement aux services offerts, au coût des services, à la rentabilité, aux revenus et aux structures financières. L'information que nous possédons est principalement de nature anecdotique et porte sur les besoins, les préférences et le degré de satisfaction des clients, ainsi que sur l'accès aux services juridiques de façon plus générale. Il y a très peu pour éclairer la profession sur les nouveaux concurrents et sur leurs activités, et leurs stratégies de mise en marché et de fixation des prix. Les informations sont limitées aussi en ce qui concerne les caractéristiques démographiques de la profession, sa diversité, les perspectives de carrières ainsi que les attitudes à l'égard de diverses modalités de travail (à temps plein, à temps partiel, consultation).

En matière de formation juridique, il existe peu de données longitudinales sur les sujets suivants : les choix de carrière et les résultats observés par rapport aux critères d'admission et aux programmes d'études, la segmentation des étudiants et des diplômés en droit par groupe visé par la diversité, les activités d'embauche des cabinets, la progression vers le statut d'associé, les données sur les décisions géographiques, ainsi que des mesures comparatives de l'efficacité de diverses méthodes de formation (comme l'apprentissage en ligne).

Dans bien des secteurs, dont celui de la réglementation, il y a un manque d'informations sur des indices de comparaison internationaux, ce qui est essentiel dans un marché d'envergure qui s'internationalise.

En août 2005, l'ABC a publié un rapport intitulé *Clair comme le cristal : Perspectives novatrices pour l'Association du Barreau canadien* (« *Clair comme le cristal* »). Parmi l'une de ses 11 recommandations, elle a proposé l'établissement d'un « centre d'information et d'expertise sur la profession juridique au Canada.<sup>23</sup> Même si l'idée a reçu des appuis solides à l'époque, près de 10 ans plus tard aucune suite n'a été donnée à cette recommandation.

Dans l'intervalle, l'internationalisation des affaires et la concurrence accrue ont fait évoluer l'importance des données au succès d'une entreprise. Vu la croissance soutenue d'entreprises de recherche et de gestion de données comme Google, l'analyse de « l'avalanche de données » est devenue un aspect important pour de nombreuses entreprises et industries<sup>24</sup>.

Comme il a été décrit dans le rapport *Clair comme le cristal*, le centre proposé exécuterait les fonctions suivantes<sup>25</sup> :

- devenir le point de collecte, d'analyse et de distribution de toutes les données associées à la structure, la composition et les opérations de la profession juridique au Canada;
- recueillir des données quantitatives et qualitatives;

- inclure dans sa planification opérationnelle la segmentation des recherches et des analyses;
- créer un dépôt d'informations juridiques pour les membres de l'ABC et le public;
- fournir à la profession juridique des informations sur la concurrence;
- diffuser aux médias et au public des renseignements et des tendances clés.

En 2005, il a été remarqué que les données fournies par Statistique Canada étaient « d'une portée limitée et ne sont pas actualisées<sup>26</sup>. Compte tenu des récentes compressions budgétaires à l'agence, il est encore moins réaliste de dépendre des données de Statistique Canada en 2014.

Les données permettent à la profession de voir et de comprendre les changements de nature macroéconomique, de porter une réflexion sur sa relation avec le public et des transformations non encore envisagées.

En résumé, l'ABC devrait faciliter l'établissement d'expertises et d'informations sur la profession juridique canadienne en révisant sa recommandation, qui date de 2005, et en y donnant suite.

### Recommandation n° 3 — Centre d'expertise et d'information

L'ABC devrait établir un centre professionnel d'expertise et d'information sur la profession juridique au Canada qui serait la source prééminente et faisant autorité sur tous les aspects de la profession juridique au Canada, dont son organisation, ses caractéristiques démographiques, les volumes et les types de services, ainsi que les éléments de comparaison à l'échelle nationale et internationale.

## **INNOVATION EN ACTION :**

### L'informatique juridique

James Williams est à la fois professeur de droit à la faculté de droit Osgoode Hall et ingénieur en logiciels chez Google, où il travaille en informatique juridique : l'étude de la façon dont les informations sont échangées et utilisées dans le domaine juridique. Il dit que le droit ne s'est pas encore rendu compte des « efficiencies » que les technologies de l'information peuvent procurer :

[TRADUCTION] « *Dans l'industrie de l'expédition, DHL et d'autres ont fait appel à des analystes de processus pour reconcevoir leurs flux de travail, jusqu'aux moindres détails concernant la façon dont les gens déplacent les colis. Il y a peu de données qui sont générées en droit. Nous n'avons aucun indice de ce que les tribunaux envisagent de faire. Il n'y a rien qui vous donnerait une idée de ce que votre dossier va coûter, combien de temps il va falloir pour qu'il soit pris en charge par le système jusqu'au bout. [...] Une fois qu'il y a des données, il y a des choses très commodes que l'on peut faire, mais nous n'en avons aucune. [...] S'il est impossible de mesurer quelque chose, il est impossible de l'optimiser.* »

## La réglementation



Comme nous l'avons indiqué plus tôt, la réglementation des avocats au Canada en 2014 se fait selon un modèle qui n'a pas changé depuis des générations. Bien des hypothèses sur lesquelles ce modèle était fondé ne sont plus d'actualité ou pertinentes. Il devrait faire l'objet d'une remise en question, tant dans l'intérêt du public que dans celui de la profession.

Au Canada, l'expression « services juridiques » s'entend généralement « services juridiques fournis par des avocats »<sup>27</sup> qui sont réglementés par des barreaux, dont les administrateurs sont habituellement des avocats élus<sup>28</sup>. Ces barreaux fixent les conditions d'exercice du droit, adoptent des codes de conduite et d'autres règles que les avocats doivent suivre, et sanctionnent les avocats qui contreviennent à la déontologie.

Il est possible de comprendre les aspects fondamentaux du régime canadien actuel en suivant la liste de questions et de réponses qui suit<sup>29</sup> :

Q. Qui régit les barreaux?

R. Surtout des avocats élus.

Q. Qui les barreaux réglementent-ils?

R. Les avocats.

Q. Quelles sont les conditions d'exercice qu'il faut remplir pour devenir avocat?

R. Détenir un diplôme d'une école de droit, compléter un stage et un cours/examen d'admission au barreau, et être de « bonne moralité »<sup>30</sup>.

Q. Comment les barreaux procèdent-ils pour réglementer?

R. En établissant des codes de déontologie et un cadre réglementaire régissant les avocats, et en réagissant aux plaintes déposées contre des avocats.

Q. Avec qui les avocats sont-ils autorisés à travailler et à partager les bénéfices?

R. Sous réserve de règles restreintes concernant les PMD dans certaines provinces, les avocats ne peuvent exercer leur profession et partager les bénéfices qu'avec d'autres avocats<sup>31</sup>.

Ces structures ont pour but de soutenir la profession dans le cadre de son obligation collective de promouvoir l'intérêt du public. À la base, les obligations professionnelles des avocats requièrent qu'ils subordonnent leurs intérêts personnels à ceux de leurs clients ainsi qu'à l'intérêt de la société dans son ensemble. Les réformes de nature déontologique et réglementaire que recommande le projet Avenir favoriseraient l'intérêt du public grâce à un meilleur accès aux services juridiques au Canada et elles reposent sur le rôle central que jouent les avocats dans le cadre de la prestation et de la réglementation des services juridiques. Le professionnalisme des avocats, quand on l'interprète convenablement, permet de faire preuve d'innovation dans la prestation de services juridiques, ainsi que d'exercer une concurrence au sein d'un marché plus international.

Dans les sections qui suivent nous analysons trois aspects de la réglementation et nous formulons des recommandations qui concernent le Code type de déontologie professionnelle de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada<sup>32</sup>, que sont en voie d'adopter les ordres professionnels de juristes du Canada tout entier :

- la **libéralisation** de la réglementation afin de pouvoir innover dans la prestation de services juridiques;
- la **modernisation** de la portée de la réglementation, ce qui inclut la promotion de la diversité au sein de la profession;

- des **changements à l'autoréglementation** afin de garantir l'intégrité et la pertinence du cadre réglementaire.

## 6.1 LA LIBÉRALISATION DE LA RÉGLEMENTATION

Les clients exigent de la souplesse et des choix dans la prestation des services juridiques. Par exemple, nombreux sont ceux qui recherchent un modèle fondé sur les cliniques médicales, où d'autres fournisseurs de services travaillent de concert avec des avocats en vue de fournir des services ciblés et au besoin. L'ère des relations exclusives avec un avocat assis derrière un bureau en acajou et dispensant de coûteux conseils tire à sa fin. Pourtant, à l'heure actuelle au Canada (sauf au Québec) le paradigme réglementaire dominant est celui où :

- seuls les avocats peuvent fournir des services juridiques;
- les revenus d'un cabinet ne peuvent être partagés qu'avec d'autres avocats (règle type 3.6 7 du Code type);
- les non-avocats travaillant dans un cabinet juridique doivent être directement supervisés par des avocats (règle type 6.1 1 du Code type)<sup>33</sup>.

En Colombie-Britannique et en Ontario, la participation restreinte de non-avocats au cabinet juridique est permise dans des PMD autorisés, et des non-avocats fournissant des services aux clients de PMD peuvent être associés à des avocats<sup>34</sup>. Toutefois, ces services non juridiques doivent soutenir ou compléter la prestation de services juridiques. Les restrictions réglementaires actuelles créent un certain nombre de problèmes sur le plan de la déontologie ou de l'intérêt public :

- permettre uniquement à des avocats de fournir

des services juridiques peut restreindre l'accès à la justice, surtout s'il existe des besoins non comblés;

- restreindre la définition des services juridiques à ceux que fournissent les avocats quand, en réalité, ce sont des non-avocats qui fournissent la majeure partie de ces services;
- circonscrire le mode de prestation des services juridiques à ce que l'on pourrait appeler le modèle de la « consultation professionnelle »;
- offrir peu de choix autres qu'un modèle de consultation aux avocats qui servent des particuliers et des petites entreprises.

### Les structures d'entreprise alternatives (SEA)

Si on libérait les avocats pour qu'ils fournissent des services juridiques en dehors du modèle de la consultation professionnelle, il est vraisemblable que cela puisse se faire de manière lucrative, à moindre coût. La preuve est abondante : les processus d'affaires et l'innovation technologique<sup>35</sup> peuvent mener à la prestation efficace de certains services juridiques en recourant à des méthodes autres que celle consistant à consacrer plusieurs heures de temps professionnel à résoudre des problèmes.

Actuellement, l'expertise et les capitaux qui sont nécessaires pour mettre sur le marché les services faisant appel à de tels processus et à l'innovation sont rares dans la profession juridique. Le fait de collaborer davantage avec des personnes ayant une expertise dans le domaine des affaires et détenant des capitaux d'investissement favorisera l'innovation dont la profession a besoin pour mieux servir les Canadiens. (Par ailleurs, voir ci-après l'analyse portant sur le partage des honoraires et des commissions dites d'aiguillage).

Vu l'ampleur des besoins juridiques non comblés, la libéralisation de la réglementation permettrait à la profession de concevoir de nouvelles façons de servir

les clients et les justiciables. Grâce à un modèle libéralisé, la profession pourrait préserver la justification de l'intérêt public qui sous-tend la réglementation tout en favorisant l'établissement d'un climat propice aux investissements et à l'entrée de capitaux qui stimulent l'innovation; il permettrait également d'exercer une concurrence à l'échelle mondiale, de rehausser l'efficacité et de faciliter la découverte de nouveaux moyens de servir la clientèle.

On a maintenant de bonnes preuves, venant de l'Australie ainsi que de l'Angleterre et du pays de Galles, selon lesquelles il n'y a pas de risque que la participation de non-avocats à la propriété porte préjudice à la représentation des clients ou à l'intérêt du public<sup>36</sup>. Cette expérience positive découle en partie du fait que c'est l'entité dans laquelle l'investissement se fait qui est réglementée, tout compte fait, et que les avocats qui en font partie sont chargés de la conformité à la réglementation. Il serait bon de libéraliser en ce sens le cadre réglementaire canadien en vue d'obtenir des avantages semblables.

À mesure que l'on créera de nouveaux modèles de prestation de services juridiques au Canada, il sera peut-être nécessaire que les organes de réglementation examinent la manière dont ils traitent des questions telles que les obligations en matière de divulgation financière des actionnaires de SEA, la réglementation d'activités ou de tâches en plus de la réglementation de particuliers et d'entités, ou la réglementation proportionnelle pour des segments différents de la profession juridique canadienne. Dans le même ordre d'idées, étant donné que certaines des éventuelles SEA serviront une large base de clientèle en recourant à des modèles d'entreprise nettement différents que ceux qui existent aujourd'hui, il faudra que les organes de réglementation veillent à ce que les outils réglementaires traitent de manière convenable des conflits d'intérêts entre clients.

## Recommandation n° 4 — Structures d'entreprise alternatives

Permettre à des non-avocats d'investir dans des cabinets juridiques, sous un contrôle réglementaire rigoureux, comme suit :

Une entreprise ou une société à but non lucratif devrait avoir le droit de s'inscrire comme une structure d'entreprise alternative (SEA) qui ne serait pas assujettie à la règle relative au partage des honoraires.

Une SEA devrait pouvoir fournir des services juridiques de la manière suivante :

- (a) la SEA elle-même serait soumise à des obligations de nature fiduciaire et déontologique légales à l'égard des clients qui recevraient des services juridiques par son entremise. Les conseils juridiques devraient être fournis aux clients uniquement dans l'intérêt de ces derniers et non dans celui de la SEA ou de ses propriétaires;
- (b) la SEA serait assujettie à la réglementation régissant les entités membres d'un ordre professionnel de juristes;
- (c) la SEA serait assujettie à d'autres règles énoncées dans le Code type de la FOPJC, comme :
  - (i) les règles en matière de confidentialité s'appliquent;
  - (ii) les règles en matière de conflits s'appliquent, ce qui inclut la situation où la SEA offre d'autres services aux clients qui reçoivent des services juridiques;
  - (iii) les règles relatives au devoir de franchise s'appliquent, y compris en ce qui concerne les conflits d'intérêts qui peuvent exister.
- (d) les avocats travaillant dans une SEA devraient continuer d'être réglementés;
- (e) il faudrait que les services juridiques soient fournis par des avocats ou d'autres professionnels juridiques réglementés dans la mesure permise, ou par des professionnels juridiques ou non juridiques qui sont concrètement supervisés et contrôlés par des avocats;
- (f) les détenteurs d'actions d'une SEA devraient être considérés comme des clients de la SEA pour l'application des règles relatives aux conflits;
- (g) les informations privilégiées ne devraient pas être accessibles pour les besoins de la SEA, ce qui inclut la direction et les administrateurs de cette dernière, sans le consentement explicite et informé du client et, dans un tel cas, uniquement au profit du client;
- (h) la SEA devrait être tenue de contracter une assurance couvrant les réclamations des clients en rapport avec des services juridiques, comportant une assurance par réclamation et comportant des limites globales inférieures à celles qui sont actuellement exigées pour les avocats, mais qui irait en augmentant de pair avec la taille de la SEA.

## **Non-avocats : partage des honoraires et commissions pour renvoi**

Permettre à des avocats de nouer des relations économiques avec d'autres professionnels pourrait se révéler avantageux pour les clients. Au-delà de la question de l'investissement apporté à un cabinet juridique, permettre aux avocats de s'établir en relation de franchise pourrait améliorer l'accès aux services juridiques dans les collectivités rurales et mal desservies. Les avocats qui y travaillent pourraient également gagner en ayant un meilleur accès à la technologie et du soutien. Un élément essentiel sous-tendant la participation de non-avocats dans le capital des cabinets juridiques est le partage d'honoraires et le paiement de commissions d'intermédiaire entre avocats et non-avocats. Les règles régissant le partage des honoraires sont relativement récentes au Canada et il y a eu un certain nombre d'initiatives visant à les modifier et à les réformer dans diverses juridictions. À l'origine de l'interdiction du partage d'honoraires est le souci de protéger la bonne représentation en justice du client contre les conflits d'intérêts, et de prévenir des situations où le client serait induit en erreur ou soumis à des pressions pour qu'il retienne les services d'un avocat.

De même, les commissions versées à des non-avocats sont interdites par le Code type (règle 3.6 7(b)). Au départ, aucune commission pour renvoi n'était autorisée (et cela incluait les avocats), mais cette règle a été modifiée ces dernières années en vue de créer de nouveaux débouchés et garantir que c'est le juriste le mieux qualifié qui exécute le travail juridique d'un client.

En Angleterre, les commissions ne font l'objet d'aucune interdiction générale. Le chapitre 9 du *Solicitors' Regulatory Authority Code* (« SRA ») pose une série de conditions en rapport avec ce type de commission (ainsi que dans le cas du partage d'honoraires) : ne pas porter préjudice à

l'indépendance et au jugement professionnel des avocats; la protection des intérêts du client; le client doit être en mesure de prendre une décision éclairée; la transparence de tout intérêt financier ou autre entre l'intermédiaire et l'avocat<sup>37</sup>.

Là encore, si l'on dispose de conditions réglementaires appropriées, il semblerait n'y avoir aucun motif valable pour restreindre inutilement le partage des honoraires avec des non-avocats ou le paiement à ces derniers de commissions. Ces pratiques peuvent être effectivement permises si les règles libéralisées évitent d'importants risques d'entrave à la représentation du client ainsi qu'aux obligations des avocats envers les clients. Si l'on étend aux non-avocats l'option du partage des honoraires et celle des commissions, nous sommes d'avis que cela procurera de réels avantages tant pour les clients que pour les avocats.

## Recommandation n° 5 — Non-avocats - Partage d'honoraires et commissions d'intermédiaire

Modifier les règles du Code type de la FOPJC pour autoriser le partage des honoraires avec des non-avocats et le paiement à ces derniers de commissions d'intermédiaire, sous réserve des limites suivantes :

- (a) les règles en matière de conflit s'appliquent;
- (b) les règles en matière de confidentialité s'appliquent et les priviléges doivent être protégés;
- (c) les règles relatives au devoir de franchise s'appliquent, ce qui signifie qu'il faut divulguer entièrement au client les honoraires partagés ainsi que la nature de la relation entretenue avec l'entité avec laquelle les honoraires sont partagés;
- (d) les commissions doivent être justes et raisonnables et pleinement divulguées;
- (e) les honoraires partagés ne peuvent être tributaires des revenus ou de la rentabilité d'affaires particulières ou être le résultat de telles affaires;
- (f) l'avocat ne doit accepter le renvoi que si l'avocat et le client discutent des attentes de ce dernier à l'égard du renvoi et s'ils conviennent mutuellement des éléments de base du mandat;
- (g) une pièce comptable est exigée pour les commissions pour renvoi payées et reçues, et elle fait état des montants de chaque paiement et de ses contreparties;
- (h) une commission sera refusée si l'avocat sait que le renvoi est de nature abusive.

### Les pratiques multidisciplinaires (PMD)

Vu que les clients exigeront plus de choix dans la prestation des services juridiques ainsi que des solutions plus complètes à leurs problèmes, ils s'attendront à pouvoir avoir accès à des services tant juridiques que non juridiques du même cabinet. Il pourrait s'agir de services liés à des disciplines complémentaires (services comptables, services consultatifs en matière fiscale ou services médicaux). Les plus grandes préoccupations de nature réglementaire que suscitent les pratiques multidisciplinaires sont le secret professionnel entre l'avocat et son client ainsi que le partage en toute sécurité des conseils juridiques au sein même de la PMD, ainsi que d'éventuels conflits d'intérêts entre les différents services de la PMD<sup>38</sup>. Dans les juridictions ayant une bonne expérience des PMD, les risques

entourant le secret professionnel ne se sont pas manifestés. La technologie étaye ce mécanisme au moyen de documents électroniques qui permettent d'exercer un contrôle nettement plus serré sur l'accès au sein des organisations. En même temps, le droit relatif au secret professionnel a évolué pour assujettir les non-avocats, et les tribunaux canadiens protègent de manière particulièrement ferme ce privilège en l'étendant dans certaines circonstances à des conseillers externes qui agissent comme membres d'une équipe dans le cadre de tâches transactionnelles<sup>39</sup>.

L'objet d'une PMD est de rendre accessibles aux clients des services juridiques et non juridiques au sein d'un même cabinet. Le régime réglementaire canadien devrait favoriser ce type de partenariat. S'il existe des circonstances dans lesquelles il pourrait y avoir des

services non juridiques qui occasionneraient des problèmes d'ordre réglementaire s'ils étaient fournis

en même temps que les services juridiques, ils devraient faire l'objet d'exclusions.

## Recommandation n°6 — Prestation de services non juridiques par les PMD et les SEA

Permettre aux PMD et à d'autres formes de SEA de fournir des services non juridiques de pair avec des services juridiques en prenant pour base que les règles devraient exiger que l'on protège les informations privilégiées en obligeant les non-avocats, y compris les associés/propriétaires, à n'avoir accès à ces informations qu'avec le consentement explicite et éclairé des clients. La règle où le commentaire devrait prévoir que :

- (a) les règles en matière de confidentialité s'appliquent et le secret professionnel doit être protégé;
- (b) les règles en matière de conflits s'appliquent, y compris dans les cas où la PMD offre d'autres services à des clients qui reçoivent des services juridiques;
- (c) la règle relative au devoir de franchise s'applique, y compris en rapport avec n'importe quel conflit d'intérêts susceptible d'exister.

Tout manquement devrait être suivi d'une sanction infligée à l'entité et à la personne.

