



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

RAPPORT SUR **LA CONSULTATION**

Le 21 février 2014

Février 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)

ISBN

978-1-927014-13-4

#### 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. Ce rapport a été rédigé pour le Projet de l'ABC Avenir en Droit et ne reflète pas les points de vue des membres du Projet ou de l'Association du Barreau canadien.

#### **Imprimé au Canada.**

*Available in English.*

L'ABC tient à souligner les apports des personnes et organisations qui ont pris part au processus de consultation.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION : POURQUOI UNE CONSULTATION? .....</b>	<b>5</b>
Méthode .....	5
Thèmes clés ressortant de la consultation .....	6
<b>2. COMMENT LES AVOCATS S'ADAPTENT AUX EXIGENCES CHANGEANTES DES CLIENTS .....</b>	<b>8</b>
Les clients et la notion de valeur .....	8
Les clients et les honoraires .....	8
Les clients et la technologie.....	9
<b>3. INNOVATIONS DANS LES SERVICES JURIDIQUES.....</b>	<b>10</b>
Ententes sur les mandats et les honoraires.....	10
La technologie comme moteur d'innovation.....	11
Changements aux processus de travail des avocats .....	12
Nouvelles structures pour la prestation de services juridiques.....	12
Le capital et les services juridiques.....	13
<b>4. L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE .....</b>	<b>13</b>
Accès à la profession et stages.....	14
Réglementation des entités .....	14
Structures d'entreprise alternatives (SEA).....	15
<b>5. ÉDUCATION ET FORMATION DES AVOCATS DE DEMAIN.....</b>	<b>16</b>
L'accès à l'école de droit : admission et coût.....	16
La formation donnée par les écoles de droit .....	17
Former des avocats à une époque de changement.....	18
<b>6. LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS DEVANT LE CHANGEMENT.....</b>	<b>19</b>
<b>7. REPENSER LA PROFESSION : QUE SIGNIFIE D'ÊTRE UN AVOCAT? .....</b>	<b>20</b>

8. L'AVENIR DANS L'OPTIQUE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSIVITÉ .....	22
9. L'AVENIR DANS L'OPTIQUE DE L'ACCÈS À LA JUSTICE .....	24
10. COMMENT Y ARRIVER, OU CE QUE LE PROJET PEUT ACCOMPLIR .....	25
Combiner pragmatisme et vision .....	25
Changer les attitudes .....	26
Faire preuve de leadership .....	27
ANNEXE 1 .....	28

# 1. INTRODUCTION : POURQUOI UNE CONSULTATION?

Le Projet de l'ABC Avenir en Droit a pour objectif de mieux comprendre l'environnement dans lequel les avocats canadiens exercent leur pratique à l'avenir, de façon à aider la profession à s'adapter au changement. En juin 2013, une consultation approfondie a été entreprise auprès d'un large éventail de membres de la profession juridique et de parties intéressées. Les questions abordées étaient inspirées des thèmes principaux découlant du rapport de juin 2013 du Projet Avenir en Droit, « L'avenir des services juridiques au Canada : Tendances et enjeux ». Le présent rapport résume les idées et les thèmes ressortant de la consultation; il ne présente pas les points de vue du comité directeur du Projet Avenir en Droit ni de l'ABC. Et il ne rend pas compte de façon exhaustive tous les points de vue des parties intéressées puisque les consultations visaient souvent à éclairer des domaines précis intéressant des groupes particuliers. Plutôt, il décrit ce que les responsables du Projet Avenir en Droit ont entendu de la part des membres de la profession – comment vivent-ils un marché en pleine transformation, leurs rapports avec les clients et comment ils envisagent l'avenir. Dans ce rapport nous avons réuni et synthétisé ces commentaires pour faire émerger les thèmes principaux et explorer de nouvelles idées.

## Méthode

Pour entamer une conversation au sujet de l'avenir de la profession juridique, un questionnaire en 20 points a été largement diffusé. Les participants ont été invités à s'exprimer sur : 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 (voir à l'annexe 1 la liste complète des questions).

Entre juin 2013 et janvier 2014, les responsables du Projet Avenir en Droit ont 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 un aperçu de comment la consultation s'est déroulée:

- 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;
- organisation de discussions hebdomadaires sur Twitter;
- dialogue avec des membres de groupes voués à la défense des droits à l'égalité, au sein de l'ABC et au-delà, quant à la façon dont le Projet Avenir en Droit a tenu compte la diversité et l'inclusivité dans son travail<sup>1</sup>.

### Thèmes clés ressortant de la consultation

Les réponses à la consultation ont révélé deux perspectives globales : certains croient que le changement se manifeste déjà dans la profession juridique, mais d'autres doutent qu'un changement transformateur soit en cours. Les répondants qui mettaient en doute la nécessité d'un changement ont souvent exprimé un vif appui aux considérations relevant des politiques publiques qui sous-tendent les régimes réglementaires actuels des avocats. De même, ils ont exprimé des réserves à propos d'une libéralisation des structures d'entreprise; ils craignent qu'elle favorise les « mégacabinets » tout en compromettant la capacité de fournir des services d'avocat dans l'intérêt public ou dans des domaines mal desservis comme le droit de la famille et la défense criminelle. Les tenants du point de vue opposé considéraient sous un jour différent les responsabilités des avocats envers le public : ils ont indiqué que les divers moyens par lesquels des clients exigent des changements dans les services juridiques prouvent que la profession doit véritablement se transformer de fond en comble pour conserver la confiance du public.