S'il peut être démontré que l'intérêt du public exige que certains services non juridiques ne soient pas fournis de pair avec des services juridiques, les règles devraient le prévoir.

### INNOVATION EN ACTION :

#### Les modèles de services juridiques

Laura Zizzo est avocate, conseillère en environnement et associée fondatrice du cabinet Zizzo Allan, un cabinet de Toronto qui se spécialise dans le droit relatif aux changements climatiques. Dans ce domaine nouveau et en mutation, [TRADUCTION] « *notre travail consiste à réfléchir de manière plus large aux intérêts des clients* ». Zizzo Allan a établi à dessein des équipes interdisciplinaires de professionnels de façon à fournir à ses clients les meilleurs conseils possibles. [TRADUCTION] « *Nous travaillons avec d'autres consultants [comme] des représentants du secteur des services financiers et des experts techniques. Nous essayons de comprendre d'où proviennent ces autres fournisseurs de services lors de l'élaboration des avis juridiques* ». Pour ce qui est de son travail interdisciplinaire, elle ajoute : [TRADUCTION] « *je considère maintenant cela comme tout à fait normal* ».

### L'indépendance des opinions des avocats

Comme il est indiqué à la section 3.1 « Pourquoi la société a-t-elle besoin d'avocats? », la primauté du droit constitue l'une des quatre prémisses fondamentales dans notre société. Ce principe garantit la liberté, le bien être économique et la bonne administration de la justice. Notre profession joue un rôle central dans la défense de la primauté du droit et de l'administration de la justice. Des clients puissants peuvent plus aisément compromettre la responsabilité de l'avocat à ce chapitre. Des services d'avocat appropriés à l'intention de clients puissants sont un aspect fondamental de notre système démocratique et il est probable que l'avenir comporte un nombre croissant de situations de risque. Il est possible que l'adoption de SEA comporte des défis. Elles placeront des avocats sous la supervision d'employeurs dont les intérêts peuvent diverger de ceux qui visent à protéger les responsabilités

professionnelles des avocats. Il faudrait réitérer l'importance que revêt l'indépendance des opinions des avocats afin de garantir que ces dernières appuient convenablement la primauté du droit plutôt que les objectifs d'une compagnie, d'un gouvernement ou d'autres employeurs.

Pour assurer la fiabilité d'une opinion juridique, elle doit être fournie par un avocat compétent. Elle doit reposer sur des faits convenablement déterminés ou tenus pour avérés, plutôt que sur d'autres considérations, telles que le statut ou un gain personnel. L'avocat doit réellement assumer cette opinion et celle-ci doit être raisonnable.

Vu la libéralisation proposée des structures d'entreprise juridiques, les consultations menées dans le cadre du projet Avenir ont soulevé des préoccupations quant aux influences que l'on pourrait exercer sur l'opinion d'un avocat. L'affaire Enron n'est qu'un exemple parmi d'autres d'un scandale commercial ayant mis en cause de nombreux professionnels, dont des avocats<sup>40</sup>.

Il existe d'autres situations susceptibles de menacer l'indépendance de l'opinion d'un avocat : celle où un avocat est à l'emploi exclusif d'un client (p. ex., un conseiller juridique d'entreprise), ou celle où le client d'un cabinet juridique est important et exerce vis à vis de ce dernier un pouvoir commercial considérable

(l'« emprise du client »). Lors des consultations menées dans le cadre de ce projet, plusieurs avocats du secteur public ont également évoqué la question de l'indépendance de leurs opinions. Cette indépendance est essentielle aux services que fournissent les avocats et, indépendamment de la structure dans laquelle ces derniers travaillent, il ne faudrait pas qu'elle soit minée.

Même si la règle type 3.1 2 comporte déjà des dispositions destinées à protéger l'indépendance de l'opinion d'un avocat, vu le grand nombre de nouvelles structures juridiques que l'on s'attend à voir apparaître à l'avenir, de même que par souci de clarté, le Commentaire devrait expliquer comment et pourquoi cela est important. Nous recommandons donc de compléter la règle type 3.1 2 qui prévoit : « [u]n juriste doit fournir tous les services juridiques entrepris au nom d'un client conformément à la norme de compétence exigée d'un juriste » et la règle type 3.1 1, qui définit comme suit ce qu'est un juriste (ou un avocat) compétent : « un juriste qui possède et met en pratique les connaissances, les aptitudes et les attributs pertinents d'une façon qui convient à chaque dossier qu'il entreprend au nom d'un client et à la nature et aux conditions du mandat du client, notamment... [...] », en ajoutant un commentaire qui aide la profession à résister à la pression de fournir une opinion irrégulièrement « utile ».

## Recommandation n° 7 — Indépendance des opinions des avocats

En réponse aux préoccupations concernant l'indépendance des avocats, y compris leur indépendance dans de nouvelles structures libéralisées de prestation de services juridiques, modifier le commentaire accompagnant la règle type 3.1 2 pour y ajouter le commentaire 8.1 et réviser le commentaire 9, comme suit :

- [8.1] Un juriste ne doit formuler à un client qu'une opinion qui est véritablement la sienne et qui est raisonnable dans les circonstances.
- [9] Un juriste doit s'abstenir de faire des promesses excessives et présomptueuses au client, surtout lorsque (i) il est prévisible que ce client peut se fonder sur l'avis du juriste quant au caractère juridiquement acceptable de la conduite proposée ou (ii) l'emploi du juriste peut en dépendre.

## 6.2 ÉLARGIR LA PORTÉE DE LA RÉGLEMENTATION

### Une réglementation fondée sur la conformité

Les avocats sont réglementés en tant qu'individus afin de garantir que leur conduite satisfait aux normes professionnelles que les organes de réglementation juridiques promettent au public. Cependant, les politiques, les procédures et les processus décisionnels des cabinets juridiques ont une influence sur le comportement de leurs avocats. À mesure que des structures d'entreprise juridique libéralisées seront plus fréquentes et autorisées, il faudra aussi que ces entités soient réglementées, tout comme les avocats individuellement. En 2014, il existe 95 cabinets juridiques canadiens qui comptent au moins 50 avocats. Ils n'étaient que 13 en 1981. Certes, la plupart des avocats canadiens exercent seuls ou dans de petits cabinets, mais il y a de bonnes raisons de croire que les entreprises juridiques de grande taille continueront de se développer.

Les clients d'un cabinet juridique de taille moyenne ou grande auront probablement des rapports avec plusieurs avocats dans le cadre de leur dossier; si des difficultés surviennent et que le client vit une mauvaise expérience, cela risque de mettre en doute la conduite de certains des avocats en cause, sinon de tous. Il est raisonnable que les clients s'attendent à ce que les cabinets juridiques, ainsi que les avocats, avec lesquels ils font affaire agissent de manière professionnelle envers eux. La méthode actuelle, qui consiste à ne réglementer que les avocats, empêche de traiter les plaintes des clients d'une manière plus holistique.

On reproche également l'approche réglementaire actuelle d'être réactive. Les codes de déontologie sont établis pour prescrire comment les avocats doivent exécuter leurs fonctions, mais ce n'est que lorsqu'une plainte est déposée par un client que les barreaux examinent la conduite d'un avocat,

exception faite des vérifications de la gestion d'une pratique qu'effectuent certains organes de réglementation. Le professeur Richard Devlin, entre autres, laisse entendre que cela peut amener à s'interroger sur le caractère approprié de l'autoréglementation, car il ne s'agit peut-être pas du moyen le plus efficace de traiter les plaintes des clients<sup>41</sup>. (Il sera question plus loin dans le présent chapitre de l'autoréglementation.) Cependant, le fait d'assujettir à la réglementation non seulement les avocats, mais également les entités offre d'excellentes occasions de mettre en œuvre des systèmes de gestion préventive et une conformité proactive aux obligations d'ordre juridique et déontologique.

Il y a plus de 10 ans, l'Australie a adopté une approche réglementaire novatrice permettant aux cabinets juridiques de se constituer en société, semblables à des SEA (on les désigne ILP pour « incorporated legal practice »). Elle a également permis à des réglementaires non-avocats de participer au capital de ses cabinets juridiques. Cette approche exige que l'un des membres du conseil d'administration du cabinet d'avocats constitué en société soit un avocat désigné comme un « administrateur juriste »<sup>42</sup>. Cette approche comporte deux aspects importants. Premièrement, il y a quelqu'un — un avocat — qui est chargé de la conduite professionnelle du cabinet juridique constitué en société. Deuxièmement, il est obligatoire d'établir des systèmes de gestion appropriés pour les aspects suivants : la négligence, les communications, les délais, les transferts de dossiers/priviléges, la divulgation des coûts/les méthodes de facturation/la résiliation des mandats, les conflits d'intérêts, la gestion des dossiers, les engagements, la supervision de la pratique et du personnel, et les règlements concernant les comptes de fiducie. En attribuant la responsabilité relative à la conformité au sein même des organisations, on note habituellement une orientation importante vers la réalisation de choses concrètes. D'ailleurs en Nouvelle-Galles-du-Sud, où la réglementation est fondée sur la conformité, la preuve

fait état d'une baisse des deux tiers des plaintes après qu'une ILP eut terminé son autoévaluation initiale<sup>43</sup>.

Il existe aujourd'hui un corpus de recherches qui supporte l'exigence que les cabinets juridiques créent une infrastructure déontologique interne en vue de répondre à leurs obligations<sup>44</sup>. Ces outils ont été adoptés dans d'autres juridictions, avec quelques modifications; la Solicitors' Regulatory Authority of England and Wales exige, par exemple, que les entités réglementées observent des obligations de résultat, et elle a revu son Code de conduite des avocats en y ajoutant des principes de haut niveau comportant des obligations de résultat<sup>45</sup>.

Une réglementation fondée sur la conformité devrait compléter, et non pas remplacer, une réglementation

axée sur les avocats et reposant sur des règles. En 2013, l'ABC a mis au point *l'Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques*, dont les principes sont semblables à ceux du modèle australien<sup>46</sup>. Les principes mentionnés dans l'outil de l'ABC pourraient servir de cadre efficace à l'établissement d'une réglementation fondée sur la conformité de manière à ce que la réglementation soit d'une portée plus large, plus explicite et proactive, et garantissons ainsi une conduite hautement déontologique. Des approches différentes seront efficaces dans des contextes différents, et les entités réglementées devraient bénéficier de la souplesse et des choix leur permettant de définir pour elles-mêmes l'orientation qu'elles doivent suivre — et la façon de le faire — en vue de répondre aux principes mentionnés.

## Recommandation n° 8 — Réglementation des entités fondée sur la conformité

Adopter une réglementation des pratiques juridiques fondée sur la conformité, comme complément éthique à la réglementation actuelle des avocats individuels. Dans le cadre de cette réglementation fondée sur la conformité :

- a) les cabinets juridiques seraient tenus de s'inscrire auprès des ordres professionnels de juristes;
- b) les cabinets juridiques deviendraient des entités réglementées dès leur inscription;
- c) les cabinets juridiques seraient tenus de désigner un avocat avec lequel l'ordre professionnel de juristes pourrait faire affaire au nom du cabinet et qui serait chargé de superviser la conformité du cabinet à la réglementation;
- d) la réglementation des cabinets juridiques comporterait l'obligation d'adopter une réglementation supplémentaire, fondée elle aussi sur la conformité, en vue de promouvoir des pratiques exemplaires sur le plan déontologique.

## Conformité aux principes de la diversité

La réglementation des entités — qu'il s'agisse de cabinets juridiques ou de SEA — permet à la profession de prendre des mesures proactives en faveur d'une profession plus représentative. Le fait d'être tenu de se conformer à des principes uniformes sur le plan de la diversité et de l'égalité donne lieu à

de meilleurs services aux clients, et concorde avec les objectifs de réglementation des ordres professionnels de juristes. Au Canada, l'infrastructure déontologique devrait intégrer des principes portant sur l'égalité au sein de la profession et l'accès à la justice. *l'Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques* comporte déjà des objectifs qui traitent de la diversité et de l'inclusivité au sein des cabinets juridiques en

posant, notamment, les questions suivantes :

- si les avocats et les autres membres du cabinet sont suffisamment sensibilisés, renseignés et formés pour veiller à ce que les clients ayant une déficience et d'autres groupes en quête d'égalité reçoivent des services juridiques compétents;
- si le cabinet applique des méthodes d'embauche justes et équitables;
- si le cabinet exécute des pratiques et adopte une culture où l'accès à la justice est valorisé et s'il en fait la promotion.

Dans le même ordre d'idées, la collecte de données uniformes auprès de tous les membres de la profession, des cabinets juridiques et des entités réglementées permettrait à la profession d'être plus avisée quant à ses lacunes. Le guide de l'ABC intitulé *Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats* laisse entendre que la profession recueille à la fois des données d'auto-identification (de façon à évaluer la représentation de groupes divers) ainsi que des données sur le climat de diversité (de façon à évaluer l'inclusivité)<sup>47</sup>. Le projet Avenir prévoit que si l'on recueillait des données qualitatives et quantitatives en vue d'évaluer la représentation et l'inclusivité, ces informations pourraient servir à des fins diverses. Ces données pourraient mieux faire connaître les obstacles, créer une base de preuves permettant d'examiner les questions relatives à la diversité, relever les secteurs qui posent des problèmes sur le plan de la réglementation et faire état des progrès en faveur d'une diversité et d'une inclusivité améliorées. Il faudrait absolument que les ordres professionnels de juristes publient ces données sous forme agrégée, ce qui faciliterait l'accès d'autres parties intéressées à des informations sur la profession.

Des organes de réglementation faisant preuve d'innovation exigent déjà que l'on déclare des

informations sur la diversité et que l'on se conforme aux résultats connexes<sup>48</sup>. Grâce aux objectifs qu'il a fixés sur le plan de l'équité en matière d'emploi, le ministère fédéral de la Justice est devenu un chef de file en matière de diversité et d'inclusivité dans la profession juridique canadienne<sup>49</sup>. Le milieu des grandes entreprises envisage d'adopter des mesures parallèles. En Ontario, la Commission des valeurs mobilières propose de modifier sa *Disclosure of Corporate Governance Practices* en vue d'obliger les émetteurs assujettis à publier annuellement des données sur la mixité. Le gouvernement fédéral examine actuellement si la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* devrait inclure une déclaration obligatoire dans ses objectifs concernant la diversité en matière de gouvernance d'entreprise.

Rien ne vient prouver que le marché à lui seul corrigera l'homogénéité de la profession juridique canadienne. Un modèle de conformité fondé sur des principes, comme il est recommandé dans la réglementation fondée sur la conformité, devrait comporter des définitions de vastes objectifs et de valeurs sous jacentes en rapport avec la promotion de la diversité et de l'inclusivité dans les milieux de travail juridiques. Il faudrait adopter un modèle de conformité tout en obligeant les ordres professionnels de juristes à recueillir et à publier, sous forme agrégée, des données qualitatives et quantitatives sur la diversité et l'inclusivité au sein de l'ensemble des fournisseurs de services juridiques réglementés.

## Recommandation n° 9 — Conformité et rapports sur la diversité

Encourager les barreaux à exiger des cabinets juridiques et des SEA — advenant que cela soit permis — qu'ils se conforment à des principes de diversité conformes aux exigences juridiques et déontologiques. Il faudrait aussi que ces ordres recueillent de façon uniforme des données qualitatives et quantitatives sur la composition démographique de tous les fournisseurs de services juridiques autorisés (avocats, cabinets et SEA) et qu'ils publient les données sous forme agrégée.

### 6.3 SUPERVISION EFFICACE DES NON-AVOCATS

Les clients méritent qu'on leur trouve des moyens nouveaux et rentables de recevoir des services juridiques, et cela consiste, notamment, à modifier la règle relative à la supervision des non-avocats. S'il n'est possible de fournir les services juridiques que par des avocats qui consacrent de leur temps au travail à superviser le travail de non-avocats qui s'occupent directement de problèmes juridiques, il sera impossible de réduire le coût des services juridiques sans réduire les revenus professionnels (il vaut toutefois la peine de signaler qu'il est possible de préserver les niveaux de revenus en augmentant le temps consacré aux problèmes juridiques). De manière tout aussi importante, il est impossible à l'heure actuelle de fournir des services juridiques autrement qu'à partir du cabinet du professionnel.

Comme l'indique l'actuelle règle type 6.1 1 :

*Un juriste assume toute la responsabilité professionnelle des affaires qui lui sont confiées et doit encadrer directement le personnel et les adjoints à qui il délègue des tâches et des fonctions particulières.*

Le principe de base de la supervision directe consiste à veiller à ce que les tâches juridiques soient exécutées de manière appropriée et conforme à la déontologie, de façon à ce que les clients reçoivent des services juridiques compétents.

Le commentaire accompagnant la règle type 6.1 1 est plus souple. Il prévoit que l'étendue de la supervision dépend du type de questions juridiques, de son caractère habituel et répétitif ainsi que de l'expérience du non-avocat (ou non-juriste) qui s'occupe de l'affaire, y compris toute connaissance spéciale que ce non-avocat peut posséder.

À l'avenir dans les milieux juridiques, les avocats devront être en mesure de véritablement collaborer avec d'autres personnes, c'est-à-dire dans des situations où ce seront des non-avocats qui exécuteront les services du type « triage » pour les clients. Le public devrait pouvoir considérer que les services de ces non-avocats sont convenablement supervisés. Une certaine forme de libéralisation devrait être permise, surtout dans le cas des services que les avocats ne fournissent pas concrètement, afin d'exiger que ces derniers assurent une supervision efficace, plutôt que directe.

## Recommandation n° 10 — Supervision efficace des non-avocats

Réviser la règle relative à l’encadrement direct que comporte le Code type de la FOPJC afin d’exiger un encadrement efficace plutôt qu’un encadrement direct. On répondrait à cette exigence soit en exerçant un encadrement direct soit en établissant un processus bien conçu, automatisé ou non, qui :

- (a) recueillerait tous les renseignements relatifs aux clients;
- (b) relèverait, pour examen et suite à donner par un avocat :
  - i) les questions nécessitant l’expertise juridique d’un avocat;
  - ii) les « drapeaux rouges », dénotant la présence de questions juridiques, déontologiques et d’autre nature semblable;
- (c) exigerait que l’avocat entreprenne des tâches dont la délégation à un non-avocat serait interdite;
- (d) prévoirait une assurance de la qualité efficace;
- (e) protégerait la confidentialité et le privilège du secret professionnel de l’avocat.

### 6.4 RÉGLEMENTATION INDÉPENDANTE AMÉLIORÉE

À l’extérieur du Canada, dans un contexte où l’environnement des services juridiques a beaucoup changé, on aperçoit des réformes gouvernementales qui ont déjà retiré une bonne partie de la capacité qu’ont les avocats de s’autoréglementer. On justifie la mesure en faisant appel à la nécessité d’assurer une meilleure reddition de comptes, tout en amendant la substance de la réglementation pour mieux l’orienter vers les intérêts des consommateurs<sup>50</sup>.

Les arguments en faveur de l’autoréglementation de la profession soulignent l’importance d’assurer l’indépendance des avocats qui représentent leurs clients par rapport à une ingérence injustifiée de l’État. On évoque aussi l’indépendance par rapport aux clients et aux éventuelles forces du marché qui ont un effet corrupteur. Il existe d’autres arguments à l’appui de l’autoréglementation : il y a l’indépendance de la magistrature, étayée par des nominations faites à partir d’un barreau indépendant; il y a la notion que l’exercice du droit est une profession, ce qui l’élève au-delà du simple niveau d’un métier ou de l’exploitation d’une entreprise; on soutient également

que le recours à des avocats, des experts en droit, pour former les organes de réglementation est le moyen le plus efficace de réglementer l’exercice du droit.

Parmi les arguments contre l’autoréglementation, on note les conflits d’intérêts intrinsèques qui peuvent prendre naissance lorsque le même organisme joue un rôle à la fois représentatif et réglementaire. L’ABC, en tant qu’organisme représentatif national des avocats au Canada, souscrit implicitement à la séparation de sa fonction représentative de la fonction réglementaire des ordres professionnels de juristes.

À titre d’argument contre l’autoréglementation, on soulève également le risque d’autoprotectionnisme dans les affaires de discipline. Les questions portant sur la nature réactive d’un système de discipline fondé sur les plaintes invitent également des critiques. Comme il est indiqué dans la réglementation fondée sur la conformité, une réglementation des entités préventive et proactive, fondée sur la conformité, amoindrirait ces préoccupations. Il est possible aussi que les décisions relatives à la conduite doivent, à l’avenir, être séparées des autres fonctions de nature réglementaire. Nous appuyons la réforme récemment

entreprise en Ontario au sujet des tribunaux administratifs, qui comportent un président indépendant et la nomination d'autres décideurs avocats non-élus<sup>51</sup>. Il faudrait suivre ces réformes avec intérêt et les évaluer avec soin.