Les commentaires recueillis dans la consultation ont aussi mis au jour différentes perspectives, certains thèmes suscitant des réflexions sur le passé et sur le présent, alors que d'autres portaient davantage à imaginer des possibilités futures. Les questions sur l'éducation ont entraîné des commentaires sur le coût, la durée et la forme de l'éducation offerte par les écoles de droit ainsi que sur l'utilité de la formation après l'admission au barreau, mais surtout par rapport aux expériences personnelles des répondants. Les questions concernant l'innovation dans la structure

---

<sup>1</sup> Une consultation est prévue en mars 2014 auprès du Comité de l'accès à la justice de l'ABC, au sujet du travail du Projet Avenir en Droit dans l'optique de l'accès à la justice.

de son propre cabinet ou l'organisation de la prestation de services juridiques ont davantage amené les répondants à préciser leurs visions de l'avenir. La consultation abordait aussi des questions sur les autorités de réglementation : dans quelle mesure et par quels moyens peuvent-elles favoriser l'innovation dans la profession, et comment pourraient-elles assurer le maintien du professionnalisme dans de nouvelles structures d'entreprise. Enfin, la composition actuelle de la profession a été un des thèmes dominants : qui au sein de la profession peut tirer parti des innovations, quels segments de la profession supportent le fardeau de la réforme, et quelles sont les mises en garde et les possibilités qu'appellent la double optique de la diversité / inclusivité et de l'accès à la justice à l'égard des innovations futures.

Dans l'ensemble, la consultation a fait la lumière sur une réalité en particulier : il n'y a réellement aucun consensus sur l'avenir de la profession juridique. Certains domaines examinés ont engendré un vif débat, alors que d'autres n'ont guère suscité de commentaires. Mais autant il y a eu de dialogue, il n'a pas été possible de cerner la meilleure voie à suivre : des idées qui ont été acclamées ont aussi fait l'objet d'analyses sévères. Les commentaires issus de la consultation rappellent cette réflexion attribuée à Henry Ford, créateur de l'automobile fabriquée en grande série : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu "des chevaux plus rapides". » Peut-être les participants à la consultation ont-ils simplement indiqué divers types de chevaux plus rapides. Le lecteur pourra juger lui-même lesquelles de ces idées correspondent au véhicule juridique de l'avenir.



## 2. COMMENT LES AVOCATS S'ADAPTE AUX EXIGENCES CHANGEANTES DES CLIENTS

Les responsables du Projet Avenir en Droit ont interrogé les participants sur l'exercice du droit par rapport aux attentes changeantes des clients, et sur ce que les clients apprécient le plus de leur avocat. La technologie, les pressions financières et les outils de gestion d'entreprise sont déjà en voie de transformer les rapports entre les avocats et leurs clients. La notion même de valeur en matière de services juridiques a changé. En s'efforçant d'adopter la perspective d'un client, les avocats vont au-delà du règlement des différends au sens traditionnel et fournissent des services de plus en plus stratégiques et personnalisés visant à régler ou éviter les problèmes.

### Les clients et la notion de valeur

Les éléments suivants ont été désignés le plus souvent comme ceux auxquels les clients attachent de la valeur :

- l'honnêteté, même quand l'honnêteté exige d'admettre que le client sera déçu;
- l'intégrité, aussi décrite comme l'objectivité ou l'indépendance d'esprit;
- une communication efficace dans la prestation de conseils et une capacité d'écoute, et une disposition à traiter le client comme un participant actif dans la gestion de sa propre affaire;
- l'empathie ou, comme l'a exprimé un avocat interne chevronné du secteur des ONG, un comportement attentionné et respectueux envers le client.

Ces éléments reposent tous sur la capacité de l'avocat de créer un rapport avec les clients. Un avocat privé en milieu de carrière a fait valoir qu'un bon avocat possède « la capacité de comprendre ce que le client considère est important, par opposition à ce que l'avocat considère est important ». Notre monde, de plus en plus complexe et transfrontalier, exige de nouvelles aptitudes des avocats. Les répondants ont évoqué de nouveaux indicateurs axés sur la valeur, dont le sens des affaires, les relations publiques, la gestion des risques, la constitution d'équipes juridiques, le travail en équipes multidisciplinaires et une attitude stratégique et visionnaire.

Tous les répondants n'ont pas exprimé une conviction que les clients apprécient l'honnêteté de la part de leur avocat. Les avocats du secteur public s'inquiètent en particulier de ce qu'il est de leur devoir de donner un avis honnête à leur employeur, alors que cet avis ne sera pas nécessairement bien reçu. Ils ont indiqué que les contraintes financières de leurs clients mènent parfois à des évaluations du risque différentes de celles que l'avocat pourrait livrer en vertu de ses responsabilités professionnelles.

### Les clients et les honoraires

Le défi de fournir davantage au meilleur prix se pose dans tous les milieux. Les clients veulent en avoir pour leur argent, et non payer en fonction des heures facturables. Les clients mettent

en cause les mécanismes de prix traditionnels et demandent d'autres formules. La recherche commandée dans le cadre du Projet Avenir en Droit, La perspective des clients, a confirmé que les clients aspirent à jouer un rôle plus actif en tant que consommateurs, et sont même prêts à faire une plus grande part du travail eux-mêmes. Les participants à la consultation comprenaient qu'ils devaient revoir comment fixer le prix de leurs services, mais on a aussi exprimé des inquiétudes quant à la pression à la baisse s'exerçant sur les honoraires juridiques. Par exemple, réduire le coût de conseils juridiques peut compromettre d'importants aspects du rôle de conseiller juridique, notamment lorsqu'il s'agit de conseiller un client quant aux implications futures de ses décisions et non seulement leurs conséquences immédiates. Par ailleurs, on craint de commettre des erreurs en effectuant du travail à la hâte. Les clients veulent plus de certitude ou de prévisibilité pour ce qui est des coûts. On parle de sous-traitance du travail et de mesures incitatives pour les encourager à confier de nouveaux mandats à leurs avocats. Dans les grands ou moyens cabinets, les clients insistent de plus en plus souvent sur des prévisions budgétaires pour la prestation de services, et ils veulent leur mot à dire quant à l'affectation d'avocats débutants ou des parajuristes à leurs dossiers. L'emphase sur la réduction des coûts a aussi conduit à l'intervention de tiers dans la relation avocat-client, notamment des entreprises qui révisent les honoraires. Une avocate d'un cabinet de taille moyenne a constaté avec stupéfaction:

« Nous payons pour qu'un fournisseur indépendant passe en revue nos honoraires afin de mieux gérer et améliorer la relation du client avec nous. Je trouve que c'est insensé! »

Les conseillers juridiques d'entreprise s'efforcent de réduire les coûts, à la demande de leurs employeurs, sans perdre de vue les risques juridiques :

« En cherchant l'efficacité à l'interne en gardant à l'esprit la pénurie de ressources – de façon à prévoir une bonne distribution des ressources –, les avocats-conseils ont plus de temps pour être proactifs. »

Les avocats du secteur public ont constaté que les pressions budgétaires de leurs clients les contraignent à privilégier de meilleurs modèles de recouvrement des coûts. Contrairement à ce qu'on voit dans le secteur privé, cette tendance a renforcé une préférence pour l'heure facturable.

## **Les clients et la technologie**

Les participants à la consultation ont affirmé, unanimement, que la technologie a un impact considérable sur l'exercice du droit. On évoque notamment la tendance des clients à chercher eux-mêmes des solutions à leurs problèmes juridiques, tendance qu'a aussi signalée le rapport La perspective des clients du Projet Avenir en Droit. Selon certains participants, les clients sont devenus plus avisés en raison d'un meilleur accès à l'information; d'autres participants ont en revanche indiqué qu'ils doivent maintenant donner davantage de conseils aux clients – pour leur faire comprendre en quoi l'information qu'ils ont trouvée n'est pas exacte ou digne de foi.



Au surplus, il y a l'incidence de la technologie sur les communications entre les avocats et les clients. Dans certains contextes, en particulier dans les grands cabinets, les avocats sont appelés à servir des clients à toute heure du jour et tous les jours de la semaine. Même son de cloche du côté des avocats du secteur public. Par contre, les avocats exerçant seuls ou en petits cabinets maîtrisent mieux cet exercice; ils ont expliqué qu'ils le font à la fois pour mieux concilier travail et vie personnelle, et par souci de professionnalisme. Un participant membre du conseil de la Division de l'Alberta a estimé que le courriel change la nature même du travail de l'avocat : « L'exercice du droit devient plus "réactif", et moins une profession axée sur une mûre réflexion. Nous avons perdu l'aspect "second examen objectif". »

### **3. INNOVATIONS DANS LES SERVICES JURIDIQUES**

Les avocats ont-ils réussi à innover dans le cadre conventionnel de la pratique du droit et au-delà de celui-ci? Le Projet Avenir en Droit a sondé les participants au sujet des nouveaux outils de gestion, de la technologie, des nouveaux modèles d'organisation du travail et du rôle du capital dans la prestation de services juridiques. On a indiqué avoir déjà adopté certaines innovations pour répondre aux besoins des clients, et pouvoir aisément imaginer une restructuration générale des modèles de services juridiques. Cependant, comme on le précise ci-dessous, les discussions sur les structures d'entreprise alternatives (SEA) ont fait ressortir des opinions radicalement divergentes sur la valeur perçue de ces modèles pour le public.

#### **Ententes sur les mandats et les honoraires**

De nombreux participants connaissaient bien les concepts du regroupement des services juridiques, du dégroupage et des mandats de portée limitée. C'est le cas surtout des avocats de petits cabinets et avocats autonomes, qui peuvent faire preuve de créativité en réponse aux besoins de clients individuels. Les avocats de grands cabinets offrent le regroupement des services aux clients, surtout à ceux qui ont des dossiers qui touchent à de divers domaines de pratique; ils permettent à leurs clients de fixer les priorités à mettre en œuvre et de gérer leurs frais au fil du temps. La plupart des répondants ont signalé le danger du travail perçu comme étant routinier et des guerres de prix entre cabinets qui en découlent, soutenant que la recherche du moindre prix peut aboutir à la dévalorisation de l'aspect professionnel du travail de l'avocat.

Quant au coût des services juridiques, les avocats se sont demandé comment ils pourraient écarter la facturation horaire, reconnaissant que cette formule ne se prête guère aux gains en efficience (ni ne récompense les avocats qui, en raison de responsabilités familiales ou de handicaps, ne peuvent pas satisfaire aux exigences en matière d'heures facturables, ou ceux qui ont des habitudes de travail différentes). Un avocat chevronné d'un grand cabinet s'est exprimé ainsi:

« Ce serait un grand pas dans la bonne direction si nous laissions de côté le concept de « l'heure facturable » et tendions vers des honoraires forfaitaires pour certains dossiers ou projets. Une des difficultés pour les grands cabinets exerçant

dans plusieurs juridictions est que nos clients jugent trop élevés le taux de certains de nos praticiens. La question s'est posée : pourrions-nous faire appel à un de nos concurrents pour combler les besoins de nos clients dans certains ressorts? »