La méthode de sélection des administrateurs des barreaux se situe au cœur du débat entourant l'autoréglementation. À l'heure actuelle, au Canada, on note des différences entre les provinces et les territoires : environ 80 % des administrateurs des barreaux sont élus et 20 % sont habituellement des non-juristes qui sont nommés à leurs fonctions<sup>52</sup>. Le fait d'élire 80 % des administrateurs des ordres professionnels de juristes pose problème parce que cette option n'offre pas forcément la diversité souhaitée en matière d'expertise, de perspective et de vécu; ce choix peut entraîner une surreprésentation de certains éléments de la profession, et une sous représentation d'autres. L'élection des administrateurs de barreaux donne habituellement lieu à un conseil dont les membres sont plus âgés que ceux de la profession en général et moins diversifiés sur le plan démographique. L'apport de perspectives différentes à la gouvernance favorise l'intérêt du public, car cela rehausse la capacité des groupes sous représentés au sein de la direction des ordres professionnels de juristes. Il s'agit également d'une mesure essentielle pour promouvoir la diversité et l'inclusivité dans la profession, étant donné que la présence accrue de groupes diversifiés dans la profession ne peut à elle

seule avoir une incidence sur les normes directrices, les priviléges et l'accès à des possibilités au sein de la profession. De la même façon, l'élection de 80 % des administrateurs d'un barreau ajoute foi à la perception selon laquelle l'autoréglementation est susceptible de protéger les intérêts de la profession. Se porter candidat à une élection risque d'amener certains des administrateurs du barreau à croire que leur rôle consiste à représenter leurs électeurs, ce qui peut donner lieu à des plateformes électorales conçues pour être attrayantes aux yeux de ce groupe.

Il n'est plus dans l'intérêt du public de diriger notre profession avec 80 % d'avocats élus et 20 % de représentants non-juristes. Les barreaux du Canada, des États-Unis et de l'étranger ont adopté divers moyens d'ajouter des perspectives différentes à leurs organes directeurs. Cela comprend réserver des sièges pour certains élus en vue de combler d'importantes lacunes de nature démographique, ou encore réserver des sièges à des secteurs de la profession. On a aussi vu des nominations issues de groupes cibles, ou d'institutions axées sur l'intérêt du public<sup>53</sup>. Compte tenu de l'éventail des modèles existants et des exigences différentes qui s'appliquent selon les endroits, une recommandation générale en faveur d'administrateurs indépendants offrira une certaine souplesse, suivant les circonstances.

## Recommandation n° 11 — Administrateurs des barreaux

Former les organes directeurs des barreaux élus, ainsi que d'un nombre considérable d'avocats et de non-avocats nommés. Les administrateurs nommés devraient être choisis au moyen d'un processus indépendant conçu pour combler les lacunes relevées sur le plan de l'expérience, des compétences et de la diversité.

## **INNOVATION EN ACTION :**

La gouvernance des ordres professionnels de juristes

Le conseil d'administration de la Barristers' Society de la Nouvelle Écosse compte trois postes de conseiller. Ces derniers ont pour but de combler les lacunes démographiques qui ont été relevées au sein du Conseil, ce qui inclut le sexe ou l'orientation sexuelle, la représentation géographique, la race, le secteur d'exercice ainsi que le lieu d'exercice. En tant que jeune avocate des Premières Nations, la conseillère Naomi Metallic considère que la présence d'organes de réglementation diversifiés offre un avantage pour la profession juridique : [TRADUCTION]« *la diversité avantage le public de manière plus générale... le fait qu'il y ait une véritable diversité de personnes suscite des discussions plus fructueuses et aide les membres du Conseil à examiner des questions sous des angles divers. Une bonne part (du travail) que mène le Conseil est actuellement axée sur le public, notamment sur des questions liées à l'accès à la justice... il est important que tous les membres du public, y compris les groupes en quête d'égalité, prennent part à la discussion.* »

# Éducation



À mesure que la profession du droit continuera d'évoluer de pair avec des services, des modèles d'affaires et des mécanismes de prestation nouveaux, et que les besoins des clients évolueront, l'un des défis les plus importants consistera à déterminer de quelle façon éduquer et former la prochaine génération d'avocats, de même que ceux qui exercent actuellement.

L'apprentissage, pour les avocats, est devenu une activité permanente. Une connaissance spécialisée, des compétences et une formation continue en droit mèneront à de meilleurs services aux clients, et préserveront l'avantage concurrentiel des avocats dans l'avenir, surtout dans un contexte où les clients auront davantage accès à des informations disponibles en ligne et ailleurs. Cela veut dire qu'il est nécessaire d'examiner la formation de la prochaine génération d'avocats sous les angles suivants :

- a) de quoi les clients auront-ils besoin à l'avenir?
- b) qui est le mieux placé pour répondre à ces besoins?
- c) comment fait-on pour mesurer le succès avec lequel les avocats sont éduqués et formés?

Il n'y aura aucune façon parfaite de devenir avocat dans l'avenir, ni de se tenir à jour pour pouvoir répondre aux attentes des clients. Les avocats auront vraisemblablement besoin d'un ensemble de compétences plus vaste que celui qu'offrent à l'heure actuelle les établissements universitaires, d'éducation et de formation complémentaires. Il sera nécessaire de disposer de plus de souplesse et de choix sur le plan de la formation juridique — cela concerne les activités offertes, ceux qui peuvent offrir ces activités ainsi que la manière dont il est possible d'y accéder.

Lors de nos consultations, la question de la formation des avocats a été celle qui a fait l'objet des discussions les plus vives, et des opinions généralisées ont été

formulées sur les aspects suivants : les critères d'admission et les programmes d'études des écoles de droit; le coût et la durée des études en droit; les dettes des étudiants; la formation dispensée après la faculté de droit et avant d'être reçu au barreau; de même que le développement professionnel continu. Certains ont discuté de la mesure dans laquelle les facultés de droit devaient trouver un équilibre entre l'enseignement des connaissances en droit et les compétences pratiques. Mais ce ne sont pas tous les diplômés en droit qui s'orientent clairement vers l'exercice de la profession d'avocat; il y a ceux qui poursuivent une carrière dans le milieu universitaire, dans le secteur public, en politique, au sein d'un organisme de la société civile ou dans un poste où leur travail juridique sera combiné à celui d'autres professions. L'exercice du droit se fait de plusieurs manières, et les besoins des clients varient énormément. Dans les années à venir, il faut s'attendre à ce que le milieu juridique offre encore de nouvelles perspectives et cheminements de carrière.

Dans la section 3.4 intitulée « Débouchés pour les avocats du XXI<sup>e</sup> siècle », nous dressons une liste de possibilités à cet égard. Ces nouveaux débouchés illustrent la collaboration grandissante entre les avocats et d'autres disciplines, d'autres professionnels, et même les clients. Richard Susskind pose la question : « Pour quel avenir formons nous les jeunes avocats ? ». La réponse à cette question semble être que nous formons les jeunes avocats pour occuper des rôles différents et servir différemment les clients, et que l'exercice classique du droit ne sera qu'une seule option parmi tant d'autres. Si cela est vrai, il faudra donc que les facultés de droit, les organes de réglementation et les membres de la profession juridique fassent preuve d'une plus grande collaboration si l'on veut pouvoir répondre aux besoins juridiques de l'avenir.

.

## **7.1 LES CRITÈRES D'ADMISSION AUX FACULTÉS DE DROIT**

À l'heure actuelle, au Canada, la plupart des candidats à l'admission aux facultés de droit doivent avoir complété au moins deux années d'études de premier cycle. À l'exception des étudiants du Québec, la majorité des candidats retenus auront en main un diplôme de premier cycle. Les arguments invoqués en faveur d'exigences préalables à des études en droit font état de la maturité et de la profondeur d'expérience que les candidats auront acquises, ce qui les préparera aux rrigueurs des études et de la pratique du droit.

Cependant, dans la quasi-totalité des autres pays du Commonwealth, un étudiant peut s'inscrire à la faculté de droit aussitôt après avoir fini ses études secondaires. Il serait naïf de laisser entendre que les avocats canadiens sont systématiquement meilleurs ou fournissent un meilleur service au public que leurs collègues du Commonwealth.

Les personnes qui ont pris part aux consultations ont fait remarquer que des qualifications préuniversitaires inutiles ne font qu'augmenter le montant global des frais de scolarité que les étudiants doivent supporter et, en fin de compte, qu'elles peuvent avoir une incidence sur le coût des services juridiques et l'accès à la justice. De plus, le fardeau additionnel que représentent ces frais pourrait avoir une incidence sur la diversité dans la profession, en dissuadant les gens

ayant des moyens limités de s'inscrire.

Les conditions à remplir avant d'être reçu au barreau signifient aussi que les candidats avocats (hors Québec) doivent compléter un diplôme de premier cycle et un diplôme en droit avant de pouvoir accéder au marché du travail. Cela peut aller à l'encontre des aspirations personnelles de certains candidats potentiels. Les hommes et les femmes qui souhaitent avoir des enfants sont confrontés au fait d'avoir à investir considérablement dans les premières années de leur carrière en droit, alors qu'ils voudraient peut être fonder une famille après avoir suivi de longues études universitaires. Pour ceux qui veulent se prévaloir d'un congé parental ont raison de craindre qu'ils risquent de subir un désavantage concurrentiel par rapport à leurs collègues qui n'ont pas d'enfants.

Dans cette optique, les facultés de droit et les organes de réglementation juridique barreaux devraient revoir l'hypothèse selon laquelle de longues études de premier cycle sont une indication de maturité. Le projet Avenir a examiné si les facultés de droit accordent trop de poids aux résultats des tests d'admission (comme le LSAT). La conclusion : Au lieu de recommander d'éliminer ces tests, il faudrait plutôt se pencher sur l'élaboration d'autres critères d'évaluation. Les participants aux consultations ont suggéré que ces critères pourraient inclure la créativité, l'empathie, l'adaptabilité, la résilience et une vision d'ensemble.

### **Recommandation n° 12 — Expansion des critères d'admission aux facultés de droit**

Faire en sorte que les critères d'admission aux facultés de droit tiennent compte d'autres facteurs, dont l'expérience de vie des candidats, en tant que solution de rechange aux études universitaires préalables d'au moins deux ans que l'on exige à l'heure actuelle.

## 7.2 FRAIS DE SCOLARITÉ

Lors des consultations menées dans le cadre du projet Avenir, de nombreux étudiants en droit ont remis en question le niveau des frais de scolarité dans les facultés de droit. Au Canada, ces frais varient d'un établissement à un autre. Le montant pour la première année d'études oscille entre 3 000 \$ et 30 000 \$ par année<sup>54</sup>. Les participants à nos consultations ont identifié les frais de scolarité comme un obstacle à l'accès à la profession. Ils se sont interrogés à savoir si la dette qui en résultait avait une incidence sur les choix que prennent les étudiants dans leur choix de carrière<sup>55</sup>. Vu que les perspectives d'emploi diminuent alors que les frais de scolarité augmentent, il y a lieu aussi de s'interroger sur les effets sur la recherche d'emplois mieux rémunérés. Les étudiants renoncent-ils pour cette raison à exercer seul ou au sein d'un cabinet de petite taille ou dans l'intérêt du public? Il

est possible que les frais de scolarité élevés et la dette des étudiants limitent la diversité socio-économique au sein du groupe des étudiants et de la profession juridique. Dans le même ordre d'idées, il est possible que cette situation limite l'accès aux facultés de droit pour ceux qui sont issus de collectivités mal desservies ou marginalisées. Il est nécessaire de mener d'autres études empiriques si l'on veut évaluer l'incidence des frais de scolarité sur l'accès à la profession, et mieux comprendre les solutions possibles découlant d'un soutien financier accru pour les candidats en droit.

Le programme de dispense de remboursement de prêts aux étudiants, mis sur pied par le Manitoba mérite d'être examiné. Il faudrait encourager toutes les parties intéressées à imaginer comment chacun devrait assumer une part des coûts de la réforme.

### Recommandation n° 13 — Programmes de dispense de remboursement de prêts étudiants

Établir des programmes de dispense de remboursement de prêts pour les diplômés qui acceptent de travailler dans des régions mal desservies, auprès de personnes à revenu modique, ou principalement dans l'intérêt du public.

#### INNOVATION EN ACTION : L'éducation en droit

Au Manitoba, le Forgivable Loans Program dispense les récents diplômés en droit travaillant dans des collectivités mal desservies du remboursement de leurs emprunts. Ce programme - un partenariat conclu entre la Faculté de droit de l'Université du Manitoba, l'Association du Barreau du Manitoba et la Société du Barreau du Manitoba - renonce à 20 % de l'emprunt qu'a contracté un nouvel avocat pour chaque année qu'il passe à travailler dans la collectivité. Cela signifie souvent que les nouveaux avocats retournent vers de petites villes, surtout dans le Nord. Lorsqu'ils présentent une demande au Programme, les étudiants doivent montrer qu'ils ont un lien avec la collectivité en question. Margaret Hillick, étudiante en droit, mère de deux enfants et travailleuse sociale d'expérience, dit que le Programme lui a permis de s'inscrire à l'école de droit.

[TRADUCTION]« Sans lui, jamais je n'aurais eu l'occasion de m'inscrire. J'aurais fait des choix différents pour moi-même et pour ma famille. Supporter la dette associée à l'école de droit sans la possibilité d'être dispensée de son remboursement aurait été impossible. » Margaret Hillick attend avec impatience de pouvoir exercer le droit dans sa ville natale de Thompson (Manitoba) après avoir décroché son diplôme.

## 7.3 DONNÉES SUR LES ÉCOLES DE DROIT : ENTRÉES ET SORTIES

Il existe peu de renseignements sur les caractéristiques personnelles, la situation socio-économique et les perspectives de carrière de ceux qui sont admis dans

les facultés de droit du Canada. Il en va de même pour les renseignements concernant les diplômés. Il existe également peu de données sur le décrochage et les raisons de l'abandon en droit.

L'absence de données empiriques rend cela difficile de déterminer en quoi les pratiques d'admission, la durée des études, les niveaux de scolarité et la dette étudiante ont une incidence sur les membres de diverses catégories socio-économiques et leur

progression dans la profession juridique. De telles données auraient un caractère prédictif quant à la diversité dans les différents secteurs de la profession et offriraient un aperçu des obstacles systémiques auxquels se heurtent les groupes diversifiés ou marginalisés. Les rendre publiques aiderait les étudiants à prendre connaissance des obstacles avant de s'inscrire à la faculté de droit et à prendre ainsi les mesures nécessaires pour progresser dans leurs carrières.

## Recommandation n° 14 — Données sur les entrées et les sorties dans les facultés de droit

Encourager les facultés de droit à recueillir et à publier des données qualitatives et quantitatives sur la composition des étudiants qui y entrent et qui en sortent.

### 7.4 NOUVEAUX MODÈLES POUR LA FORMATION JURIDIQUE

À mesure que les clients demanderont de plus en plus de formes différentes de services juridiques et que le besoin d'accessibilité à des services juridiques se fera de plus en plus sentir, il sera nécessaire de faire preuve de souplesse et de choix dans la façon dont les professionnels du droit seront éduqués et formés.

Ce processus a déjà commencé et, au cours des prochaines années, des fournisseurs lanceront de nouveaux modèles éducatifs axés sur de nouvelles spécialisations qui viendront compléter la formation actuelle. Ces programmes pourront être intégrés aux programmes classiques ou offerts comme substituts ou comme compléments, sans compromettre la qualité élevée de la formation dispensée dans le domaine du droit ainsi que les connaissances et les compétences juridiques qui sont au cœur de la pratique du droit.

Lorsqu'on lance de nouveaux programmes de formation, il est nécessaire de porter attention à

l'expertise et à la mission des personnes qui les offrent. De plus, de nouveaux programmes de formation devraient offrir de nouvelles possibilités de collaboration — les avocats devront travailler en collaboration étroite avec d'autres professionnels dans le cadre de l'exercice du droit, et il devrait en être autant des parties intéressées qui sont chargées de former les professionnels en droit.

Lors de nos consultations, les participants ont émis des opinions différentes sur la durée optimale des études suivies dans les écoles de droit. Certains ont suggéré que les études en droit devraient être limitées à deux ans. Ainsi on pourrait prévoir plus d'activités de formation entre l'obtention du diplôme et l'admission au barreau; d'autres ont proposé que l'on étende la durée à quatre ans en allégeant la charge de cours pour y intégrer plus d'éléments pratiques et théoriques et favoriser ainsi la synthèse et la réflexion critique. On a aussi proposé un programme accéléré à l'intention des étudiants ayant une expérience de travail ou une formation en droit déjà considérable. Enfin, lors d'une discussion concernant la spécialisation et la segmentation, il a été suggéré que le programme

de baccalauréat (LL.B/J.D.) soit conçu à nouveau pour former des praticiens généraux. Il s'agirait d'un programme qui comporterait des frais de scolarité réduits de façon à favoriser l'accès du public au droit.

Compte tenu des attentes diverses des nouveaux étudiants en droit et les innovations dans la prestation de services juridiques, il faudrait concevoir d'un large éventail de programmes de formation comme

complément aux formules plus classiques (et qui demeureront une option importante). Plusieurs modèles qui pourraient être souhaitables compte tenu de la nécessité de réduire les frais de scolarité, de raccourcir la durée du baccalauréat et d'élargir les programmes d'études, et compte tenu de la possibilité d'avoir recours à la technologie pour développer l'apprentissage en ligne et de nouvelles collectivités d'études en droit.

## Recommandation n° 15 — Nouveaux modèles de formation juridique

Permettre aux formateurs juridiques, y compris les facultés de droit, d'innover pour offrir un plus vaste choix d'options aux étudiants, dans le cadre des modèles traditionnels ou de programmes restructurés, rationalisés ou spécialisés, ou au moyen de modèles novateurs.

### INNOVATION EN ACTION :

#### La formation juridique

Grant Borbridge, ancien président de l'Association canadienne des conseillers juridiques d'entreprises (ACCJE), explique pourquoi l'ACCJE s'est associée avec la Rotman School of Management de Toronto pour créer le Programme de leadership en entreprise pour conseillers juridiques d'entreprise : [TRADUCTION] « *dans un cabinet juridique, une personne finit souvent par se spécialiser dans un secteur particulier du droit. Cette personne a habituellement au dessus d'elle une personne d'un rang supérieur qui supervise ce qu'elle fait et qui peut lui donner des directives et des conseils lorsqu'elle rencontre des problèmes auxquels elle n'a pas eu affaire auparavant. Il s'agit d'un moyen guidé d'acquérir de l'expertise, et ce moyen offre une certaine sécurité.*

*Souvent lorsque la personne fait la transition et devient conseiller juridique d'entreprise, elle se trouve tout à coup à travailler avec des équipes multidisciplinaires formées d'ingénieurs, d'experts des opérations, de professionnels des TI, de comptables ou de spécialistes des RH. Elle dirige des équipes et assiste à des réunions où l'on s'attend à ce qu'elle comprenne les états financiers et l'effet qu'ont les décisions prises sur le rendement financier de l'entité, tout comme les répercussions des besoins en dotation en*

*personnel. Et toutes ces choses-là, on ne les lui a pas apprises à l'école de droit... c'est un monde tout à fait nouveau, et la personne doit déterminer très rapidement comment survivre et, en fait, exceller dans cet environnement. »*

### INNOVATION EN ACTION :

#### L'éducation multidisciplinaire

Claire Farnoux, étudiante à la maîtrise (LL.M) à l'Université de Montréal, a participé à un programme de la Floride appelé Law Without Walls. Il s'agit d'un cours innovateur, presque virtuel, qui jumelle des étudiants en droit et des étudiants en affaires des quatre coins du globe avec des mentors issus du milieu universitaire, juridique et entrepreneurial. Après une période d'apprentissage dans le cadre de cours offerts en ligne, les étudiants élaborent une solution pratique pour un problème d'affaires ou de droit bien concret. Claire Farnoux s'est jointe à deux étudiants du R.-U. en vue de concevoir un système informatisé de documents judiciaires. Le meilleur aspect du programme? La collaboration entre champs universitaires, dit Claire : [TRADUCTION] « *les murs s'ouvrent et nous devons travailler avec des gens d'autres disciplines* ».

## **7.5 LA PRATIQUE ET LA RÉSOLUTION DE PROBLÈMES**

Les meilleurs modèles éducatifs intègrent l'enseignement de connaissances et de compétences connexes, et il s'agit-là d'un aspect indispensable pour l'avenir des services juridiques au Canada. Bien que cela soit présent dans le milieu universitaire actuel, les consultations menées dans le cadre du projet Avenir ont relevé le souhait de se pencher sur l'importance d'acquérir des connaissances « translationnelles » - la capacité de transformer la connaissance de concepts juridiques, de processus réglementaires et de cultures juridiques en une aptitude à résoudre des problèmes concrets dans la pratique.

Les consultations ont fourni une foule d'informations sur ce que des secteurs différents de la profession souhaiteraient que les diplômés apprennent, au-delà de la théorie juridique et du droit substantiel classiques.

Les conseillers juridiques d'entreprise veulent que les avocats de l'avenir aient des compétences en affaires, et que cela puisse faire l'objet d'une formation faite en collaboration avec d'autres facultés. Les représentants des grands cabinets veulent que leurs avocats aient

des compétences en gestion de risques, en création d'entreprises, en finances et en négociation. Mais ils recherchent aussi la compétence culturelle, l'intelligence affective et d'excellentes aptitudes à la communication. Les petits cabinets et les praticiens exerçant seuls croient que leurs confrères et consœurs de demain auront besoin à la fois d'une expérience pratique ainsi que de compétences de base en technologie, de même que des connaissances en gestion financière, en marketing juridique et en gestion. Et les jeunes avocats ont besoin d'expérience pratique, ce qui inclut les comparutions devant les tribunaux, le travail direct auprès des clients, le réseautage et la mise sur pied d'une pratique.

Les avocats de toutes les générations ont exprimé le souhait d'avoir accès à des possibilités de formation plus pratiques au moyen de placements en milieu clinique et professionnel. Dans le même ordre d'idées, les étudiants en droit ont jugé que grâce à de nouvelles idées telles que des stages supervisés en plein milieu de leurs études ou une forme de stages à mi-parcours, ils pourraient parfaire leurs études pendant leur séjour à l'école de droit, prendre des décisions plus éclairées sur ce qu'ils pourraient faire après avoir obtenu leur diplôme et être mieux préparés pour leur carrière en général.

### **Recommandation n° 16 — Résolution de problèmes dans la pratique**

Inciter à intégrer dans les programmes d'études de fond une démarche pratique et intégrée, comportant une formation multidisciplinaire axée sur les compétences, en vue d'acquérir des « connaissances translationnelles » - la capacité de transformer la connaissance indispensable des concepts juridiques, des processus réglementaires et des cultures juridiques en une aptitude à résoudre des problèmes concrets dans la pratique.

## **7.6 ACCENT MIS SUR LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE**

Les éducateurs savent aujourd’hui que les processus d’apprentissage peuvent être axés sur les résultats (ce qu’un apprenant est censé connaître, comprendre et savoir démontrer après avoir suivi un cours d’études) plutôt que sur les « intrants » (des sujets distincts qui requièrent des études). Le fait de mettre l’accent sur les résultats de l’apprentissage permettrait aux éducateurs du milieu juridique d’être plus novateurs, tout en formant quand même des avocats bien informés et compétents.

Il y aura toujours besoin d’apprentissage pur dans le domaine du droit, mais il sera également nécessaire de faire correspondre les connaissances et les compétences des nouveaux avocats aux besoins des futurs clients.

À cette fin, nous recommandons de mettre l’accent sur les résultats de l’apprentissage qui répondront aux besoins futurs en services juridiques. Là encore, cela obligera les écoles de droit, la profession juridique et les principales parties intéressées à collaborer.

### **Recommandation n° 17 — Accent mis sur les résultats de l’apprentissage**

Faire en sorte que le programme d’études universitaires en droit soit axé sur les résultats de l’apprentissage et mis au point en consultation avec les principales parties intéressées.

## **7.7 ASSOUPISSEMENT DES RESTRICTIONS À LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS EN DROIT DANS LES CLINIQUES D'AIDE JURIDIQUE**

Un moyen d’améliorer la formation pratique est d’offrir aux étudiants plus de possibilités d’acquérir de l’expérience dans les cliniques d’aide juridique. Un facteur contraignant est que, dans certaines juridictions, les étudiants ne peuvent pas toujours plaider devant les tribunaux<sup>56</sup>. Il serait bon d’examiner les limites que l’on impose à la comparution des étudiants devant les tribunaux et qu’on les assouplisse

le cas échéant. Notamment, dans les tribunaux de la famille, où les problèmes d'accès à la justice sont les plus aigus et où bien des parties ne sont pas représentées par un avocat, il serait nécessaire d’atténuer les obstacles.

Cet aspect obligera à adopter des mesures législatives ou à rendre des décisions judiciaires. Il faudrait que les organes de réglementation juridiques, les tribunaux et les assemblées législatives modifient les lois, les règlements et les directives de façon à permettre à des étudiants de prendre part à un éventail approprié de services juridiques.

### **Recommandation n° 18 — Assouplir les restrictions auxquelles sont soumis les étudiants en droit dans les cliniques d'aide juridique**

Amoindrir les contraintes juridiques et d'autre nature, là où il en existe, en vue d'élargir la participation d'étudiants en droit aux services appropriés dans les cliniques d'aide juridique.

## **7.8 FORMATION STRUCTURÉE, RIGOUREUSE ET UNIFORME AVANT L'ADMISSION AU BARREAU**

Lors des consultations, la question des activités d'éducation et de formation qui ont lieu après le diplôme de 1<sup>er</sup> cycle et avant l'admission au barreau, y compris la question des stages, a suscité un vif intérêt. Dans diverses études, le Barreau du Haut Canada<sup>57</sup> a conclu que les stages sont une expérience des plus variables, suivant le placement et la province de réglementation. Les consultations menées dans le cadre du projet Avenir ont relevé, notamment, les questions suivantes:

- le fardeau imposé aux praticiens de petite taille;
- le manque de temps dont disposent les directeurs pour superviser les étudiants de manière rigoureuse;
- la réticence des clients à payer les services d'étudiants en formation;
- le peu d'accent mis sur la formation relative aux compétences pratiques.

Un certain nombre de nouveaux modèles ont été établis, dont le Programme de pratique du droit (PPD) en Ontario, lequel a été conçu pour combler un manque de débouchés pour les stagiaires dans la province.

Le PPD consiste en quatre mois d'études et quatre mois de placement auprès de cabinets d'avocats ou d'autres organismes juridiques. Nous sommes conscients de la possibilité que l'on crée deux catégories de diplômés en droit — ceux qui ont

effectué des stages complets et ceux qui ont suivi le PPD, mais le fait que les deux groupes soient évalués par le Barreau du Haut Canada par rapport aux mêmes normes de compétence est un aspect positif. Un élément important du processus d'innovation est le fait de réaliser des expériences dans le domaine de la formation, comme dans d'autres secteurs d'ailleurs. Grâce à de bonnes données sur les résultats comparatifs obtenus dans le cadre du PPD du Barreau du Haut Canada, d'autres provinces pourront examiner avec soin les conclusions tirées et envisager de mettre au point leurs propres solutions en vue d'uniformiser davantage la formation qui est dispensée avant l'admission au Barreau.

On prévoit que l'actuel système de stages disparaîtra à moyen ou à long terme et qu'il est nécessaire de procéder à des essais quant aux formations axées sur l'acquisition de connaissances et de compétences après l'obtention du baccalauréat et l'admission au barreau. De façon plus générale, il serait souhaitable d'offrir un large éventail d'opportunités de formations pratiques intégrées à toutes les étapes de la formation. Il faudrait que cela s'accompagne d'une rétroaction efficace ainsi que de la possibilité d'acquérir des connaissances et des compétences dans les situations simulées où les intérêts de clients ne sont pas en jeu. Cette approche devrait également permettre d'être exposé à des milieux marginalisés où l'accès à la justice est un enjeu, à des pratiques de petite taille et à la pratique en milieu rural. Là encore, la création d'approches imaginatives sera tributaire de la collaboration entre les facultés de droit, les organes de réglementation juridiques et les praticiens du droit.

### **Recommandation n° 19 — Activités de formation structurées, rigoureuses et uniformes avant l'admission au barreau**

Établir une approche structurée, rigoureuse et uniforme à l'égard des activités de formation préalables à l'admission au barreau afin de veiller à ce que les nouveaux avocats possèdent l'ensemble des compétences et des connaissances dont ils ont besoin pour exercer leur profession de manière sûre et efficace.

## INNOVATION EN ACTION :

### L'éducation juridique

L'Université Lakehead, à Thunder Bay (Ontario), est la première université du Canada à intégrer une formation en compétences pratiques dans son programme d'études en droit régulier de trois ans — ce qui veut dire que ses diplômés n'ont pas besoin d'effectuer de stages. Les étudiants de Lakehead sont censés être prêts à entrer au service des collectivités du nord de l'Ontario après avoir obtenu leur diplôme. Comme l'indique le doyen Lee Stuesser : [TRADUCTION] « nous pensons que les compétences qu'ils acquièrent dans le domaine de l'exercice du droit sont réellement celles qui leur sont les plus utiles. Ces compétences sont des aptitudes de base à communiquer, de vive voix et par écrit. Nous parlons d'être capables de travailler avec des gens, de la façon de gérer le travail d'avocat, de la façon de gérer les clients, de la façon de gérer le temps, de la façon de négocier... les aspects fondamentaux de ce que nous faisons en tant qu'avocats. » La première promotion de Lakehead obtiendra son diplôme en 2016.

## 7.9 NORMES D'ACCREDITATION UNIFORMES EN MATIERE DE CONNAISSANCES ET DE COMPETENCES

La source la plus importante de diplômés en droit au Canada n'est pas une faculté de droit canadienne, mais le Comité national sur les équivalences (CNÉ). L'équipe chargée de l'éducation et de la formation du projet Avenir a relevé des incohérences entre les exigences actuelles du CNÉ en matière de certificat de compétences et les normes nationales en matière de reconnaissance des diplômes en droit. Pour garantir que tous les avocats du Canada bénéficient des connaissances et des compétences nécessaires pour exercer leur profession, le droit substantiel devrait faire l'objet d'examens, de pair avec les compétences requises pour exercer la profession.

### Recommandation n° 20 — Normes d'accréditation uniformes en matière de connaissances et de compétences

Appliquer des normes uniformes en matière de connaissances et de compétences aux diplômes en droit canadien ainsi qu'aux certificats de compétence du Comité national sur les équivalences (CNÉ).

## 7.10 PROGRAMMES PARALLELES POUR LES NOUVELLES FILIÈRES DE FOURNISSEURS DE SERVICES JURIDIQUES

Comme il est indiqué à la section 3.4 intitulée « Les débouchés pour les avocats du XXI<sup>e</sup> siècle », il existe, pour les nouveaux fournisseurs de services juridiques, un marché qui comporte de nouvelles disciplines. Chacun de ces cheminements de carrière nécessitera une combinaison distincte de connaissances, de compétences et d'activités de formation pratiques. Il sera difficile, coûteux et inutile pour chaque faculté de droit au Canada d'offrir la totalité des activités pédagogiques qui engloberont ce large éventail. Les

facultés de droit pourraient vouloir se spécialiser dans des approches pédagogiques distinctes, des cheminements de carrière particuliers ou de nouvelles formes d'enseignement théorique<sup>58</sup>. D'autres fournisseurs de services pédagogiques, comme les collèges, les écoles de métier et les éducateurs du secteur du perfectionnement professionnel pourraient mettre au point, à l'intention des nouveaux fournisseurs de services juridiques, des programmes de formation complémentaires, semblables à ceux que l'on a établis pour les infirmières praticiennes dans le domaine médical, les hygiénistes dans le domaine des services dentaires et les opticiens dans le domaine de l'ophtalmologie. Dans la mesure où il est nécessaire de réglementer ces nouveaux cheminements de carrière,

les organes de réglementation ou les gouvernements devraient soutenir l'émergence de ces filières

d'enseignement et adopter des mécanismes de réglementation destinés à protéger le public.

## Recommandation n° 21 — Programmes juridiques parallèles

Encourager les formateurs juridiques à créer des programmes parallèles dans des domaines tels que la technologie juridique, au collégial, dans les facultés de droit ou ailleurs, afin d'instruire de nouvelles catégories de fournisseurs de services juridiques qui peuvent inclure des avocats.

### INNOVATION EN ACTION :

#### Le conseiller juridique d'entreprise

Bryce McLean est juriste d'entreprise principal au service de Pason Systems, une entreprise de Calgary qui fournit des applications technologiques au secteur des forages pétroliers. McLean croit que la profession juridique devrait repenser la formation des avocats. Il faudrait plutôt offrir aux diplômés une formation spécialisée comportant des compétences adaptées aux réalités de la pratique moderne du droit. Selon lui, il y a un constant besoin que des personnes, comme des avocats généralistes, gèrent la situation dans son ensemble. Mais on a aussi besoin de techniciens en droit : [TRADUCTION] « *je connais des avocats qui préféreraient tout simplement s'asseoir dans une pièce et écrire* ». De la même façon, il croit que des personnes combinant un savoir faire technologique et une compréhension du travail juridique seront indispensables pour bâtir les programmes dont dépendront les tâches juridiques de demain.

professionnalisme et la gestion d'un cabinet. D'autres juridictions prévoient davantage d'autonomie et de discrétion dans la manière dont les avocats s'occupent de leur formation personnelle. En Alberta, par exemple, tous les avocats exerçants sont tenus de créer et de déclarer des plans de DPC annuels<sup>59</sup>. Au Royaume-Uni, la Solicitors Regulatory Authority a annoncé qu'elle renonçait, à compter de novembre 2016, aux 16 heures de DPC qu'elle exigeait par année, les remplaçant plutôt par une déclaration annuelle attestant que l'on a pris en considération les besoins d'un avocat, qu'un plan a été établi pour y répondre et que des mesures seront prises pour les combler<sup>60</sup>.

Mais il y a un manque d'uniformité dans la définition et le contrôle de la pertinence et de la qualité du contenu, et il y a peu ou pas d'informations disponibles sur l'effet ou les résultats du DPC. En fait, lors des consultations, nombreux sont les participants qui se sont demandé si les activités de formation obligatoires après l'admission au barreau permettaient réellement de réduire le nombre des réclamations ou des plaintes déposées contre des avocats. Nous n'avons pu trouver aucune recherche en Amérique du Nord qui démontre l'existence d'un lien direct entre les déclarations fondées sur les heures d'études et une diminution des plaintes et des réclamations. Certains participants aux consultations ont considéré que le DPC était une « blague » — le moment idéal pour mettre à jour son téléphone intelligent ou lire le journal.

## 7.11 DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU

La plupart des provinces et des territoires du Canada disposent pour les avocats de normes prescrites en matière de développement professionnel continu (DPC), de même qu'en matière de production de rapports de conformité. En général, les avocats sont tenus de consacrer de 12 à 15 heures par année à des activités de DPC, avec quelques variations entre les différentes juridictions quant à l'accréditation des programmes ainsi que des exigences en matière de contenu concernant la déontologie, le

Si l'objectif d'un programme de DPC est d'améliorer la compétence, il faudrait mesurer les résultats plutôt que les heures consacrées à la formation. D'autres professions exigent que leurs membres réussissent des tests réguliers afin de s'assurer du maintien de leurs compétences. Ce n'est pas le cas de la profession juridique. Quelques soient les nouvelles approches que l'on prend en considération, il sera nécessaire de consulter, d'une part, les organes de réglementation juridiques en vue de relever les lacunes que présentent les activités de formation des avocats et, d'autre part, les formateurs en vue d'établir des programmes d'études détaillés et ciblés pour les activités de DPC. Une voie à explorer pourrait être l'idée d'une accréditation progressive ou limitée; suivant les types de modèles de formation juridique développés (ou éliminés, comme les stages), il pourrait être utile d'examiner s'il serait possible de recourir à des stages de formation progressifs.

Quant à savoir qui devrait offrir le DPC, il faudrait qu'il y ait davantage de collaboration entre les écoles de droit, les cabinets juridiques, les conseillers juridiques

d'entreprises et d'autres formateurs afin de pouvoir déterminer quel groupe est le mieux placé pour dispenser des types particuliers de formation. Plutôt que de se satisfaire d'un ensemble incohérent, tout devrait être mis en œuvre pour garantir que l'exécution des activités de formation continue est organisée, exhaustive, abordable et sans faille. Plus particulièrement, si l'on adopte au Canada la réglementation des entités sur une base de conformité, comme nous l'avons recommandé dans la réglementation fondée sur la conformité, les entités (et cela inclut les cabinets actuels) devraient être en mesure de certifier et d'être tenues responsables de leurs employés dans les interactions entre ces derniers et les clients. Les barreaux devraient mettre au point des ressources visant à aider les entités juridiques de petite taille pouvant être assujetties depuis peu à la réglementation les régissant de façon à ce qu'elles puissent mettre en place des plans de DPC efficaces, de même qu'à encourager la croissance des fournisseurs de services qui peuvent offrir des activités de DPC de manière abordable et accessible.

## Recommandation n° 22 — Développement professionnel continu

Concevoir les activités de développement professionnel continu de façon à ce qu'elles répondent aux besoins des avocats à tous les stades de leur carrière et reflètent les besoins relevés et nouveaux des clients. Les organes de réglementation juridiques devraient adopter, pour les activités de DPC, des normes nationales uniformes et fondées sur les résultats. Il faudrait également entreprendre des recherches pour évaluer les liens existant entre les activités de DPC fondées sur la quantité ou des intrants d'apprentissage et la compétence.

## Conclusion



Au Canada, la profession juridique traverse une période de changements sans précédent. Cette « zone de turbulence » dans laquelle nous nous trouvons représente une occasion unique pour les avocats canadiens de définir, d'ajuster et d'énergiser à nouveau le rôle qu'ils jouent dans la société et de tracer pour l'avenir une nouvelle voie à suivre.

Cette transformation consiste à cerner et réaliser le plein potentiel des occasions qui s'offrent à nous, même si cela implique qu'il faut se défaire d'attitudes et de processus désuets. La demande pour les services juridiques sera toujours énorme. Pour la profession, le défi consistera à concentrer ses efforts sur l'édification de moyens de mieux servir les clients. Si ces derniers veulent de la souplesse et des choix, les avocats doivent les leur fournir. Si les clients veulent de la rapidité, de l'accès et de la transparence, les avocats doivent les leur fournir. Si les clients veulent un mode de facturation fondé sur la valeur reçue, les avocats doivent le leur fournir. Si les clients veulent de la connexité et de l'accessibilité, les avocats doivent les leur fournir. Et si les clients veulent une culture juridique qui comprend et reflète leur propre expérience de vie, les avocats doivent la leur fournir. Les consultations que nous avons menées avec des clients — des consultations qui ont servi de fondement au présent rapport — confirment que les Canadiens attendent encore beaucoup de la profession juridique, mais qu'ils souhaitent également un profond changement dans la manière dont les services juridiques leur sont fournis. Pour être la profession dynamique et proche de la réalité qu'ils méritent, ainsi que pour jouer le rôle que notre société démocratique attend avec raison de nous, nous nous devons de répondre aux nouvelles attentes des clients.

La clé sera l'innovation. Aucune idée, aucune institution, aucun modèle, aucun règlement ne devraient être sacro-saints. Il faudrait encourager les avocats à innover tout en respectant leurs obligations supérieures envers le système de justice et le public.

Les processus de formation, les structures d'entreprise, les services juridiques, les modèles de prestation ainsi que les institutions et les dispositions réglementaires, tous ces éléments doivent être analysés pour voir si l'innovation et la libéralisation peuvent procurer une plus grande valeur, tant aux clients qu'à la profession juridique. Collectivement, nous devons adhérer au principe de la diversité tant à l'intérieur même de la profession juridique qu'autour de cette dernière, car la diversité deviendra le contexte dans lequel il sera possible d'apporter des réformes.

Comme dans le cas de n'importe quel mouvement de changement, il est nécessaire de pouvoir compter sur un leadership solide. L'ABC, en tant que voix de la profession, peut jouer un rôle de premier plan en aidant les avocats à comprendre la situation et à s'adapter en prévision de l'avenir. L'ABC offre des ressources et des outils essentiels (Annexe 2), comme la Liste de contrôle de l'état de préparation du projet Avenir (Annexe 3) en vue d'aider les avocats. Le Plan d'action (Annexe 1) présente dix activités ou groupes d'activités particuliers que l'ABC peut entreprendre en vue de prendre appui sur les constatations du projet Avenir.

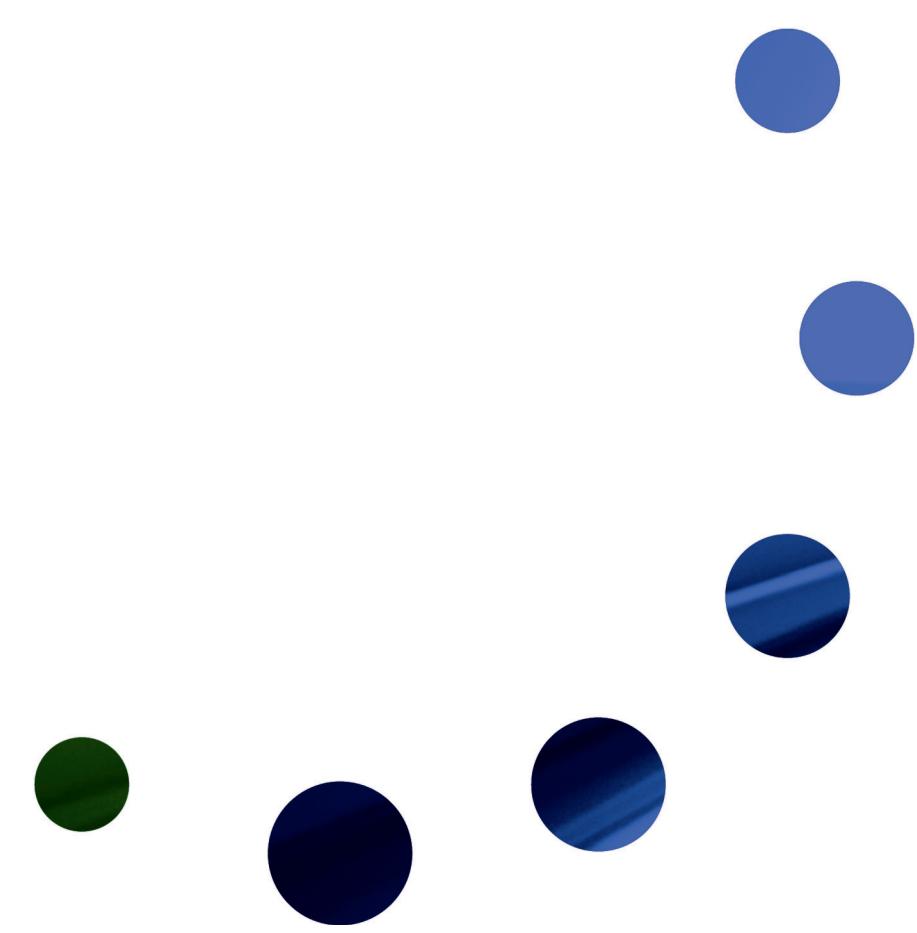
D'autres parties intéressées clés, telles que les écoles de droit et les ordres professionnels de juristes, assument également d'importantes responsabilités pour ce qui est d'aider la profession juridique à demeurer viable et proche de la réalité à l'avenir.