Des avocats exerçant seuls ou en petits cabinets appliquent déjà des tarifs forfaitaires, et s'en justifient en invoquant l'incapacité de leurs clients de signer un chèque en blanc pour des services juridiques. Des jeunes avocats se sont aussi dits convaincus que les avocats sont en bonne posture pour élaborer un barème de prix forfaitaires, et que ce serait certainement profitable pour les avocats après une période d'essais et d'erreurs. Comme l'a affirmé un jeune associé au sein d'un cabinet de taille moyenne d'un centre urbain :

« Je préfère demander des honoraires forfaitaires parce que je peux ainsi assurer un meilleur service (à mes clients). Je pense aux dossiers quand je le veux, et je crois que je gagne en fait plus d'argent avec des honoraires forfaitaires. »

### **La technologie comme moteur d'innovation**

Les participants ont reconnu les avantages que promet la technologie. Entre autres, elle peut contribuer à améliorer les connaissances juridiques du public, favoriser la création de plateformes en ligne axées sur la collaboration avec les clients, et encourager l'automatisation de certains services de nature juridique. Cependant, la capacité d'adopter des innovations technologiques varie selon les contextes de pratique. Les cabinets juridiques qui adoptent des structures non traditionnelles et les petits cabinets considèrent qu'ils ont plus de facilité de changer et estiment que leur utilisation de la technologie apporte « des économies d'échelle et des gains en efficience aux David plutôt qu'aux Goliath ». Au cours d'une discussion animée sur Twitter au sujet de la technologie et des services juridiques, un avocat d'un petit cabinet spécialisé dans la propriété intellectuelle a expliqué comment son cabinet a informatisé ses processus internes en créant des flux des travaux qui facilitent la transition entre différents professionnels dans un même dossier, éliminant d'abondantes communications par courriel. Il a comparé ces flux des travaux intégrés à la façon dont un établissement de restauration rapide gère les commandes. Le cabinet considère qu'il s'agit d'un succès retentissant et a constitué une équipe interne chargée de créer de nouveaux moyens d'augmenter l'efficacité interne.

Les avocats exerçant seuls ou en petits cabinets et les cabinets nouveau genre profitent aussi du concept du cabinet virtuel pour réduire leurs frais généraux. Cependant, vu l'essor de l'infonuagique et comme de plus en plus de clients accèdent à leurs dossiers en ligne, des participants se posaient des questions sur le respect de leurs responsabilités professionnelles. Ils ont demandé que les barreaux élaborent des lignes directrices claires en vue de faciliter l'innovation:

« Tout en continuant d'exercer leur vigilance, les sociétés du barreau devraient encourager l'innovation et les moyens plus économiques de fournir de l'information de base ou même spécialisée aux clients. »

Un éducateur connaissant bien la formation juridique en ligne a soulevé une question provocatrice, demandant s'il était acceptable de demander aux clients de payer des humains pour un service qui pourrait être rendu plus efficacement par la technologie – voire même s'il était éthique de le faire.

De façon plus générale, les commentaires obtenus dans le cadre de la consultation laissent présager que la technologie est en voie de changer les moyens utilisés par le public pour régler les différends, permettant de poser des gestes de nature juridique, contraignantes, tout en se passant de l'intervention d'un avocat. La technologie peut aussi transformer l'environnement dans lequel l'enseignement est prodigué aux étudiants en droit. Des étudiants ont toutefois fait valoir que les universités ont encore du chemin à faire, exprimant une certaine déception face aux technologies dépassées qu'utilisent certaines écoles de droit.

### **Changements aux processus de travail des avocats**

En même temps que l'automatisation des processus évoquée ci-dessus, les participants provenant de grands cabinets ont indiqué une progression de la gestion de projets juridiques et des principes Lean Six Sigma. L'analyse opérationnelle et la gestion de projets intéressent les représentants de grands cabinets, selon lesquels la rationalisation d'un cabinet devrait permettre aux avocats de passer davantage de temps à exercer le droit et moins à gérer des détails administratifs. Les avocats du secteur public adoptent aussi des modèles d'analyse opérationnelle pour accroître leur efficacité. Ils repensent ainsi les modalités par lesquelles des demandes sont adressées aux services juridiques, et s'interrogent à savoir si le travail juridique se fait de façon économique.

### **Nouvelles structures pour la prestation de services juridiques**

Les participants convenaient de l'intérêt à ce que les avocats travaillent en équipes, avec d'autres fournisseurs de services ou de concert avec d'autres disciplines, pour fournir à leurs clients des services de la meilleure qualité, de la façon la plus efficace et économique. Cette approche comprend l'intervention de gestionnaires de projets dans les grands dossiers et le recours à des gestionnaires professionnels dans les cabinets juridiques. De nombreux participants ont indiqué que les avocats pourraient être mieux soutenus par des spécialistes de la gestion. Les avocats ne sont pas formés pour gérer des entreprises, et leurs compétences sont souvent diluées quand ils doivent voir à tous les aspects de leurs cabinets. Un avocat d'expérience d'un cabinet ontarien

de taille moyenne a mis en cause la multiplicité des rôles d'un avocat en invoquant un exemple humoristique :

« Imaginez que le président du conseil, le PDG ou autre tel dirigeant de Swiss Chalet devrait lui-même rôtir les poulets, préparer les assiettes et les servir aux clients! C'est pourtant ce que font les avocats jour après jour. »

Relativement à cette adoption d'une gestion professionnelle par les cabinets juridiques, on voit des innovations semblables dans le secteur public, où ceux qui sont responsables de la gestion d'une équipe d'avocats reçoivent une formation spécialisée axée sur la gestion et la dimension économique de la pratique du droit.

### **Le capital et les services juridiques**

Les participants qui ont voulu créer de nouvelles modalités et de nouvelles structures pour la prestation de services juridiques ont constaté des limites dues à l'impossibilité de solliciter des investissements extérieurs. La transformation possible en est entravée puisque l'innovation exige nécessairement un contexte permettant des apports de capital et une diversification des structures. Les innovateurs souhaiteraient une libéralisation des cadres réglementaires, mais aussi une aide de l'Association du Barreau canadien dans la promotion de nouveaux cabinets juridiques auprès d'investisseurs en capital-risque. Une jeune avocate de Toronto qui a choisi de lancer son entreprise en dehors du cadre réglementaire a indiqué que sa formation d'avocate crée une confusion chez les investisseurs auxquels elle s'adresse: ils ne comprennent pas comment ils peuvent investir judicieusement dans son entreprise, alors qu'elle ne l'exploite pas à titre d'avocate liée par les règles de déontologie.

Cependant, comme l'illustre le débat sur les SEA abordé ci-dessous, d'autres participants étaient très sceptiques face à l'idée d'investissements externes dans des cabinets juridiques. Ils ont demandé comment on peut préserver le rôle de l'avocat sur le plan de la justice quand il faut prendre en compte les intérêts d'actionnaires.

## **4. L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**

Le thème des changements dans l'environnement réglementaire a suscité le moins de commentaires des participants à la consultation. Cependant, c'est en discutant d'autres sujets qu'on a parlé des barreaux et de la question à savoir si ceux-ci facilitent – ou entravent – l'innovation dans la profession. Le Projet Avenir en Droit a interrogé les participants sur des alternatives au stage et à la façon actuelle de réglementer la conduite des avocats, et sur la libéralisation des structures des cabinets juridiques afin de permettre la participation de non-avocats au capital de sociétés d'avocats, sous la forme de SEA. Seul ce dernier point a fait l'objet d'un vaste dialogue.



## Accès à la profession et stages

Des étudiants ont affirmé souhaiter des changements à la façon dont les barreaux épaulent les avocats en devenir. On a suggéré qu'elles jouent un plus grand rôle dans la gestion des dettes d'études. D'ailleurs, on a souligné que les associations médicales négocient directement avec les banques, de sorte que les étudiants en médecine peuvent obtenir des prêts sans cosignataire. L'incertitude règne aussi parmi les étudiants quant au nouveau Programme de pratique du droit (PPD) du Barreau du Haut-Canada : Une question qui se pose est si l'on doit considérer le programme comme une quatrième année d'étude permettant de surseoir aux versements sur les prêts étudiants existants. Si les étudiants participant au PPD doivent payer une quatrième année d'études tout en ayant à rembourser les prêts contractés pour les études en droit, ils estiment que ce ne serait pas une politique judicieuse sous l'angle financier.

Certains ont défendu le cadre actuel du stage en droit alors que d'autres l'ont contesté. Cependant, il y a consensus pour reconnaître que les stages produisent des résultats inégaux pour les nouveaux avocats. Ce point de vue a été exprimé succinctement comme suit :

« Un bon stage est une excellente expérience. Il y en a malheureusement trop peu. »

On a abordé la question d'alternatives aux stages. Quelques participants ont évoqué les cours optionnels de préparation à l'admission au barreau présentés dans le cadre du *Legal Practice Course* au Royaume-Uni, du *Diploma of Legal Studies* en Australie et du *Postgraduate Certificate in Laws* à Hong Kong, qui selon eux offrent une meilleure formation. Pourtant on craint que le PPD de l'Ontario, qui ressemble énormément aux cours cités ci-dessus, finisse par créer deux ordres de diplômés: ceux qui sont récompensés d'avoir obtenu un stage au sens traditionnel, et ceux qui seront stigmatisés d'avoir participé par défaut au PPD. Certains étudiants craignent aussi que les candidats au PPD servent de cobaye; ils ont demandé que la profession envoie un message clair indiquant que l'option PPD procure des avantages.

## Réglementation des entités

La consultation a également examiné s'il serait souhaitable pour les cabinets d'élaborer leurs propres lignes directrices de meilleures pratiques afin de réglementer la conduite des avocats, au lieu de se fier à un cadre qui répond aux plaintes disciplinaires portées devant les barreaux – la réglementation proactive par opposition à la réglementation disciplinaire. Seuls quelques participants comprenaient qu'un tel mécanisme est prescrit en vertu de la *Legal Services Act* au Royaume-Uni; ils ont exprimé leurs réserves face à l'idée qu'un cabinet juridique doive sanctionner la conduite de ses propres avocats :

« Une surcharge de travail et de temps requis de la part des cabinets britanniques pour satisfaire aux obligations de l'avocat "responsable" en ce qui concerne la gestion du cabinet a imposé un fardeau suffisant pour rendre le petit cabinet très peu attrayant. »

## Structures d'entreprise alternatives (SEA)

Les discussions entourant les structures d'entreprise alternatives (SEA) ont suscité des réactions polarisées. Les SEA peuvent prendre diverses formes et permettre la participation de non-avocats dans le capital des sociétés d'avocats. Certains craignent l'essor d'une nouvelle forme de mégacabinet, sans que cela présente d'avantages concomitants pour les clients à revenu faible ou moyen; d'autres ont affirmé y voir de grandes possibilités pour l'accès à la justice et l'innovation. Les points de vue sur les SEA varient en fonction des convictions quant à l'habileté des avocats d'orienter judicieusement les activités des entités, selon leur sens des valeurs et responsabilités.