En fin de compte, toutefois, cette tâche incombe à chacun d'entre nous. Chaque avocat doit chercher des occasions de mieux servir les Canadiens, et approfondir quelles leçons il peut apprendre d'autres professionnels, quel potentiel il lui reste encore à exploiter sur le plan technologique et quels créneaux n'ont pas encore été servis. Cette tâche peut paraître extrêmement ardue et déroutante, mais la profession juridique canadienne sert efficacement notre pays depuis de très nombreuses décennies. Le projet

Avenir en droit est confiant que, si nous avons réussi jusqu'ici, nous sommes encore capables de le faire. Lors de nos consultations, nombreux sont les avocats qui nous ont dit qu'ils voulaient en faire davantage pour leurs clients; le temps est maintenant venu de transformer ce souhait en action.

Il est temps que la profession juridique s'oriente vers l'avenir si elle ne veut pas rester coincée dans le présent ou, pire encore, embourbée dans le passé. Une nouvelle vague de concurrents, une nouvelle race de clients, une nouvelle génération d'avocats et d'étudiants en droit sont en voie de dresser des plans et d'agir comme si l'avenir était déjà là.

Qu'attendons-nous?



## Sommaire des recommandations



# 1

## De la souplesse dans les structures d'entreprise

Permettre aux avocats d'exercer le droit dans des structures d'entreprise qui autorisent le partage des honoraires, la multidisciplinarité, ainsi que la propriété, la gestion et la pratique du droit par des non-avocats ou d'autres professionnels juridiques réglementés.

# 2

## Promotion par l'ABC de l'innovation

L'ABC devrait jouer un rôle de chef de file en faisant la promotion de l'innovation, comme suit :

- soutenir et faciliter l'incubation de projets d'innovation;
- animer un dialogue national sur l'innovation au sein de la profession juridique;
- songer à établir un fonds d'investissement en innovations;
- créer une chaire d'innovation et/ou une bourse d'innovation;
- établir des prix en matière d'innovation.

# 3

## Centre d'expertise et d'information

L'ABC devrait établir un centre professionnel d'expertise et d'information sur la profession juridique au Canada qui serait la source prééminente et faisant autorité sur tous les aspects de la profession juridique au Canada, dont son organisation, ses caractéristiques démographiques, les volumes et les types de services, ainsi que les éléments de comparaison à l'échelle nationale et internationale.

# 4

## Structures d'entreprise alternatives

Permettre à des non-avocats d'investir dans des cabinets juridiques, sous un contrôle réglementaire rigoureux, comme suit :

Une entreprise ou une société à but non lucratif devrait avoir le droit de s'inscrire comme une structure d'entreprise alternative (SEA) qui ne serait pas assujettie à la règle relative au partage des honoraires.

Une SEA devrait pouvoir fournir des services juridiques de la manière suivante :

- (a) la SEA elle-même serait soumise à des obligations de nature fiduciaire et déontologique légales à l'égard des clients qui recevraient des services juridiques par son entremise. Les conseils juridiques devraient être fournis aux clients uniquement dans l'intérêt de ces derniers et non dans celui de la SEA ou de ses propriétaires;
- (b) la SEA serait assujettie à la réglementation régissant les entités membres d'un ordre professionnel de juristes;
- (c) la SEA serait assujettie à d'autres règles énoncées dans le Code type de la FOPJC, comme :
  - (i) les règles en matière de confidentialité s'appliquent;
  - (ii) les règles en matière de conflits s'appliquent, ce qui inclut la situation où la SEA offre d'autres services aux clients qui reçoivent des services juridiques;
  - (iii) les règles relatives au devoir de franchise s'appliquent, y compris

en ce qui concerne les conflits d'intérêts qui peuvent exister.

- (d) les avocats travaillant dans une SEA devraient continuer d'être réglementés;
- (e) il faudrait que les services juridiques soient fournis par des avocats ou d'autres professionnels juridiques réglementés dans la mesure permise, ou par des professionnels juridiques ou non juridiques qui sont concrètement supervisés et contrôlés par des avocats;
- (f) les détenteurs d'actions d'une SEA devraient être considérés comme des clients de la SEA pour l'application des règles relatives aux conflits;
- (g) les informations privilégiées ne devraient pas être accessibles pour les besoins de la SEA, ce qui inclut la direction et les administrateurs de cette dernière, sans le consentement explicite et informé du client et, dans un tel cas, uniquement au profit du client;
- (h) la SEA devrait être tenue de contracter une assurance couvrant les réclamations des clients en rapport avec des services juridiques, comportant une assurance par réclamation et comportant des limites globales inférieures à celles qui sont actuellement exigées pour les avocats, mais qui irait en augmentant de pair avec la taille de la SEA.

## 5

### **Non-avocats — Partage des honoraires et commissions d'intermédiaire**

Modifier les règles du Code type de la FOPJC pour autoriser le partage des honoraires avec des non-avocats et le paiement à ces derniers de commissions d'intermédiaire, sous réserve des limites suivantes :

- (a) les règles en matière de conflit s'appliquent;
- (b) les règles en matière de confidentialité s'appliquent et les priviléges doivent être protégés;
- (c) les règles relatives au devoir de franchise s'appliquent, ce qui signifie qu'il faut divulguer entièrement au client les honoraires partagés ainsi que la nature de la relation entretenue avec l'entité avec laquelle les honoraires sont partagés;
- (d) les commissions doivent être justes et raisonnables et pleinement divulguées;
- (e) les honoraires partagés ne peuvent être tributaires des revenus ou de la rentabilité d'affaires particulières ou être le résultat de telles affaires;
- (f) l'avocat ne doit accepter le renvoi que si l'avocat et le client discutent des attentes de ce dernier à l'égard du renvoi et s'ils conviennent mutuellement des éléments de base du mandat;
- (g) une pièce comptable est exigée pour les commissions payées et reçues, et elle fait état des montants de chaque paiement et de ses contreparties;
- (h) une commission sera refusée si l'avocat sait que le renvoi est de nature abusive.

## 6

### Prestation de services non juridiques par les PMD et les SEA

Permettre aux PMD et à d'autres formes de SEA de fournir des services non juridiques de pair avec des services juridiques en prenant pour base que les règles devraient exiger que l'on protège les informations privilégiées en obligeant les non-avocats, y compris les associés/propriétaires, à n'avoir accès à ces informations qu'avec le consentement explicite et éclairé des clients. La règle où le commentaire devrait prévoir que :

- (a) les règles en matière de confidentialité s'appliquent et le secret professionnel doit être protégé;
- (b) les règles en matière de conflits s'appliquent, y compris dans les cas où la PMD offre d'autres services à des clients qui reçoivent des services juridiques;
- (c) la règle relative au devoir de franchise s'applique, y compris en rapport avec n'importe quel conflit d'intérêts susceptible d'exister.

Tout manquement devrait être suivi d'une sanction infligée à l'entité et à la personne. S'il peut être démontré que l'intérêt du public exige que certains services non juridiques ne soient pas fournis de pair avec des services juridiques, les règles devraient le prévoir.

## 7

### Indépendance des opinions des avocats

En réponse aux préoccupations concernant l'indépendance des avocats, y compris leur indépendance dans de nouvelles structures libéralisées de prestation de services juridiques, modifier le commentaire accompagnant la règle type 3.1 2 pour y ajouter le commentaire 8.1 et réviser le commentaire 9, comme suit :

- [8.1] Un juriste ne doit formuler à un client qu'une opinion qui est véritablement la sienne et qui est raisonnable dans les circonstances.
- [9] Un juriste doit s'abstenir de faire des promesses excessives et présomptueuses au client, surtout lorsque (i) il est prévisible que ce client peut se fonder sur l'avis du juriste quant au caractère juridiquement acceptable de la conduite proposée ou (ii) l'emploi du juriste peut en dépendre.

## 8

### Réglementation des entités fondée sur la réglementation

Adopter une réglementation des pratiques juridiques fondée sur la conformité, comme complément éthique à la réglementation actuelle des avocats individuels. Dans le cadre de cette réglementation fondée sur la conformité :

- (a) les cabinets juridiques seraient tenus de s'inscrire auprès des ordres professionnels de juristes;
- (b) les cabinets juridiques deviendraient des entités réglementées dès leur inscription;
- (c) les cabinets juridiques seraient tenus de désigner un avocat avec lequel l'ordre professionnel de juristes pourrait faire affaire au nom du cabinet et qui serait chargé de superviser la conformité du cabinet à la réglementation;
- (d) la réglementation des cabinets juridiques comporterait l'obligation d'adopter une réglementation supplémentaire, fondée elle aussi sur la conformité, en vue de promouvoir des pratiques exemplaires sur le plan déontologique.

## 9

### Conformité et rapports sur la diversité

Encourager les ordres professionnels de juristes à exiger des cabinets juridiques et des SEA qu'ils se conforment — quand cela est permis, à des principes de diversité conformes aux exigences juridiques et déontologiques. Il faudrait aussi que ces ordres recueillent de façon uniforme des données qualitatives et quantitatives sur la composition démographique de tous les fournisseurs de services juridiques autorisés (avocats, cabinets

et SEA) et qu'ils publient les données sous forme agrégée.

## 10

### Supervision efficace des non-avocats

Réviser la règle relative à l'encadrement direct que comporte le Code type de la FOPJC afin d'exiger un encadrement efficace plutôt qu'un encadrement direct. On répondrait à cette exigence soit en exerçant un encadrement direct soit en établissant un processus bien conçu, automatisé ou non, qui :

- (a) recueillerait tous les renseignements relatifs aux clients;
- (b) relèverait, pour examen et suite à donner par un avocat :
  - (i) les questions nécessitant l'expertise juridique d'un avocat;
  - (ii) les « drapeaux rouges », dénotant la présence de questions juridiques, déontologiques et d'autres de nature semblable;
- (c) exigerait que l'avocat entreprenne des tâches dont la délégation à un non-avocat serait interdite;
- (d) prévoirait une assurance de la qualité efficace;
- (e) protégerait la confidentialité et le privilège du secret professionnel de l'avocat.

## **11 Administrateurs des barreaux**

Former les organes directeurs des barreaux d'avocats élus, ainsi que d'un nombre considérable d'avocats et de non-avocats nommés. Les administrateurs nommés devraient être choisis au moyen d'un processus indépendant conçu pour combler les lacunes relevées sur le plan de l'expérience, des compétences et de la diversité.

## **12 Expansion des critères d'admission aux facultés de droit**

Faire en sorte que les critères d'admission aux facultés de droit tiennent compte d'autres facteurs, dont l'expérience de vie des candidats, en tant que solution de rechange aux études universitaires préalables d'au moins deux ans que l'on exige à l'heure actuelle

## **13 Programmes de dispense de remboursement de prêts étudiants**

Établir des programmes de dispense de remboursement de prêts pour les diplômés qui acceptent de travailler dans des régions mal desservies, auprès de personnes à revenu modique, ou principalement dans l'intérêt du public.

## **14 Données sur les entrées et les sorties dans les facultés de droit**

Encourager les facultés de droit à recueillir et à publier des données qualitatives et quantitatives sur la composition des étudiants qui y entrent et qui en sortent.

## **15 Nouveaux modèles de formation juridique**

Permettre aux formateurs juridiques, y compris les facultés de droit, d'innover pour offrir un plus vaste choix d'options aux étudiants, dans le cadre des modèles traditionnels ou de programmes restructurés, rationalisés ou spécialisés, ou au moyen de modèles novateurs.

## **16 Résolution de problèmes dans la pratique**

Inciter à intégrer dans les programmes d'études de fond une démarche pratique et intégrée, comportant une formation multidisciplinaire axée sur les compétences, en vue d'acquérir des « connaissances translationnelles » - la capacité de transformer la connaissance indispensable des concepts juridiques, des processus réglementaires et des cultures juridiques en une aptitude à résoudre des problèmes concrets dans la pratique

## **17 Accent mis sur les résultats de l'apprentissage**

Faire en sorte que le programme d'études universitaires en droit soit axé sur les résultats de l'apprentissage et mis au point en consultation avec les principales parties intéressées.

## **18 Assouplir les restrictions auxquelles sont soumis les étudiants en droit dans les cliniques d'aide juridique**

Amoindrir les contraintes juridiques et d'autre nature, là où il en existe, en vue d'élargir la participation d'étudiants en droit aux services appropriés dans les cliniques d'aide juridique.

## **19 Activités de formation structurées, rigoureuses et uniformes avant l'admission au barreau**

Établir une approche structurée, rigoureuse et uniforme à l'égard des activités de formation préalables à l'admission au barreau afin de veiller à ce que les nouveaux avocats possèdent l'ensemble des compétences et des connaissances dont ils ont besoin pour exercer leur profession de manière sûre et efficace.

## **20 Normes d'accréditation uniformes en matière de connaissances et de compétences**

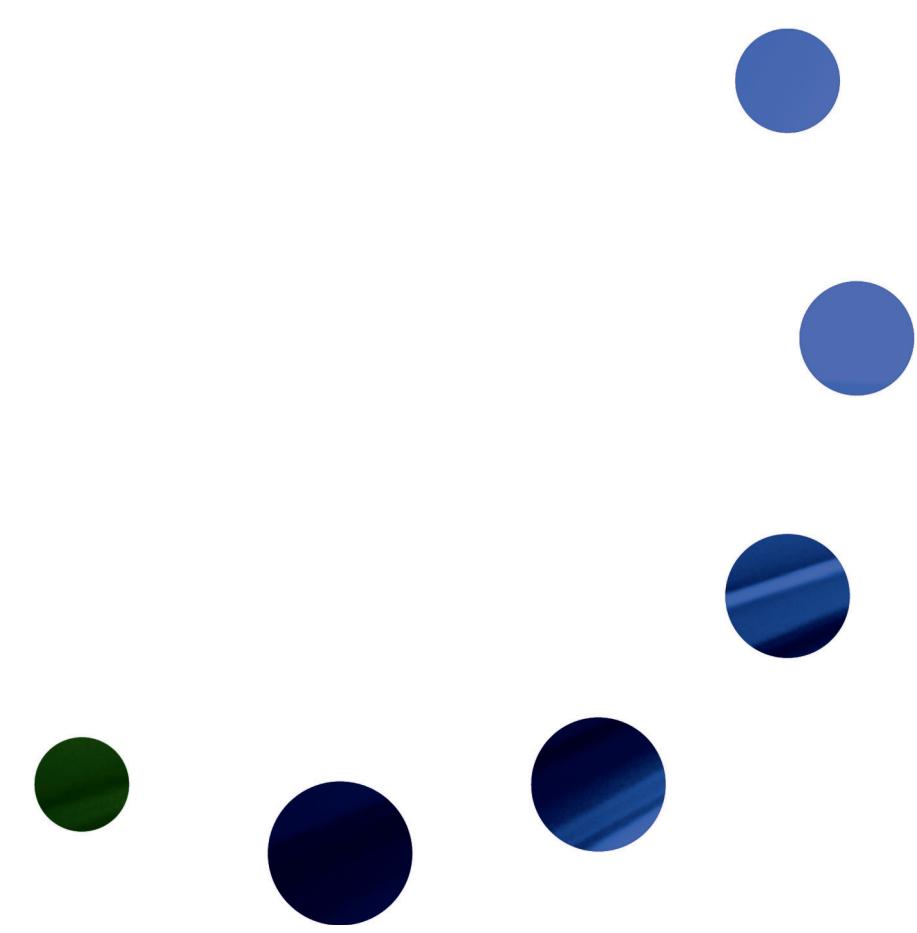
Appliquer des normes uniformes en matière de connaissances et de compétences aux diplômes en droit canadien ainsi qu'aux certificats de compétence du Comité national sur les équivalences (CNÉ).

## **21 Programmes juridiques parallèles**

Encourager les formateurs juridiques à créer des programmes parallèles dans des domaines tels que la technologie juridique, au collégial, dans les facultés de droit ou ailleurs, afin d'instruire de nouvelles catégories de fournisseurs de services juridiques qui peuvent inclure des avocats.

## **22 Développement professionnel continu**

Concevoir les activités de développement professionnel continu de façon à ce qu'elles répondent aux besoins des avocats à tous les stades de leur carrière et reflètent les besoins relevés et nouveaux des clients. Les organes de réglementation juridiques devraient adopter, pour les activités de DPC, des normes nationales uniformes et fondées sur les résultats. Il faudrait également entreprendre des recherches pour évaluer les liens existant entre les activités de DPC fondées sur la quantité ou des intrants d'apprentissage et la compétence.



# **Annexe 1**

## Un tout cohérent — Plan d'action de l'ABC



# Dans l'immédiat, l'Association du Barreau canadien devrait :

Jouer un rôle de chef de file en faisant la promotion de l'innovation dans la profession juridique, et ce, de la manière suivante : faciliter la tenue d'un dialogue national sur l'innovation dans la profession juridique, soutenir et favoriser les incubateurs d'innovations, étudier la possibilité de créer un fonds d'investissement en innovations, créer une chaire d'innovation et/ou accorder des bourses d'innovation, établir des prix de l'innovation.

Établir un centre d'expertise et d'information sur la profession juridique au Canada.

Consulter les barreaux au sujet de l'innovation sur le plan réglementaire dans la profession juridique canadienne.

Entretenir un dialogue constant avec les facultés de droit et d'autres fournisseurs de services de formation juridiques afin de garantir que les connaissances et les compétences des avocats continuent de répondre aux besoins et aux attentes des clients.

Être le champion de l'accès à la justice et de la diversité au sein de la profession juridique.

Agir comme promoteur et catalyseur de changement en poursuivant le travail et en donnant suite aux recommandations du projet Avenir en droit de l'ABC dans le cadre de groupes spécialisés traitant des sujets suivants : l'innovation, la déontologie et la réglementation, la formation, l'accès à la justice, la diversité, d'autres questions émergentes.

Établir des mécanismes permettant de relever les changements émergents, mesurer les progrès accomplis et faire connaître les occasions et les effets possibles à la profession juridique et au public.

Créer un relevé des changements qui ont déjà lieu au Canada et à l'étranger sur le plan de la technologie, des structures d'entreprise, de la réglementation et de l'éducation, et en faire part à la profession.

Fournir des outils particuliers qui aideront les avocats à s'adapter à l'avenir.

Continuer de faire participer la profession à un dialogue national sur l'avenir des services juridiques au Canada ainsi que sur le rôle que joue la profession pour ce qui est de répondre aux besoins juridiques du public.

## **Annexe 2**

### Outils et ressources



## **PROJET AVENIRS EN DROIT – OUTILS ET RESSOURCES**

Disponibles en ligne à [www.cbafutures.org/tools](http://www.cbafutures.org/tools), sauf indication contraire.

### **OUTILS :**

Association du Barreau canadien, *Lignes directrices pour un exercice du droit conforme à la déontologie dans le cadre des nouvelles technologies de l'information*, disponible à :

[http://www.cba.org/abc/activities\\_f/pdf/guidelines-fr.pdf](http://www.cba.org/abc/activities_f/pdf/guidelines-fr.pdf)

Association du Barreau canadien, *Outil d'autoévaluation des pratiques déontologiques*, disponible à :

<http://www.cba.org/CBA/activities/pdf/ethicalselfevaluation-f.pdf>

Projet de l'ABC Avenirs en droit, *Outil d'autoévaluation en matière de compétences* (voir l'annexe 3)

### **RESSOURCES :**

Projet Avenirs en droit, *Études de cas – Quelques innovations canadiennes en matière de services juridiques* (2014)

Projet Avenirs en droit, *Available Business Models in Canada - By Jurisdiction* [Modèles d'entreprise disponibles au Canada – Par ressort] (2014)

Projet Avenirs en droit, *Business Innovation Accelerators & Incubators in Canada* [Accélérateurs et incubateurs d'innovations dans le secteur des entreprises au Canada] (2014)

Projet Avenirs en droit, *La perspective des clients* (2013)

Projet Avenirs en droit, *Tendances démographiques* (2013)

Projet Avenirs en droit, *L'avenir de la profession juridique : Rapport sur l'état de la recherche* (2013)

Projet Avenirs en droit, *L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux* (2013)

Projet Avenirs en droit, *Innovations dans les services juridiques : 14 études de cas révélatrices* (2013)

Projet Avenirs en droit, *Tendances clés du marché juridique* (2013)

Projet Avenirs en droit, *Voix de changement : Les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit* (2013)

Projet Avenirs en droit, *La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage* (2013)

## **Annexe 3**

### Outil d'autoévaluation en matière de compétences



## TRANSFORMER LA PRESTATION DES SERVICES JURIDIQUES AU CANADA – QUE FAITES-VOUS EN PRÉVISION DE L'AVENIR?

Évaluez votre cabinet en prenant en considération les questions suivantes :

### Votre milieu

- Qu'y a-t-il d'unique au sujet du milieu dans lequel vous fournissez des services juridiques?
  - ✓ Emplacement géographique
  - ✓ Expertise spécialisée
  - ✓ Clientèle définie ou créneau particulier
  - ✓ Utilisation de la technologie
  - ✓ Tarification
  - ✓ Autres?
- Quel est le profil démographique de votre cabinet? Comment ce profil se compare-t-il au profil démographique de votre clientèle?
- À part les avocats, qui dans votre secteur géographique immédiat, ou au Canada de façon plus générale, fournit des services semblables – ou identiques – aux vôtres?
- Quelle valeur offrez-vous qui diffère de celle de vos concurrents?
- Quelles leçons pourriez-vous tirer de la façon dont des clients reçoivent des services d'autres entités professionnelles et commerciales telles que des cabinets dentaires, des cliniques médicales, des cabinets comptables et des sites d'achat en ligne?
- Disposez-vous d'un groupe de praticiens aux vues similaires aux vôtres qui vous appuient dans vos efforts de changement?