Voici quelques commentaires exprimés à l'appui des SEA :

- Les avocats peuvent profiter de l'expérience d'une entreprise professionnelle, mais au bout du compte, nous devons toujours penser aux objectifs à long terme, et le succès dépend de savoir qui prend les décisions et selon quels critères.
- Le droit n'est pas seulement une entreprise commerciale; si ce fait est admis et pris en compte, des non-avocats peuvent exploiter des cabinets juridiques.
- Nous restons tous responsables devant le barreau.
- Quelles seraient les implications si des non-médecins géraient un hôpital? J'ose espérer que les personnes gérant un hôpital ne sont pas des médecins.

Et voici quelques opinions formulées contre les SEA :

- Les avocats ne pourraient jamais survivre comme profession autoréglementée une fois que des services juridiques – groupés ou non – seraient fournis par des entreprises transnationales.
- Des mesures disciplinaires prises à l'encontre d'avocats sans que des participants non-avocats n'aient de comptes à rendre nuiraient au sentiment de camaraderie au sein de la profession.
- La priorité accordée à l'éthique serait diluée dans l'intérêt du profit.
- Je crains que les barreaux imposent encore des exigences irréalistes à la profession, du fait de leur zèle à protéger le public.

Certains participants ont fait le parallèle entre les SEA et la dynamique qui existe entre les juristes d'entreprise et leurs employeurs, où la gestion par des non-avocats et le respect des responsabilités déontologiques sont conciliables. Des avocats exerçant en petits cabinets étaient curieux de savoir quel soutien un modèle de SEA franchisées pourrait leur offrir, mais ils se demandaient aussi comment ce modèle influerait sur leur capacité de fournir un service unique à leurs clients. Comme l'a exprimé un avocat autonome d'une localité semi-rurale, ce n'est pas tous les clients qui seraient attirés par un cabinet franchisé, car « il reste un marché pour des choses authentiques, simples et humaines ». De façon générale, les SEA ont été l'objet d'un vif débat dans la consultation. Tous les participants comprenaient qu'elles apportent des possibilités d'améliorer les pratiques de gestion, mais ils ne s'entendaient pas sur leur incidence pour le professionnalisme des avocats.

## 5. ÉDUCATION ET FORMATION DES AVOCATS DE DEMAIN

Le thème de l'éducation et la formation des avocats a été le sujet brûlant du Projet Avenir en Droit. Par exemple, tous les participants étaient d'accord que les frais de scolarité des écoles de droit sont trop élevés. Il reste que malgré toutes les idées exprimées sur ce qui devrait changer dans l'éducation et la formation des avocats, les solutions étaient rares.

### L'accès à l'école de droit : admission et coût

Les critères d'admission n'ont pas suscité de nombreuses réactions, mais ceux qui ont abordé le sujet ont mis en cause le fait que l'on continue de compter sur le LSAT comme prédicteur du succès d'un étudiant. Ils demandent s'il s'agit bien du meilleur moyen d'évaluer les candidats à l'école de droit, et soulignent ce qu'il en coûte d'étudier pour se préparer au LSAT et de le réussir. Des associés directeurs de grands cabinets de Montréal et de Toronto ont fait valoir que les grands cabinets devraient rechercher des étudiants selon leur quotient émotionnel, leur « cran », leurs aptitudes à la vente et leurs expériences de vie. Ils se sont dits favorables à ce que les écoles de droit prennent en compte comme critères d'admission non seulement les résultats aux études et au LSAT mais aussi d'autres mesures des aptitudes des candidats.

Des participants de toutes les générations ont dit considérer que l'exigence d'un diplôme de premier cycle était coûteuse et constituait un obstacle pouvant empêcher des étudiants capables, mais démunis, d'envisager l'école de droit. Ceux qui ont défendu cette exigence l'ont fait en invoquant la complexité du droit (soutenant qu'une formation préalable dans un autre domaine aide à développer une capacité d'analyse critique) et la maturité d'étudiants diplômés (exprimant des réserves quant à la capacité qu'auraient de très jeunes avocats de gérer des dossiers chargés d'émotion). Un petit nombre de participants ont souligné le coût relativement faible d'un diplôme en droit au Canada quand on les compare aux facultés américaines ou internationales.

Ce sont les étudiants en droit qui ont le plus insisté sur les coûts excessifs des études en droit, bien que d'autres participants aient abondé dans le même sens. Des jeunes avocats ont demandé dans quelle mesure les droits de scolarité élevés pouvaient véritablement être justifiés par l'octroi d'un diplôme « professionnel », au vu de leur propre expérience selon laquelle l'école de droit est abstraite et théorique. Ils ont aussi fait valoir que les dettes des études limitent les options au début de la carrière puisque l'objectif est de s'assurer un poste bien rémunéré dès l'obtention du diplôme.

### **La formation donnée par les écoles de droit**

Bien des idées ont été exprimées sur la façon de modifier les programmes des écoles de droit et la durée des études, mais sans qu'il y ait de consensus. Les opinions étaient partagées sur l'opportunité d'intégrer davantage d'aspects pratiques aux études de droit à l'université, ou de maintenir l'insistance historique des écoles de droit sur le droit formel et le raisonnement analytique. Pour autant, tous voulaient des programmes d'études mieux adaptés à leur cheminement de carrière et pour éventuellement mieux répondre aux besoins du client :

- pour les conseillers juridiques d'entreprise – gestion d'entreprise, enseignée en collaboration avec d'autres facultés;
- pour les représentants de grands cabinets – gestion des risques, développement commercial et négociation;
- pour les avocats de petits cabinets et les avocats autonomes – technologie, gestion financière et marketing juridique;
- pour les nouveaux avocats et jeunes avocats – expérience pratique, y compris négociation, gestion d'un procès et travail avec les clients;
- pour les avocats en pratique privée, de toutes les générations – davantage d'expérience pratique par le biais de cliniques et de stages de travail.