### Vos clients

- Comment vos clients vous décriraient-ils en tant qu'avocat(e)?
  - ✓ Conseiller(ère) de confiance
  - ✓ Résolveur(euse) de problèmes coopératif(ve)
  - ✓ Homme ou femme d'affaires avisé(e)
  - ✓ Innovateur(trice) d'avant-garde
  - ✓ Autres?
- Quel genre de clients aurez-vous dans dix ans? Auront-ils le même profil que ceux d'aujourd'hui?
- Que vous disent vos clients au sujet de la valeur que votre travail leur procure?
- Que disent vos clients du prix de vos services?
- Vos clients demandent-ils que leurs dossiers soient désagrégés (c.-à-d., dégroupés)?
- Avez-vous songé à externaliser une partie de votre travail et, si oui, quelle valeur cela procurerait-il à vos clients?
- Avez-vous récemment sondé vos clients sur la prestation de services? Avez-vous répondre aux préoccupations qu'ils ont peut-être exprimées?

## **Votre cabinet**

- Comment une personne de l'extérieur décrirait-elle votre cabinet?
  - ✓ Traditionnel
  - ✓ Efficace
  - ✓ Innovateur
  - ✓ Rehaussé par la technologie
  - ✓ Autres?
- Comment évaluez-vous l'efficacité de votre travail et la valeur de ce dernier pour vos clients?
- Avez-vous eu recours dans votre cabinet à des outils de planification stratégique ou à des analyses des étapes de traitement?
- Des techniques de gestion de projet vous seraient-elles utiles?
- Vous sentez-vous convenablement équipé(e) après avoir suivi une formation en compétences de gestion d'un cabinet?
- Existe-t-il au sein de votre marché des possibilités que vous n'avez peut-être pas exploitées?
- La technologie pourrait-elle améliorer – ou remplacer – des éléments de votre travail?
- Quels avantages possibles serait-il possible d'obtenir en œuvrant dans un milieu multidisciplinaire ou collaboratif?
- Quel est l'effet que des innovations étrangères, comme les structures d'entreprise alternatives (c.-à-d., qui permettent à des non-avocats d'être propriétaires d'un cabinet), pourraient avoir sur votre cabinet?

## **Vos buts**

- Quels sont les buts que vous avez fixés pour votre cabinet dans dix ans?
  - ✓ Maintenir ou rehausser la rentabilité (sans augmenter forcément les revenus?)
  - ✓ Expansion vers de nouvelles clientèles
  - ✓ Recours accru à la technologie
  - ✓ Retraite
  - ✓ Autres?

## **Votre avenir**

- Quels sont les plus grands défis que pose la transformation de votre cabinet?
  - ✓ Préserver la qualité de vos services dans un milieu en mutation
  - ✓ Établir et implanter une nouvelle tarification pour vos services
  - ✓ Rehausser l'utilisation créative que vous faites de la technologie
  - ✓ Élaborer une image qui vous soit propre
  - ✓ Offrir des services qui ont une valeur pour les clients et répondent à leurs besoins
  - ✓ Autres?
- Que pourriez-vous mieux faire si vous pouviez structurer votre cabinet différemment?
- Que pourriez-vous faire de plus si des non-juristes pouvaient aider à gérer votre cabinet ou y investir? Cela présente-t-il des inconvénients?
- Pensez-vous posséder les compétences nécessaires pour être un entrepreneur ou gérer une entreprise? Sinon, où pourrez-vous les acquérir?

- Comment mettriez-vous vos idées de nouveaux services juridiques à l'essai? Comment raffiner vos idées? Comment pouvez-vous incorporer les enseignements tirés (y compris les échecs) des efforts déployés pour innover dans le domaine de la prestation des services?
- Votre cabinet appuiera-t-il des structures de facturation novatrices?

#### **Vos responsabilités au-delà de vos clients immédiats**

- Où constatez-vous des secteurs du marché mal desservis? Quelles sont les attentes de vos clients quant à ce que vous pouvez faire pour eux? Comment offririez-vous vos services à ces marchés mal desservis ou répondriez-vous à ces besoins juridiques encore non satisfaits?
- Étant donné que l'avenir des services juridiques au Canada dépend de la prestation de services qui correspondent mieux à la situation réelle de vos clients, que pouvez-vous faire pour enrichir votre cabinet avec des expériences pratiques, personnelles et professionnelles diversifiées?
- Comment veillez-vous à ce que votre cabinet ou pratique réponde à ses obligations concernant l'accèsibilité et le caractère inclusif des services?

*Ces questions vous ont-elles fait réfléchir? N'hésitez pas à consulter les ressources mentionnées dans notre bibliographie des principaux documents (Annexe 7). Continuez à consulter [www.cbafutures.org](http://www.cbafutures.org) sur lequel nous publierons d'autres outils, y compris, à l'automne 2014, un Guide de planification de l'avenir (Planning for the Future Guide) destiné aux juristes et aux cabinets. Suivez aussi nos prochaines Causeries sur l'Avenir sur Twitter sur des thèmes qui vous aideront à vous adapter face à l'avenir. Avez-vous besoin d'autre chose pour vous préparer à l'avenir des services juridiques au Canada? Dites-le-nous à l'adresse suivante : [futures@cba.org](mailto:futures@cba.org).*

## **Annexe 4**

### Description du projet



## DESCRIPTION ET MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE DU PROJET

Le projet Avenir en droit de l'ABC avait pour tâche de cerner le contexte dans lequel les avocats du Canada exerceraient dans l'avenir en vue d'aider la profession à s'adapter au changement. Le projet comportait cinq objectifs précis :

1. relever et examiner les facteurs (économiques, sociaux, juridiques, réglementaires, démographiques et technologiques) qui sont susceptibles de changer le travail des avocats et le marché de leurs services au cours des 10 prochaines années et au-delà;
2. évaluer les changements probables de la demande en services juridiques — depuis les grandes entreprises jusqu'aux clients particuliers actuels et potentiels;
3. formuler des recommandations sur l'organisation et la structure de la profession et des entreprises juridiques, afin de veiller à ce que les services juridiques demeurent pertinents à long terme;
4. formuler des recommandations sur la formation de la prochaine génération d'avocats (dans les cabinets juridiques, dans les entreprises, dans le secteur public ainsi que dans les organisations à but non lucratif);
5. formuler des recommandations sur la réglementation de la profession juridique et les services juridiques dans l'avenir.

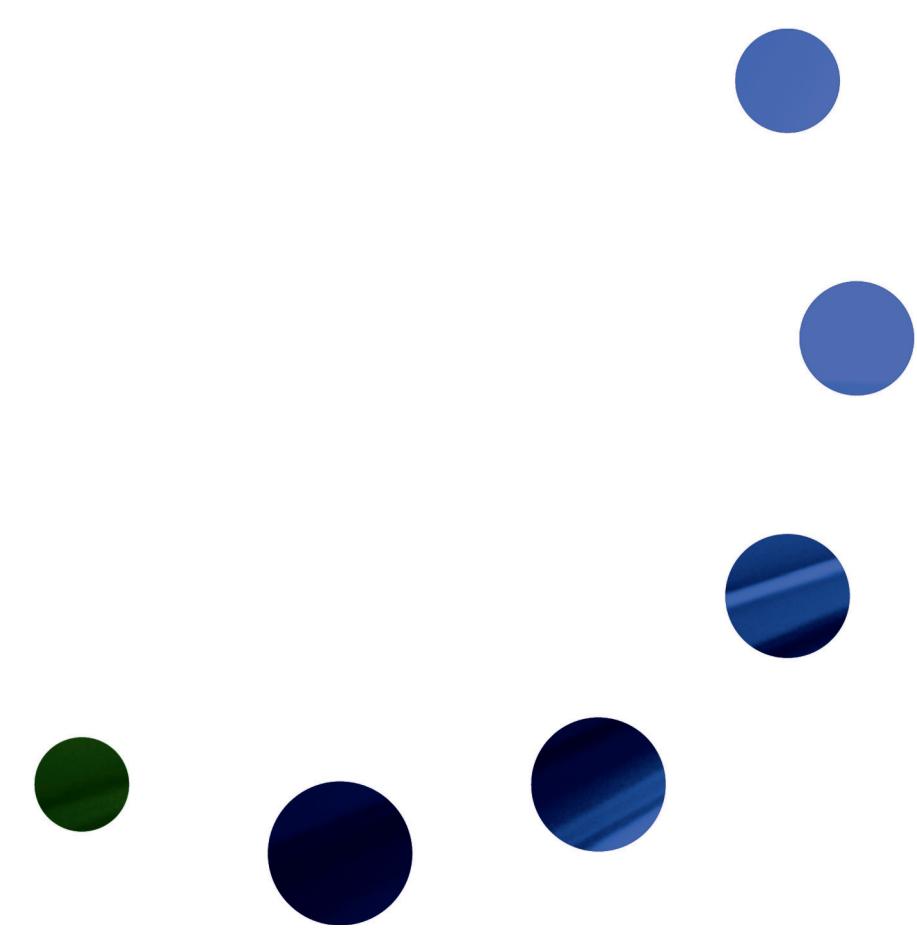
La première des plusieurs étapes du projet a consisté à mener une recherche et une analyse exhaustives en vue de connaître l'environnement juridique actuel et de relever et comprendre ainsi ce qui guide les changements dans le marché juridique. L'ABC a commandé sept études de recherche originales qui ont porté sur un certain nombre d'aspects importants pour l'avenir : les tendances générales, les caractéristiques démographiques, les caractéristiques économiques,

l'innovation, les besoins et les attentes des clients (la liste des études figure à l'annexe 7). Le rapport que le Projet a publié en 2013, sous le titre *L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux*, a servi de fondement à la deuxième étape du projet : la consultation.

Entre les mois de juin 2013 et avril 2014, le projet a mené des consultations exhaustives auprès d'un large éventail de membres de la profession juridique et de parties intéressées. De pair avec l'étape de la consultation, des équipes spécifiques de membres de l'ABC se sont penchées sur trois secteurs critiques — les structures d'entreprise et l'innovation, l'éthique et la réglementation, ainsi que l'éducation et la formation juridiques — et elles ont rendu compte de leurs constatations au Comité directeur en avril 2014. Le *Rapport sur la consultation*, publié en février 2014, résume les résultats obtenus et reflète ce que les responsables du projet ont entendu auprès de parties intéressées à propos du fait d'être avocat dans un milieu en mutation, de l'évolution des relations avec les clients ainsi que des points de vue différents sur l'avenir. Un résumé du processus de consultation ainsi que des points saillants figure à l'annexe 5.

Dans le cadre de la troisième et dernière étape, le Comité directeur a synthétisé en un rapport cohésif les comptes rendus des équipes ainsi que la rétroaction des consultations. Il convient de signaler que le système judiciaire et la participation du gouvernement au système juridique sont des sujets qui débordaient le cadre de ce rapport, même si les deux auront une influence marquée sur la profession juridique canadienne de demain. L'étude a aussi été aux prises avec un manque de données de base sur le marché des services juridiques, comme les caractéristiques démographiques de la profession, l'éventail des services fournis, la fixation des prix et d'autres modalités relatives aux honoraires, la rentabilité et les revenus, les structures financières, y compris la technologie et l'infrastructure, de même que les

préférences et le degré de satisfaction des clients. Le rapport final comporte néanmoins 22 recommandations portant sur des mesures précises que l'ABC et d'autres organismes devraient prendre en vue d'aider la profession juridique canadienne à répondre au changement.



## **Annexe 5**

### Méthodologie de consultation, résultats et points saillants



## MÉTHODOLOGIE DE LA CONSULTATION

Pour lancer une conversation sur l'avenir de la profession juridique, le projet Avenir en droit a distribué un sondage comptant une vingtaine de questions parmi des parties intéressées. Il a été demandé aux participants de faire part de leurs idées sur divers sujets, dont les suivants : l'évolution des attentes des clients et de l'exercice du droit, les nouvelles méthodes d'embauche, de détermination des coûts et d'amélioration de l'efficacité dans l'exercice du droit, la participation de non-avocats à titre de propriétaires ou gestionnaires de cabinets juridiques, les objectifs de la formation juridique, la perspective des clients quant aux obligations déontologiques des avocats, le lien entre la réglementation des avocats et l'innovation, et ce, dont les avocats ont le plus grand besoin pour relever les défis de l'avenir.

Les responsables du projet Avenir ont également envoyé à plus de 300 institutions et organisations une correspondance personnalisée les invitant à faire part de leurs commentaires, ils ont rencontré des groupes au Canada et à l'étranger, ils ont organisé des consultations en personne auprès de groupes de parties intéressées, et ils ont mené des discussions animées via Twitter et en publiant de l'information sur le site Web du projet Avenir en droit. Voici les points saillants de l'étape de la consultation :

- rencontres avec des représentants des divisions de l'ABC pour des consultations en personne, partout au pays;
- sollicitation de commentaires détaillés provenant d'associations de barreaux internationaux et de juges;
- consultation auprès de nouveaux et jeunes avocats, de représentants de cabinets de petite taille, de taille moyenne et de grande taille, de juristes novateurs, d'avocats du secteur public et

de juristes d'entreprise, et ce, quant aux effets des forces du marché sur l'innovation dans la profession juridique;

- consultation auprès d'associés directeurs de grands et petits cabinets, d'avocats exerçant seuls, de groupes de développement professionnel et de doyens de facultés de droit sur les besoins des avocats en matière d'éducation et de formation;
- consultation auprès de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, de la Canadian Association of Legal Ethics, de barreaux et de conseillers non-juristes au sujet des enjeux déontologiques de l'évolution de la profession;
- consultation auprès d'étudiants en droit au sujet de la formation juridique et de leurs attentes quant à l'avenir de la profession;
- blogues réguliers mis en ligne sur Slaw.ca, Nationalmagazine.ca, ainsi que sur notre site Web, portant chacun sur un thème différent;
- dialogues avec des membres de groupes en quête d'égalité, au sein de l'ABC et au-delà, quant à la façon dont le projet Avenir en droit a tenu compte de la diversité et de l'inclusivité dans son travail.

Les responsables du projet Avenir ont également entretenu le dialogue avec un large éventail de participants dans le cadre de causeries régulières, animées par un invité, via Twitter, sous le mot-clé #cbafutureschat. Dans le cadre de conversations portant sur des sujets d'actualité, comme la façon d'être un innovateur dans le domaine juridique, les nouvelles formes d'emploi des avocats ainsi que les possibilités transformatrices du règlement des différends en ligne, le projet Avenir a attiré des participants des États-Unis, de l'Europe et de l'Australie à ses dialogues en ligne. Les causeries sur l'avenir ont également servi d'excellent élément de

nivellement, car des avocats nouveaux et futurs ont échangé des idées avec des leaders d'opinion. Nous sommes impatients de poursuivre la conversation via Twitter au cours des mois à venir.

## PRINCIPAUX THÈMES RESSORTANT DE LA CONSULTATION

Les réponses que le projet Avenir a reçues lors de l'étape de la consultation illustrent deux perspectives différentes. Quelques répondants ont dit douter qu'un changement transformateur a lieu dans la profession juridique ou qu'il y a des raisons convaincantes pour réagir à cette évolution. Ces répondants ont souvent exprimé un vif appui à l'égard des raisons d'intérêt public qui sous-tendent les régimes actuels de réglementation des avocats. Dans le même ordre d'idées, ils ont exprimé des réserves au sujet de la libéralisation des structures d'entreprise, de peur de créer plus de « mégacabinets » et de compromettre la capacité des avocats de travailler dans l'intérêt du public ou dans des secteurs d'exercice mal desservis. D'autres répondants ont dit croire que la profession juridique vit présentement une transformation en profondeur et qu'il est justifié d'agir. Ces répondants ont souligné l'évolution des demandes des clients comme preuve que la profession doit se transformer si elle veut conserver la confiance du public.

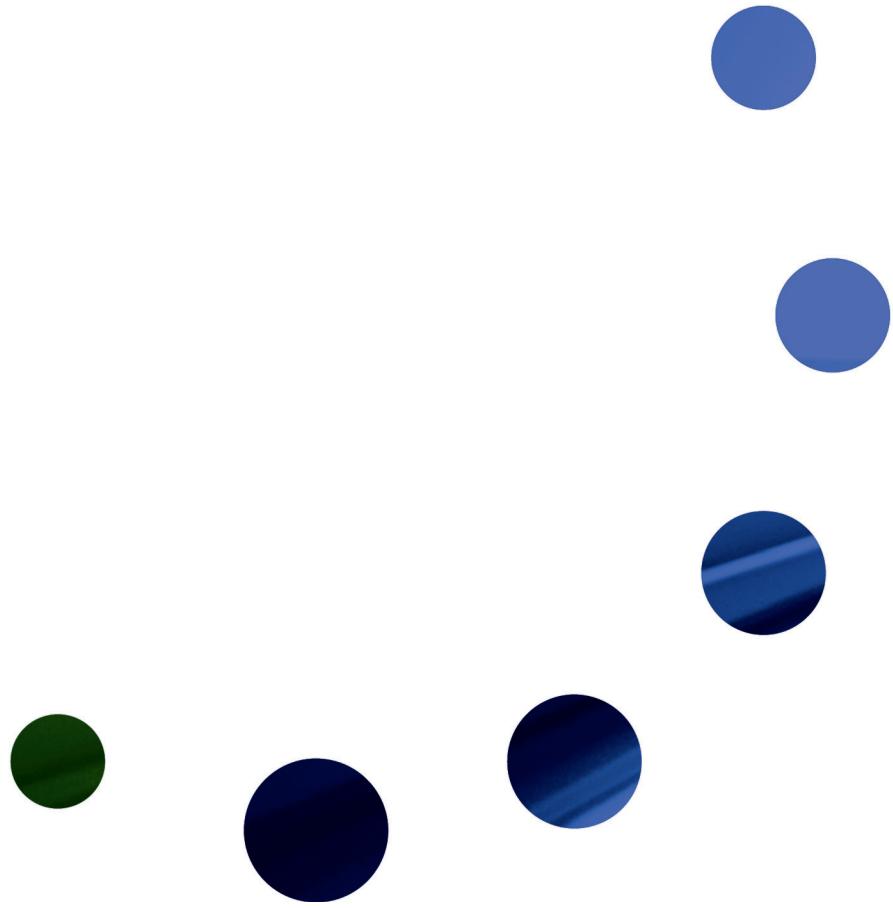
Quelques sujets de consultation ont mené à des réflexions sur le passé et sur le présent, tandis que d'autres ont davantage permis d'imaginer des possibilités futures.

Les questions portant sur l'innovation dans les structures d'entreprise et les méthodes de gestion des cabinets sont celles qui ont suscité le plus de réponses axées sur l'avenir, tandis que les discussions portant sur l'éducation juridique ont été principalement ancrées dans les propres expériences scolaires des participants. L'ensemble de la consultation a été

imprégné de questions consistant à savoir si — et comment — les organismes de réglementation peuvent soutenir l'innovation dans la profession, et de quelle façon ils assurerait le professionnalisme continu des avocats dans de nouvelles structures d'entreprise. Enfin, deux thèmes sous-jacents ont été la composition de la profession d'aujourd'hui ainsi que l'accès à la justice : qui dans la profession peut tirer avantage de ces innovations? Quels sont les segments de la profession qui supportent le fardeau de la réforme? Quels groupes de clients tireront avantage de l'innovation? Comment pouvons-nous garantir que les questions de diversité et d'accès à la justice sont intégrées dans les innovations de demain?

Dans l'ensemble, la consultation a éclairé une réalité unique : il n'existe aucun consensus sur l'avenir de la profession juridique canadienne. Certains sujets d'interrogation ont suscité des débats passionnés, d'autres ont reçu peu de commentaires, mais, dans tout l'éventail de la rétroaction il n'y a eu aucune meilleure voie à suivre pour l'avenir. Vu la portée étendue des recherches menées dans le cadre du projet et la nature parfois personnelle des sujets, il n'est guère surprenant que la consultation n'ait pas relevé de vastes éléments de consensus. Cependant, l'étape de la consultation a jeté un éclairage des plus utiles sur la gamme étendue des expériences, des espoirs et des préoccupations des parties intéressées, des aspects qui ont tous éclairé le travail du projet Avenir.

Pour plus de renseignements sur l'étape de la consultation du projet Avenir en droit, y compris le sondage connexe, voir le *Rapport sur la consultation*, qu'il est possible de consulter en ligne à l'adresse [www.cbfutures.org](http://www.cbfutures.org).



## **Annexe 6**

### Remerciements



## **REMERCIEMENTS**

Le projet de l'ABC Avenir en droit a été mené par un Comité directeur formé des personnes suivantes :

### **COMITÉ DIRECTEUR :**

Fred Headon, *président du projet Avenir en droit, président de l'ABC, Air Canada, Montréal (QC)*

Joan Bercovitch, *ABC, Ottawa (Ontario)*

Domenic Crolla, *Gowlings, Ottawa (Ontario)*

Karen Dyck, *avocate indépendante, Winnipeg (Manitoba)*

Allan Fineblit, c.r., *Société du Barreau du Manitoba, Winnipeg (Manitoba)*

Gary Luftspring, *Ricketts, Harris LLP, Toronto (Ontario)*

Richard Susskind, a agi comme conseiller spécial auprès du projet.

Aviva Rotenberg, *directrice du projet, 1<sup>re</sup> année*

Karin Galldin, *directrice du projet, 2<sup>e</sup> année*

Ashley Cochrane, *agente du projet*

Le projet a été formé de trois équipes : l'équipe chargée de l'éducation et de la formation juridiques, l'équipe chargée de l'éthique et des enjeux de la réglementation et l'équipe chargée des structures d'entreprise et de l'innovation. Chacune était composée d'experts du pays tout entier et dirigée par un membre éminent de la profession juridique canadienne bénéficiant d'un sens du leadership ainsi que de connaissances et d'une expertise dans le domaine.

### **ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION JURIDIQUES :**

Doyen Ian C. Holloway, c.r., *chef d'équipe, Université de Calgary, Calgary (Alberta)*

Sheila Redel, *liaison avec le personnel, Victoria (Colombie-Britannique)*

Professeur Adam Dodek, *Université d'Ottawa, Ottawa (Ontario)*

Professeur Douglas D. Ferguson, *Université Western Ontario, London (Ontario)*

Doyen Daniel Jutras, *Université McGill, Montréal (Québec)*

Norman Letalik, *Borden Ladner Gervais, Toronto (Ontario)*

Stephanie Willson, *McCarthy Tétrault, Toronto (Ontario)*

Rani W. Wong, *Soby Boyden Lenz, Calgary (Alberta)*

### **ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉTHIQUE ET DES ENJEUX DE LA RÉGLEMENTATION :**

Malcolm M. Mercer, *chef d'équipe, McCarthy Tétrault, Toronto (Ontario)*

Sarah MacKenzie, *liaison avec le personnel, Ottawa (Ontario)*

Kris Dangerfield, *Société du Barreau du Manitoba, Winnipeg (Manitoba)*

Lisa C. Fong, *Ng Ariss Fong, Vancouver (Colombie-Britannique)*

Anthony J. (Tony) Kavanagh, *Bueti Wasyliw Wiebe, Winnipeg (Manitoba)*

Harvey L. Morrison, *McInnes Cooper, Halifax (Nouvelle-Écosse)*

Professeure Marie-Claude Rigaud, *Université de Montréal, Montréal (Québec)*

Professeure Alice C. Woolley, *Université de Calgary, Calgary (Alberta)*

## **ÉQUIPE CHARGÉE DES STRUCTURES D'ENTREPRISE ET DE L'INNOVATION :**

Malcolm L. Heins, LSM, chef d'équipe, avocat, Affaires publiques, Toronto (Ontario)

Noah Arshinoff, liaison avec le personnel, Ottawa (Ontario)

Cathy Cummings, liaison avec le personnel, Toronto (Ontario)

Brian G. Armstrong, c.r., ancien avocat général, Bruce Power, Toronto (Ontario)

Leonard J. Brody, GrowLabs, Vancouver (Colombie-Britannique)

Corinne Boudreau, Two Certainties Law, Halifax (Nouvelle-Écosse)

Andrew Fleming, Norton Rose Canada LLP, Toronto (Ontario)

Monica N. Goyal, My Legal Briefcase and Aluvion Law, Toronto (Ontario)

Pascale Pageau, Delegatus, Montréal (Québec)

Stephen Taran, Taran Virtual Associates, London (Ontario)

L'ABC tient à remercier Richard Susskind, Simon Fodden, Bruce MacEwen, Stéphanie Vig et Phase V pour leurs documents de fond qui ont servi de base aux travaux du projet Avenir; Amy Salyzyn pour les recherches qu'elle a menées à l'appui du travail de l'équipe chargée de l'éthique et des enjeux réglementaires, ainsi que Jordan Furlong, qui a aidé à formuler les questions de notre consultation.

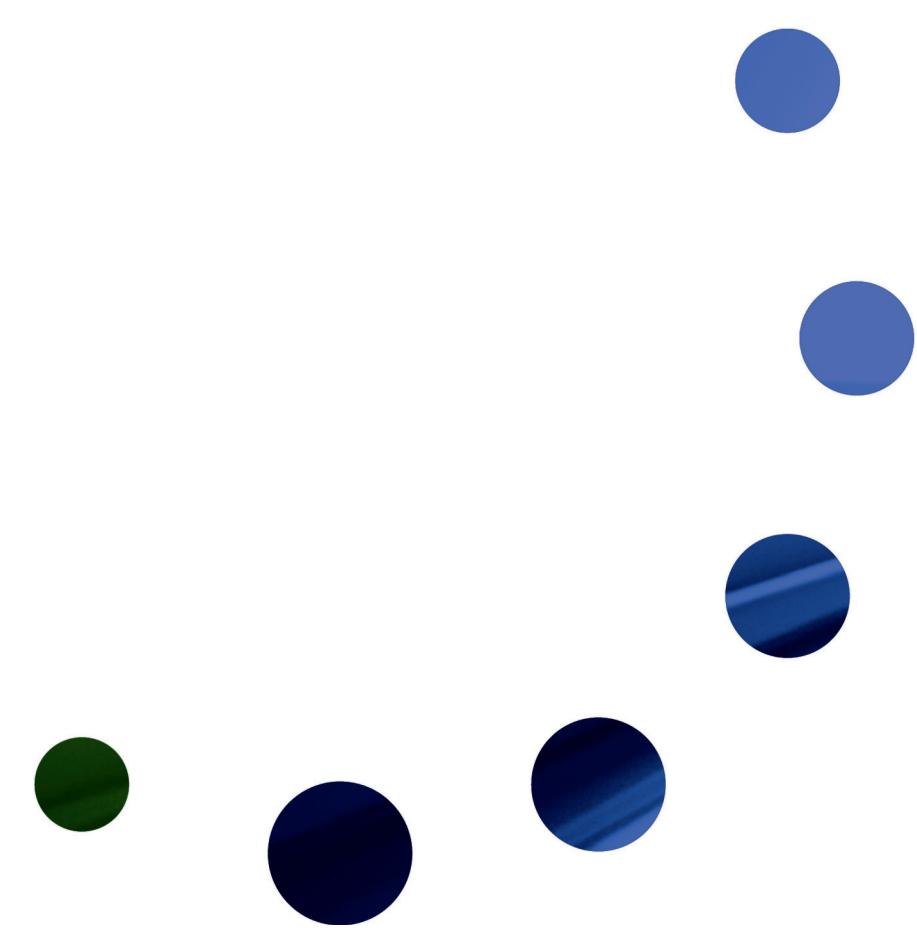
L'ABC tient aussi à souligner les contributions de Ian Sadinsky, dont les aptitudes à l'écriture et à la révision stratégique ont enrichi à la fois le présent rapport ainsi que le rapport *Tendances et enjeux*.

L'ABC remercie par ailleurs les personnes et les organismes qui ont pris part au processus de consultation, notamment les personnes qui ont animé les causeries via Twitter : Omar Ha-Redeye, Monica Goyal, Amy Salyzyn, Jordan Furlong, Sarah Glassmeyer, Mitch Kowalski, Darin Thompson et David Bilinsky, ainsi que Margaret Hagan. L'ABC remercie également nos nombreux blogueurs invités à [www.cbafutures.org/blog.aspx](http://www.cbafutures.org/blog.aspx).

Sans la contribution des bénévoles de l'ABC, le projet aurait été impossible à réaliser. Merci à nos divisions ainsi qu'aux nombreuses sections et conférences et aux multiples comités qui nous ont fait profiter de leur temps et de leur expertise lors de nos consultations.

L'ABC et le pojet Avenir sont soutenus par notre personnel professionnel. Un grand merci à Aviva Rotenberg, Karin Galldin, Ashley Cochrane, Emily J. Alderson, Kim Covert, Jason Levy, Rebecca Bromwich, Kerri Froc, Leslie Huard et Chantal Duguay-Hyatt pour leur engagement indéfectible vis-à-vis du projet. Nous témoignons notre gratitude aux membres du personnel des services des communications et du marketing de l'ABC pour le soutien spécialisé dont nous avons pu bénéficier en tout temps. Merci également à nos étudiants en stage Alexandra Royes, Susana Lee et Izabella Sowa pour leurs travaux de recherche.

En terminant, un court mot de remerciements au Fonds pour le droit de demain de l'ABC, pour son appui généreux au projet Avenir en droit.



## **Annexe 7**

### Bibliographie des principaux documents



## REVUES

- Briton, J. et S. McLean. « Incorporated Legal Practices : Dragging the Regulation of the Legal Profession into the Modern Era » (2008) 11:2 Legal Ethics 241.
- Campbell, Ray Worthy. « Rethinking Regulation and Innovation in the U.S. Legal Services Market » (2012) 9:1 New York University Journal of Law & Business 1.
- Chambliss, Elizabeth et David Wilkins. « A New Framework for Law Firm Discipline » (2003) 16 Georgetown Journal of Legal Ethics 335.
- \_\_\_\_\_. « Promoting Effective Ethical Infrastructure In Large Law Firms : A Call For Research And Reporting » (2002) 30 Hofstra Law Review 691.
- Devlin, Richard et Ora Morison. « Access to Justice and the Ethics and Politics of Alternatives Business Structures » (2014) 91:3 Canadian Bar Review 483.
- Devlin, Richard et Porter Heffernan. « The End(s) of Self-Regulation? » (2008) 45:5 Alberta Law Review.
- Dinovitzer, Ronit, Hugh P. Gunz, et Sally P. Gunz. « Reconsidering Lawyer Autonomy : The Nexus between Firm, Lawyer, and Client in Large Commercial Practice » (2014) 51:3 American Business Law Journal 1.
- Dodek, Adam. « Regulating Law Firms in Canada » (2011) 90 Canadian Bar Review 383.

- Fortney, Susan. « The Role of Ethics Audits in Improving Management Systems and Practices : An Empirical Examination of Management-Based Regulation of Law Firms » (2014) St. Mary's Journal Symposium on Legal Ethics and Malpractice.
- \_\_\_\_\_. « Systematically thinking about Law Firm Ethics : Conference on the Ethical Infrastructure and Culture of Law Firms » (2013) 42:1 Hofstra Law Review 102.
- Fortney, Susan et Thalia Gordon. « Adopting Law Firm Management Systems to Survive and Thrive : A Study of the Australian Approach to Management-Based Regulation » (à paraître) St Thomas Law Review.
- Gillers, Stephen. « How to Make Rules for Lawyers : The Professional Responsibility of the Legal Profession » (2013) 40 Pepperdine Law Review 365.
- Gordon, Thalia, Steve Mark et Christine Parker. « Regulating Law Firm Ethics Management : An Empirical Assessment of the Regulation of Incorporated Legal Practices in NSW » (2009/2010) Journal of Law and Society 466.
- Hadfield, Gillian K. « Legal Infrastructure and the New Economy » (2012) 8:1 I/S : A Journal of Law and Policy for the Information Society.
- \_\_\_\_\_. « Innovating to Improve Access: Changing the Way Courts Regulate Legal Markets » (2014) Centre for Law and Social Science Research Papers Series No. CLASS14-18.

- \_\_\_\_\_. « The Cost of Law : Promoting Access to Justice through the Un(Corporate) Practice of Law" (à paraître) International Review of Law and Economics.
- Henderson, William D. « Letting Go Of Old Ideas" (2014) 114:6 Michigan Law Review 101.
- Kay, Fiona M., Stacey Alarie et Jones Adjei. « Leaving Private Practice : How Organizational Context, Time Pressures, and Structural Inflexibilities Shape Departures from Private Law Practice » (2013) 20 Indiana Journal of Global Legal Studies 2.
- Lyon, Sabrina et Lorne Sossin. « Data and Diversity in the Canadian Justice Community » (2014) Osgoode Legal Studies Research Paper No. 12.
- Mark, Steve et Georgina Cowdroy. « Incorporated Legal Practices : A New Era in the Provision of Legal Services in the State of New South Wales » (2004) 22 Penn State Intl Law Review 671 at 690.
- McGinnis, John O. et Russell G. Pearce. « The Great Disruption : How Machine Intelligence Will Transform The Role Of Lawyers In The Delivery Of Legal Services » (2014) 82 Fordham Law Review 3041.
- Morgan, Thomas D. « Calling Law a "Profession" Only Confuses Thinking about the Challenges Lawyers Face » (2011) 9 University of St. Thomas Law Journal 542.
- Paton, Paul D. « Between a Rock and a Hard Place: The Future of Self-Regulation : Canada between the United States and the English/Australian Experience » (2008) J Prof Law 87.
- Pearce, Russell G. et Pam Jenoff. « Nothing New Under The Sun: How the Legal Profession's Twenty-First Century Challenges Resemble Those of the Turn of the Twentieth Century » (2012) 40 Fordham Urban Law Journal 481.
- Schneyer, Ted. « The Case for Proactive Management-Based Regulation to improve Professional Self-Regulation for U.S. Lawyers » (2013) 42:1 Hofstra Law Review 102.
- \_\_\_\_\_. « Professionalism as Pathology : The ABA's Latest Policy Debate on Nonlawyer Ownership of Law Practice Entities » (2012) 40 Fordham Urban Law Journal 75.
- Semple, Noel. « Access to Justice : Is Legal Services Regulation Blocking the Path? » (University of Toronto, 2013) Document de travail
- Wald, Eli. « A Primer on Diversity, Discrimination, and Equality in the Legal Profession or Who is Responsible for Pursuing Diversity and Why » (2011) 24 Geo J Legal Ethics 1079.
- Wendel, W. Bradley. « Foreword : The Profession's Monopoly and its Core Values » (2014) 82 Fordham Urban Law Journal 2563.
- Woolley, Alice. « Rhetoric and Realities : What Independence of the Bar Requires of Lawyer Regulation » (2012) 45 UBC Law Rev 145.

## OUVRAGES

- Kowalski, Mitch. *Avoiding Extinction : Reinventing Legal Services for the 21<sup>st</sup> - Century* (Oxford: Oxford University Press, 2012).
- Sommerlad, H, L Webley, D Muzio, J Tomlinson et L Duff. *Diversity In The Legal Profession In England And Wales : A Qualitative Study Of Barriers And Individual Choices* (London: Legal Services Board, 2010).
- Susskind, Richard. *Tomorrow's Lawyers : An Introduction to Your Future* (Oxford: Oxford University Press, 2012).

Trebilcock, Michael, Anthony Duggan, et Lorne Sossin, eds. *Middle Income Access to Justice* (Toronto: University of Toronto Press, 2012).

## RAPPORTS

Association du Barreau canadien. *Atteindre l'égalité devant la justice : Une invitation à l'imagination et à l'action* (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2013).

\_\_\_\_\_. *Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants* (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2007).

\_\_\_\_\_. *Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats : Un outil essentiel à un rendement supérieur* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2007)

Projet de l'ABC Avenir en droit. *La perspective des clients* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).

\_\_\_\_\_. *Tendances démographiques* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).

- \_\_\_\_\_. *Innovations dans les services juridiques :*  
14 études de cas révélatrices (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).
- \_\_\_\_\_. *The Future of the Legal Profession : Report on the State of Research* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).
- \_\_\_\_\_. *Report on the Consultation* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).
- \_\_\_\_\_. *L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux* (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2013).
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. *Educating Lawyers : Preparation for the Profession of Law* (en ligne : Jossey-Bass, 2007).
- Fodden, Simon. *Voix de changement : Les médias sociaux canadiens et autres écrits sur l'avenir de l'exercice du droit* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).
- Iacobucci, Edward M. et Michael J. Trebilcock. *An Economic Analysis of Alternate Business Structures for the Practice of Law* (Barreau du Haut Canada, 2013).
- King, A. J. C., W. K. Warren et S. R. Miklas. *Study of Accessibility to Ontario Law Schools* (Toronto: Social Program Evaluation Group, 2004).
- MacEwen, Bruce. *La preuve par 100 ans de succès : Comment négocier le virage* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).
- MacFarlane, Julie. *The National Self-Represented Litigants Project: Identifying and Meeting the Needs of Self-Represented Litigants* (en ligne : National Self-Represented Litigants Project, 2013).

Miller, Seamus et Matthew Ward. *Complaints and Self-Assessment Data Analysis in Relation To Incorporated Legal Practices* (en ligne : Office of the Legal Services Commissioner, 2006).

NALP. *Diversity Best Practices Guide* (en ligne : NALP, 2014).

Susskind, Richard. *Tendances clés du marché juridique* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013).

## DOCUMENTS D'ORDRES PROFESSIONNELS DE JURISTES

American Bar Association. *Report And Recommendations: American Bar Association Task Force On The Future Of Legal Education* (en ligne : American Bar Association, 2014).

American Bar Association. *Twenty Years After the MacCrate Report : A Review of the Current State of the Legal Education Continuum and the Challenges Facing the Academy, Bar, and Judiciary* (en ligne : American Bar Association, 2013).

Barreau du Québec. *Les avocats de pratique privée en 2021: Rapport du Comité sur les problématiques actuelles reliées à la pratique privée et l'avenir de la profession* (en ligne : Barreau du Québec, 2011).

Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada. *Code type de déontologie professionnelle* (en ligne : Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, 2012).

Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada. *Common Law Degree Implementation Report* (en ligne : Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, 2011).

Barreau du Haut Canada, Groupe de travail sur le stage. *Pathways to the Profession : A Roadmap for the Reform of Lawyer Licensing in Ontario* (en ligne : Barreau du Haut Canada, 2012).

Barreau du Haut Canada, Groupe de travail sur les structures d'entreprise alternatives. Structures Working Group. *Report of the Alternative Business Structures Working Group* (en ligne : Barreau du Haut Canada, février 2014).

Legal Education and Training Review. *Setting Standards: The Future of Legal Services Education and Training Regulation in England and Wales* (en ligne : Legal Education and Training Review, 2012).

Nova Scotia Barristers' Society Report. *Transforming Regulation and Governance in the Public Interest* (en ligne : Nova Scotia Barristers' Society, 2013).

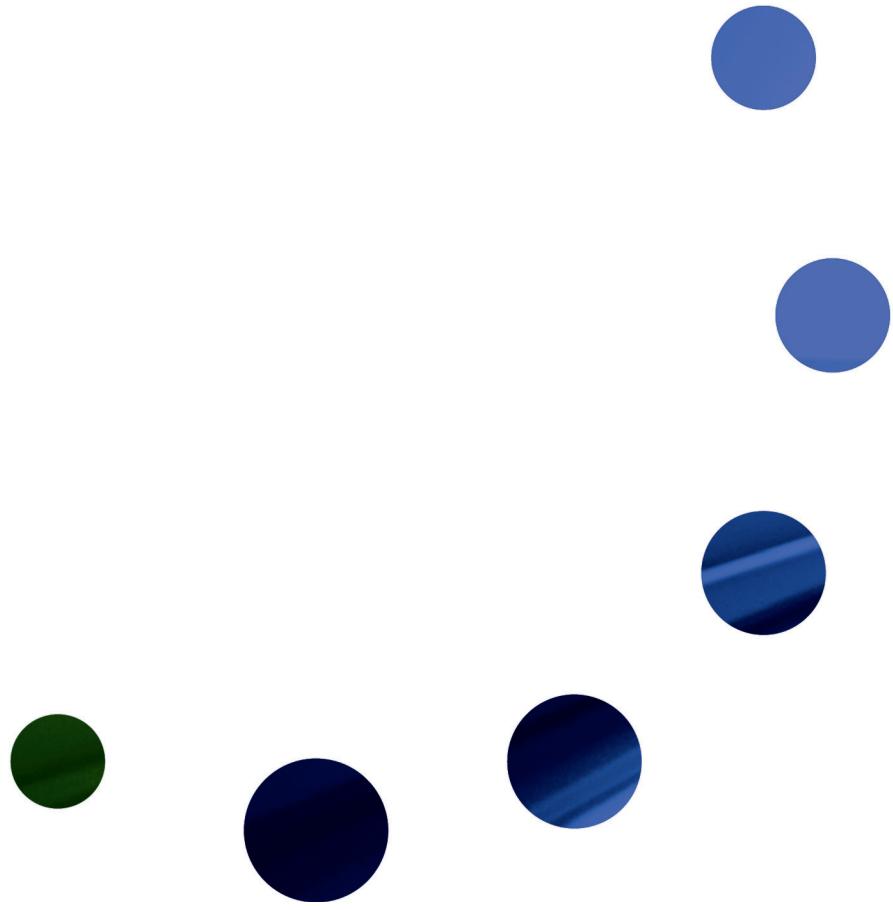
New York City Bar. *Developing Legal Careers and Delivering Justice in the 21<sup>st</sup> - Century* (en ligne : New York City Bar, 2013).

New York State Bar Association. *Report of the Task Force on the Future of the Legal Profession* (en ligne : New York State Bar Association, 2011).

\_\_\_\_\_. *Report of the Task Force on Non-Lawyer Ownership* (en ligne : New York State Bar Association, 2012).

Solicitors Regulation Authority. *Code of Conduct* (en ligne : Solicitors Regulation Authority, 2011).

State Bar of California. *Task Force on Admissions Regulation Reform: Phase 1 Final Report* (en ligne : State Bar of California, 2013).