Peut-être la difficulté est-elle de savoir quel avenir nous attend. Comme l'a exprimé un universitaire du Manitoba, les écoles de droit devraient « former des avocats pour l'avenir, et non reproduire les avocats du passé ». Quel est donc l'avenir qui nous attend ?

Des jeunes avocats ont fait remarquer que les écoles de droit élaborent leurs programmes pour exposer les étudiants à tous les domaines, mais que ceci les empêche de mettre leurs talents à l'épreuve dans un contexte pratique. Ils croient que de telles expériences sont possibles seulement dans des stages sous l'égide des écoles de droit. Or, ceux-ci ne sont pas standardisés, et ils gagneraient à être soumis à une meilleure supervision de la part des administrateurs des écoles de droit. Des jeunes avocats ont demandé si les étudiants pourraient entreprendre des stages d'apprentissage ou leur stage pratique au milieu de leurs études en droit, comme cela se fait dans la formation aux métiers, de sorte qu'à leur retour aux cours, ils puissent raffiner leurs études.



Différentes opinions ont été exprimées sur la durée des études en droit. Certains ont préconisé quatre ans, avec une charge de cours allégée pour favoriser la synthèse et la réflexion critique. D'autres favoriseraient des programmes accélérés pour les étudiants ayant déjà une solide expérience ou formation en droit. D'autres encore prônent deux années d'études, complétées par une formation supplémentaire dans les cours de préparation à l'admission au barreau. Il a aussi été question de la spécialisation aux études supérieures. Selon une suggestion, le programme LL.B/JD pourrait être offert aux avocats généralistes avec des frais de scolarité réduits afin de favoriser l'accès à la justice pour le public.

### **Former des avocats à une époque de changement**

Les participants ont loué la formation permanente – ou le développement professionnel obligatoire – pour ses aspects sociaux, comme moyen de développer la collégialité, pour les possibilités de mentorat qu'elle crée et pour la confiance qu'elle inspire au public. Cependant, ils ont demandé si le DP obligatoire aide véritablement à réduire les réclamations ou plaintes à l'encontre des avocats. D'aucuns ont soutenu à la blague qu'il permet surtout aux avocats de mettre leurs téléphones intelligents à jour ou de lire le journal. Comme le DP obligatoire exige du temps, des formateurs et des fonds, la question se pose à savoir qui est le mieux placé pour le fournir.

Les changements préconisés au contenu du DP ont varié en fonction des contextes de pratique. Des représentants de grands cabinets ontariens ont proposé une liste de besoins de formation très différente de celle d'un avocat autonome d'Edmonton (Alberta). Les besoins en DP varient aussi selon les années d'exercice d'un avocat. Les avocats plus jeunes, dans tous les contextes de pratique, ont été très clairs :

« J'ai surtout besoin de meilleure formation dans mes premières années d'exercice, pour accroître mes débouchés sur le marché. »

Des participants ont suggéré que les cours de DP comprennent un examen ou une remise de travail faisant foi de la réussite de la formation suivie. Certains ont aussi demandé que l'auto-instruction, la rédaction de blogues et le mentorat offert à de jeunes avocats soient reconnus comme du DP. Quant au mentorat, la suggestion se situe dans le contexte où il serait offert à de nouveaux avocats exerçant à leur propre compte après un an ou deux d'exercice.

## 6. LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS DEVANT LE CHANGEMENT

Les jeunes avocats ont sans cesse fait valoir que le coût de la réforme ne devrait pas être supporté uniquement par les nouveaux venus dans la profession, et que les membres plus chevronnés de la profession ont une obligation professionnelle d'aider les jeunes avocats à réussir. Par exemple, si l'école de droit a été au cours de la consultation un paratonnerre attirant les critiques, les jeunes avocats l'ont défendue et invitée la profession à jouer un plus grand rôle dans l'éducation et la formation de la nouvelle génération. Comme l'a exprimé un jeune avocat du Nunavut :

« Ceux dans la profession qui insistent que les écoles de droit doivent en faire davantage disent en réalité que le fardeau doit être refilé aux étudiants. Or, voulons-nous réellement que les étudiants en droit supportent le fardeau financier? »

Les jeunes avocats ont constaté que les clients veulent retenir les services d'avocats d'expérience, ce qui crée des obstacles pour les jeunes avocats, peu importe le champ de pratique. Dans les grands cabinets, les jeunes avocats ont un accès réduit à de la formation et à des contacts avec les clients; les avocats exerçant seuls ou en petit cabinet doivent faire la preuve d'une expérience pratique pour développer leur clientèle. Les jeunes avocats s'accordent pour demander comment la profession pourrait les soutenir dans un marché où les clients sont moins disposés à payer pour cet aspect de leur formation.

Les jeunes sont critiques envers l'heure facturable et la pratique des cabinets juridiques de fournir du travail à bas prix aux clients en excluant les jeunes avocats des dossiers, ce qui engendre un « *nivèlement par le bas* », selon eux. Ils ont aussi critiqué le nouveau modèle de cabinet où les clients engagent seulement des avocats d'expérience, un jeune avocat le qualifiant d'« égoïste ». Ces points de vue étaient reliés au souci de la valeur fournie aux clients.

On se demande s'il est bien sage de limiter l'accès des jeunes avocats aux dossiers, au détriment du développement des connaissances institutionnelles au sein des cabinets, ce qui nuirait à l'intérêt à long terme des clients. De lourdes conséquences pourraient en découler : un nombre croissant d'erreurs pourraient être commises à mesure que les jeunes avocats progressent au sein des cabinets sans bénéficier d'expérience pratique, y compris devant les tribunaux. Les jeunes avocats voudraient que les



hauts dirigeants du milieu les soutiennent en s'ouvrant l'esprit aux changements qui attendent la profession.