## **Notes en fin de texte**



<sup>1</sup> Association du Barreau canadien, *Rapport Atteindre l'égalité devant la justice : une invitation à l'imagination et à l'action* (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2013), disponible à

[http://www.cba.org/abc/justicepourtout/secure\\_pdf/EqualJusticeFinalReport-fra.pdf](http://www.cba.org/abc/justicepourtout/secure_pdf/EqualJusticeFinalReport-fra.pdf) (Atteindre l'égalité devant la justice); Association du Barreau canadien, « Équité et diversité : Guide et manuel de ressources de l'ABC pour cabinets d'avocats et organismes juridiques performants » (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2007), disponible à [https://www.cba.org/abc/Equity/pdf/Equity\\_and\\_Diversity\\_Guide\\_Fre.pdf](https://www.cba.org/abc/Equity/pdf/Equity_and_Diversity_Guide_Fre.pdf).

<sup>2</sup> Projet de l'ABC Avenir en droit, *L'avenir des services juridiques au Canada: Tendances et enjeux* (Ottawa : Association du Barreau canadien, 2013), à la p. 4, disponible à <http://www.cbafutures.org/CBA/media/mediafiles/PDF/Reports/trends-isssues-fra.pdf?ext=.pdf>.

<sup>3</sup> *Atteindre l'égalité devant la justice*, précité, note 1.

<sup>4</sup> Même si ces secteurs suivent en parallèle le travail des trois équipes spécialisées, il y a eu d'importants recouplements entre eux et l'analyse est également enrichie par l'apport additionnel du Comité directeur, des travaux de recherche commandés et des entrevues particulières.

<sup>5</sup> Michael Trebilcock, Anthony Duggan et Lorne Sossin, dir., *Middle Income Access to Justice* (Toronto : University of Toronto Press, 2012).

<sup>6</sup> Ab Currie, *Les problèmes juridiques de la vie quotidienne : La nature, l'étendue et les conséquences des problèmes justiciables vécus par les Canadiens* (en ligne : ministère de la Justice du Canada, 2007), à la p. 60, disponible à [http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sjp-jsp/rr07\\_aj1-rr07\\_la1/rr07\\_aj1.pdf](http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sjp-jsp/rr07_aj1-rr07_la1/rr07_aj1.pdf).

<sup>7</sup> Les diverses formes que revêt le secteur des services de règlement anticipé, comme la formation juridique des collectivités et du public, les services de triage, les centres de justice communautaire, etc., sont relevées dans le rapport intitulé *L'accès à la justice en matière civile et familiale – Une feuille de route pour le changement* (en ligne : Forum canadien sur la justice civile, 2013), aux p. 12 et 13, disponible à [http://www.cfcj-fcjc.org/sites/default/files/docs/2013/AC\\_Report\\_French\\_Final.pdf](http://www.cfcj-fcjc.org/sites/default/files/docs/2013/AC_Report_French_Final.pdf).

<sup>8</sup> Julie MacFarlane, *The National Self-Represented Litigants Project : Identifying and Meeting the Needs of Self-Represented Litigants* (en ligne : National Self-Represented Litigants Project, 2013) disponible à <http://representingyourselfcanada.files.wordpress.com/2014/02/reportm15-2.pdf>.

<sup>9</sup> Voir, p. ex., le raisonnement du juge Laidlaw, au nom de la Cour d'appel de l'Ontario, dans *Regina ex rel Smith v Mitchell* [1952] O.R. 896 (OCA); la décision du juge Blair au nom de la Cour d'appel de l'Ontario dans *R v Laurie and Pointts Ltd.* [1987] 59 O.R. (2d) 161 (OCA).

<sup>10</sup> Association du Barreau canadien, *La perspective des clients* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013), disponible à <http://www.cbafutures.org/The-Reports/Report-54?lang=fr-CA>.

<sup>11</sup> L'ABC a déjà pris acte du besoin de reconnaître et de valoriser les traditions juridiques autochtones au sein du système juridique canadien dans sa résolution 10-03-M, adoptée par le Conseil à l'occasion de la réunion de la mi-hiver tenue à Mont-Tremblant (QC) (en ligne) disponible à <http://www.cba.org/CBA/resolutions/pdf/13-03-M-ct.pdf>.

<sup>12</sup> Pour plus d'idées sur de nouvelles formes de travail juridique, voir Richard Susskind, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future* (Oxford : Oxford University Press, 2012); Jordan Furlong, *The New World of Legal Work* (en ligne : Lawyers on Demand, 2014), available at : [http://www.lod.co.uk/media/pdfs/The\\_New\\_World\\_Of\\_Legal\\_Digital\\_Download.pdf](http://www.lod.co.uk/media/pdfs/The_New_World_Of_Legal_Digital_Download.pdf); Mitch Kowalski, *Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21<sup>st</sup> - Century* (Oxford : Oxford University Press, 2008).

<sup>13</sup> *Tendances et enjeux*, précité note 2, à la p. 15.

<sup>14</sup> *Ibid.* à la p. 40.

<sup>15</sup> Voir aussi l'analyse faite dans *Atteindre l'égalité devant la justice*, précité, note 1, aux p. 149 à 156, au sujet des obstacles à l'innovation dans le domaine de la justice, ainsi que sur le besoin de collaborer et de coopérer pour l'édification d'un système de justice civile cohérent au Canada.

<sup>16</sup> *Atteindre l'égalité devant la justice*, *ibid.* aux p. 48 à 49. Le Comité sur l'accès à la justice a conclu que l'innovation a largement court-circuité le système de justice parce qu'il s'agit d'un « système de systèmes chacun doté de ses propres organes directeurs diffus (niveaux de tribunaux, niveaux de gouvernements, organes professionnels, fournisseurs de services) et de mécanismes sous-développés de communication, de coopération et de collaboration ».

<sup>17</sup> Les pratiques multidisciplinaires (PMD) dans certains ressorts et les techniciens juridiques réglementés en Ontario.

<sup>18</sup> Rapport de la Nova Scotia Barristers' Society, *Transforming Regulation and Governance in the Public Interest* (octobre 2013) disponible à <http://nsbs.org/sites/default/files/cms/news/2013-10-30transformingregulation.pdf>; Law Society of Upper Canada Alternative Business Structures Working Group, *Report of the Alternative Business*

*Structures Working Group* (en ligne : Barreau du Haut-Canada, février 2014) disponible à [http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/For\\_the\\_Public/About\\_the\\_Law\\_Society/Convocation\\_Decisions/2014/convfeb2014\\_PRC\(1\).pdf](http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/For_the_Public/About_the_Law_Society/Convocation_Decisions/2014/convfeb2014_PRC(1).pdf).

<sup>19</sup> Edward M. Iacobucci et Michael J. Trebilcock, *An Economic Analysis of Alternate Business Structures for the Practice of Law* (Barreau du Haut-Canada, 2013) disponible à <http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/SEA-report-Iacobucci-Trebilcock-september-2014.pdf>. Voir également Gillian K. Hadfield, « Legal Infrastructure and the New Economy » (2012) 8:1 *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, disponible à [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1567712](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1567712).

<sup>20</sup> Iacobucci et Trebilcock, *ibid.* à la p. 21.

<sup>21</sup> Noel Semple, *Access to Justice : Is services juridiques Regulation Blocking the Path?* (2013) Document de travail, disponible à [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2303987](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2303987).

<sup>22</sup> Voir *Atteindre l'égalité devant la justice*, précité note 1, aux p. 158 à 162, pour l'analyse qui y est faite sur le fait de favoriser une culture d'innovation, y compris une analyse portant sur un incubateur au sein de l'Institut pour l'internationalisation du droit de La Haye (HiIL). Pour prendre connaissance d'une liste exhaustive d'incubateurs et d'accélérateurs canadiens, consulter le site [www.cbafutures.org](http://www.cbafutures.org).

<sup>23</sup> Association du Barreau canadien, *Clair comme le cristal : Perspectives novatrices pour l'Association du Barreau canadien* (Ottawa: Association du Barreau canadien, 2005) à la p. 45.

<sup>24</sup> Susskind, précité note 12 à la p. 40.

<sup>25</sup> *Clair comme le cristal*, précité note 23, à la p. 45. Cette liste est un extrait et a été modifiée en fonction du contexte.

<sup>26</sup> *Ibid.* à la p. 44.

<sup>27</sup> Au Québec, tant les « avocats » que les « notaires » fournissent des services juridiques. En Ontario, des techniciens juridiques réglementés peuvent fournir des services juridiques. En Colombie-Britannique, certains services juridiques peuvent être dispensés par des « notaires » qui sont réglementés par la Society of Notaries Public. Dans certaines provinces, les techniciens juridiques non-réglementés fournissent quelques services juridiques.

<sup>28</sup> Au Québec, le Barreau du Québec et la Chambre des notaires du Québec sont, à l'instar des autres professions, assujettis à l'*Office des professions du Québec* désigné par le gouvernement de cette province.

<sup>29</sup> Ces réponses ne sont pas strictement véridiques dans tout le Canada, car, dans certaines provinces, la réglementation des cabinets est un travail en voie d'élaboration. Par exemple, tant la Colombie-Britannique que l'Ontario ont des dispositions législatives qui leur permettent de réglementer les cabinets, conformément à la *Legal Profession Act*, SNS 2004, c 28, à l'art. 26 et la partie III, et à la *Legal Profession Act*, SBA 1998, c 9, aux parties III et IV.

<sup>30</sup> L'Ontario est en voie d'établir une solution de rechange aux stages dans le cadre d'un programme pilote.

<sup>31</sup> Au Québec, les avocats sont autorisés à exercer et à partager les bénéfices avec d'autres professionnels réglementés. En Ontario, les avocats peuvent exercer et partager des bénéfices avec des techniciens juridiques réglementés.

<sup>32</sup> Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Code type de déontologie professionnelle* (en ligne : Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, 2012) disponible à <http://www.flsc.ca/fr/model-code-of-professional-conduct/>.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> The Law Society of British Columbia, *Law Society Rules* (en ligne : The Law Society of British Columbia, 2014) à la section 2-23, disponible à <http://www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=979&t=Law-Society-Rules-Part-2-Membership-and-Authority-to-Practise-Law#2-23-1>; Barreau du Haut-Canada, *By-Law 7* (en ligne : Barreau du Haut-Canada, 2007) aux p. 14 à 20, disponible à <http://www.lsuc.on.ca/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=2147485808>.

<sup>35</sup> Le Comité d'éthique et de professionnalisme de l'ABC a examiné les répercussions des nouvelles technologies dans la pratique du droit. Conformément à l'approche suivie dans ce rapport, une aide a été fournie par le Comité aux avocats sous forme de lignes directrices plutôt que de recommandations relatives à l'établissement de nouvelles règles. Selon l'expérience acquise par rapport aux changements technologiques, les règles éthiques existantes continuent d'être pertinentes et efficaces à mesure qu'évolue la technologie, tandis que les règles fondées sur des technologies particulières peuvent devenir rapidement obsolètes. Voir Association du Barreau canadien, *Lignes directrices pour un exercice du droit conforme à la déontologie dans le cadre des nouvelles technologies de l'information* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2008) disponible à [http://www.cba.org/abc/activities\\_f/pdf/guidelines-fr.pdf](http://www.cba.org/abc/activities_f/pdf/guidelines-fr.pdf); Association du Barreau canadien, *Lignes directrices d'éthique dans les pratiques de marketing recourant au nouvelles technologies de l'information* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2009) disponible à [http://www.cba.org/abc/activities\\_f/pdf/ethicsguidelines-fr.pdf](http://www.cba.org/abc/activities_f/pdf/ethicsguidelines-fr.pdf).

<sup>36</sup> Voir, p. ex., Semple, *précité note 21*, among others.

<sup>37</sup> Solicitors Regulation Authority, *SRA Code of Conduct 2011* (en ligne : Solicitors Regulation Authority, 2014) disponible à <http://www.sra.org.uk/solicitors/handbook/code/content.page>.

<sup>38</sup> Barreau du Haut-Canada, *The « Futures » Task Force — Final Report of the Working Group on Multi-Disciplinary Partnerships* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 1998).

<sup>39</sup> Voir, p. ex., l'analyse de la Cour supérieure de justice de l'Ontario sur le « privilège de l'équipe de négociation » dans *Barrick Gold Corporation v Goldcorp Inc*, 2011 ONSC 1325.

<sup>40</sup> Mark Curriden, « The Lawyers of Watergate : How a '3rd-Rate Burglary' Provoked New Standards for Lawyer Ethics » (2012) 98 ABA Journal 36; Deborah L. Rhode et Paul D. Paton, « Lawyers, Ethics and Enron » (2002) 8 Stanford Journal of Law Bus & Fin 9.

<sup>41</sup> Richard F. Devlin et Porter Heffernan, « The End(s) of Self-Regulation? » (2008) 45:5 Alberta Law Review.

<sup>42</sup> Christine Parker, Tahlia Gordon, et Steve Mark, « Regulating Law Firm Ethics Management : An Empirical Assessment of an Innovation in Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010)

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Voir, p. ex., Elizabeth Chambliss et David Wilkins, « Promoting Effective Ethical Infrastructure in Large Law Firms : a Call for Research and Reporting » (2002) 30 Hofstra Law Review 691; Adam Dodek, « Regulating Law Firms in Canada » (2011) 90 Canadian Bar Review 383; Susan Saab Fortney, « Systematically Thinking about Law Firm Ethics : Conference on the Ethical Infrastructure and Culture of Law Firms » (2013) 42:1 Hofstra Law Review 102; Ted Schneyer, « The Case for Proactive Management-Based Regulation to improve Professional Self-Regulation for U.S. Lawyers »

(2013) 42(1) Hofstra Law Review 102.

<sup>45</sup> La SRA a surtout fait preuve d'innovation dans l'utilisation qu'elle a faite de la réglementation fondée sur les résultats. Le Code prescrit des résultats pour les avocats et suggère des comportements indicatifs qui peuvent aider ces derniers à atteindre ces résultats. Tout défaut d'atteindre un résultat constitue un manquement au Code. *Code of Conduct*, précité, note 37.

<sup>46</sup> Association du Barreau canadien, *Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2013) disponible à <http://www.cba.org/CBA/activities/pdf/ethicalselfevaluation-f.pdf>.

<sup>47</sup> Association du Barreau canadien, *Mesurer la diversité dans les cabinets d'avocats : un outil essentiel à un rendement supérieur* (en ligne : Association du Barreau canadien, 2007) à la p. 11, disponible à [http://www.cba.org/CBA/equity/pdf/Measuring\\_Diversity\\_f.Guide.pdf](http://www.cba.org/CBA/equity/pdf/Measuring_Diversity_f.Guide.pdf).

<sup>48</sup> La SRA de l'Angleterre et du pays de Galles indique que l'absence d'une profession diversifiée et représentative représente un risque actuel sur le plan de la réglementation pour ce qui est du public et des clients. Solicitors Regulation Authority, *SRA Regulatory Risk Index* (en ligne : Solicitors Regulation Authority, 2014) disponible à <http://www.sra.org.uk/documents/solicitors/freedom-in-practice/sra-risk-index.pdf>. Au R.-U., les organismes publics tels que la SRA sont tenus par la *Equality Act 2010* de fixer des objectifs en matière d'égalité et de publier des informations connexes. Royaume-Uni, *Equality Act 2010*, c 15 disponible à <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>.

<sup>49</sup> Entretien avec Carol Willans (avocate, Justice Canada, Division des relations externes et intergouvernementales) et Barbara Brownlee (conseillère principale, Équité en matière d'emploi et obligation d'accommodement, Justice Canada, Équité en matière d'emploi), 2 avril 2014.

<sup>50</sup> Paul D Paton, « Between a Rock and a Hard Place : The Future of Self-Regulation — Canada Between the United States and the English/Australian Experience » 2008 J Prof Law 87; Alice Woolley, « Rhetoric and Realities : What Independence of the Bar Requires of Lawyer Regulation » (2012) 45 UBS Law Rev 145; Devlin et Heffernan, *précité*, note 41.

<sup>51</sup> Pour plus de renseignements sur le Tribunal du Barreau de l'Ontario, voir son site Web : page « À propos du Tribunal », disponible à <http://www.lawsocietytribunal.ca/message.html>. La Société du Barreau du Manitoba a aussi créé récemment un nouveau poste indépendant, occupé par un non-juriste, pour présider le Comité de discipline. Société du Barreau du Manitoba, *Communiqué* (en ligne : Société du Barreau du Manitoba, mai 2014) disponible à [http://www.lawsociety.mb.ca/publications/communique/LSM-May%202014.pdf/at\\_download/file](http://www.lawsociety.mb.ca/publications/communique/LSM-May%202014.pdf/at_download/file).

<sup>52</sup> En Ontario, il existe cinq conseillers parajuristes élus, 40 conseillers avocats élus et huit conseillers non-juristes nommés. Au Québec, la participation de non-juristes est restreinte, ce qui reflète probablement le rôle distinct que joue l'*Office des professions du Québec*.

<sup>53</sup> La Nova Scotia Barristers' Society réserve trois sièges à son Conseil d'administration en vue de rehausser la diversité. Nova Scotia Barristers' Society, *Regulations* (2005), à l'art. 2.5, disponible à <http://nsbs.org/sites/default/files/cms/menu-pdf/currentregs.pdf>; La Law Society of England and Wales réserve plus de 25 sièges différents à des représentants non géographiques, dont des femmes et des membres

de minorités ethniques. Law Society of England and Wales, *Constituencies and Council Members 2013 2014* (en ligne : Law Society of England and Wales, 2013) disponible à <http://www.lawsociety.org.uk/About-us/documents/council-constituencies/>; le Conseil d'administration du Texas State Bar comporte quatre sièges réservés à des membres de groupes minoritaires ciblés. Texas, *State Bar Act*, 1987, 70th Leg, ch 148, Sec 3.01, at arts 81.002, 81.020, disponible à [http://www.texasbar.com/AM/Template.cfm?Section=Governing\\_Documents&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=24110](http://www.texasbar.com/AM/Template.cfm?Section=Governing_Documents&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=24110); La Nouvelle-Galles du Sud réserve des sièges à des régions géographiques différentes ainsi qu'à des segments de la profession, dont, notamment, le secteur des entreprises (2), le secteur public (2), les grands cabinets (2) et les jeunes avocats (1). Law Society of New South Wales, page Web du "Law Society Council", disponible à <https://www.lawsociety.com.au/about/organisation/council/index.htm>.

<sup>54</sup> Marg Bruineman, "Tuition v Salary" CanadianLawyer4Students (February 2014) (février 2014) disponible à <http://www.canadianlawyermag.com/5021/Tuition-v.-salary.html>.

<sup>55</sup> Le doyen Lorne Sossin de l'Osgoode Hall Law School, a également constaté ces préoccupations à son université; comme il l'a déclaré : [TRADUCTION] « le sentiment général que les frais de scolarité et les coûts comportent d'énormes obstacles à l'accès, et ensuite les dettes et les effets constants de ces frais de scolarité élevés menant à plus de difficultés pour les étudiants au sujet du choix de leur carrière, le fait de commencer à travailler, l'inquiétude que suscite l'évolution du marché des services juridiques — tous ces facteurs sont bien réels ici à des degrés parfois différents, mais il s'agit dans tous les cas de

questions très préoccupantes. » Cité dans Heather Gardiner, « ABA Law School Report Resonates in Canada » CanadianLawyer4Students (septembre 2013), disponible à <http://www.canadianlawyermag.com/4836/ABA-law-school-report-resonates-in-Canada.html>.

<sup>56</sup> Quelques tribunaux permettent à des étudiants de comparaître, et d'autres non. Au Québec, les étudiants n'ont pas le droit de comparaître devant les tribunaux et, de ce fait, aucune école de droit au Québec n'a des cliniques « représentationnelles » où des étudiants représentent des clients. Dans le reste du Canada, chaque école de droit a une clinique représentationnelle, sauf l'Université du Nouveau Brunswick et l'Université de Moncton. Douglas D. Ferguson, « The State of Experiential Education in Canadian Law Schools », allocution présentée à la conférence de l'Association for Canadian Clinical Legal Education, tenue à Robson Hall, Université du Manitoba (19 octobre 2012), disponible à <http://robsonhall.ca/mlj/sites/default/files/articles/Ferguson%20-20State%20of%20Experiential%20Education.pdf>.

<sup>57</sup> Barreau du Haut Canada, Groupe de travail sur le stage, *Pathways to the Profession : A Roadmap for the Reform of Lawyer Licensing in Ontario* (en ligne : Barreau du Haut Canada, 2012).

<sup>58</sup> Voir, par exemple, l'annonce faite par l'Université de l'Arizona au sujet de nouveaux programmes de droit destinés à des étudiants qui n'ont pas l'intention d'exercer le droit, et dont les frais de scolarité seront inférieurs à ceux d'une école de droit. Carol Ann Alaimo, « UA Law School To Undercut Peers With Deep Tuition Discounts » *Arizona Daily Star* (26 mai 2014), disponible à [http://azstarnet.com/news/local/education/college/ua-law-school-to-undercut-peers-with-deep-tuition-discounts/article\\_670765a2-b51b-51cd-9cfb-642f410aecf5.html](http://azstarnet.com/news/local/education/college/ua-law-school-to-undercut-peers-with-deep-tuition-discounts/article_670765a2-b51b-51cd-9cfb-642f410aecf5.html).

<sup>59</sup> Law Society of Alberta, page Web « Create and

Declare a CPD Plan », disponible à [http://www.lawsociety.ab.ca/lawyers/cpd/cpd\\_plan.aspx](http://www.lawsociety.ab.ca/lawyers/cpd/cpd_plan.aspx).

<sup>60</sup> Kathleen Hall, « Annual Declaration Replaces CPD Hours » *The Law Society Gazette* (21 mai 2014) disponible à <http://www.lawgazette.co.uk/law/annual-declaration-replaces-cpd-hours/5041355.article>.