Certains participants ont exprimé un malaise au sujet des attitudes des avocats d'expérience envers le changement. Un dirigeant d'une association professionnelle étrangère a exprimé sans ambages son point de vue : « Laissons l'ancienne génération finir d'exercer de la façon qu'ils connaissent. Construisons le paradigme avec des avocats de moins de 36 ans. » Cependant, les résultats de la consultation du Projet Avenir en Droit indiquent que les membres plus âgés de la profession s'intéressent à l'innovation, sans nécessairement savoir comment la mettre en œuvre. Bien des avocats chevronnés de grands cabinets ont exprimé un scepticisme au sujet de l'heure facturable, mais ils se demandaient aussi comment transformer la culture dans leur environnement de façon à faciliter le changement. Par ailleurs, des cabinets se sont montrés intéressés à élaborer des plans stratégiques détaillés, y compris des plans de relève pour chaque associé et chaque gestionnaire, dans les principaux domaines de pratique, pour s'assurer que leurs jeunes avocats puissent continuer de s'épanouir.

Améliorer le dialogue entre les membres plus jeunes de la profession et les plus âgés aiderait sans doute à combler le fossé entre les générations. De nombreux participants ont souhaité de meilleures communications et davantage de mentorat entre avocats, ainsi qu'une transmission d'informations des jeunes avocats aux avocats plus âgés dans les domaines de la technologie, des nouveaux moyens d'exercer le droit et de la diversité et de l'inclusivité en milieu de travail... ce qui serait une forme de « mentorat inversé ».

## 7. REPENSER LA PROFESSION : QUE SIGNIFIE D'ÊTRE UN AVOCAT?

Le fait de s'appeler un avocat n'évoque plus d'office un ensemble défini de compétences et d'expérience professionnelle. Les avocats redéfinissent ce qu'ils apportent à leurs clients de façons très différentes, souvent en mettant en jeu de nouveaux outils et de nouveaux modèles de prestation de services. Il a été recommandé au Projet Avenir en Droit d'éviter de définir de manière trop restreinte la communauté dont font partie les avocats :

« Nous devons reconnaître que la profession juridique n'est pas une profession unique, mais une collection de professions extrêmement indépendantes et tenant à leur indépendance, divisée en fonction de spécialités, de ressorts ou de facteurs liés au marché – par exemple, milieux urbains ou ruraux, cabinets petits ou grands ou avocats autonomes. »

Reste pourtant la question de savoir ce qui unifie la profession. Un jeune entrepreneur dans le marché des services juridiques a soutenu qu'il serait « particulièrement instructif de se pencher sur ce que signifie "devenir un avocat" ». Les commentaires issus de la consultation indiquent que

les avocats s'attendent à effectuer plusieurs transitions pendant leur carrière. Selon les termes d'un avocat québécois en pratique privée à mi-carrière, la formation, les conditions d'emploi et la réglementation de l'avocat de demain doivent tenir compte de la réalité que les avocats d'aujourd'hui « se réinventent plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle »

Le rôle de la technologie et l'émergence d'un nouveau genre de fournisseur de services juridiques – qu'il s'agisse de parajuristes, consultants ou autres – ont aussi provoqué une réflexion sur le rôle de l'avocat. De nombreux participants à la consultation estimaient que la technologie aidera, mais ne remplacera pas, les avocats, et qu'elle fera assurément apparaître de nouvelles façons d'« être un avocat ». Les participants étaient partagés quant aux rapports entre les avocats et les autres fournisseurs de services juridiques. Certains percevaient l'émergence de ces autres fournisseurs comme allant de soi et présentant de nombreuses possibilités d'améliorer le service aux clients. Ceux qui étaient de cet avis étaient souvent des membres de grands cabinets ou des conseillers juridiques d'entreprise. Les avocats de petits cabinets, qui voient de plus en plus de parajuristes, de consultants, d'outils d'« auto-assistance juridique » et d'autres fournisseurs sur leurs marchés, estimaient qu'il est devenu plus difficile d'expliquer au public quand et pourquoi il convient d'engager un avocat. Il est évident que la question des non-avocats dans notre système, qu'elle soit considérée de façon positive ou négative, est intimement liée au rôle que jouent les avocats. En effet, si l'émergence de non-avocats comme fournisseurs de services se poursuit, que restera-t-il pour attirer les clients aux avocats ?

Les avocats veulent que leur environnement de travail soit mieux adapté à leurs objectifs personnels et à leurs responsabilités familiales. Le Projet Avenir en Droit a posé la question de savoir ce qu'il faut aux avocats pour réussir dans un environnement en transformation. Une avocate privée à mi-carrière travaillant comme juriste d'entreprise dans l'Ouest canadien a répondu comme suit : « Je voudrais davantage de flexibilité dans la profession. Je ne veux pas avoir à ne vivre que pour le droit afin de réussir dans la profession. »

Cette flexibilité, qui a toujours été prônée par les femmes qui s'occupaient principalement des enfants à la maison, est aujourd'hui revendiquée aussi par les hommes débutant dans la profession. Même dans les grands cabinets, où ils ont traditionnellement été motivés par la volonté de devenir associés et par la loyauté, les jeunes avocats sont aujourd'hui bien plus soucieux de leurs responsabilités familiales. Un jeune avocat de la Saskatchewan a dit que les avocats travaillent plus longtemps et plus fort que jamais, ce qui crée des pressions sur tous les aspects de la profession, y compris la collégialité et la santé des avocats. Il n'était pas seul à croire qu'un meilleur équilibre travail-vie personnelle serait avantageux pour la profession dans son ensemble.

On a suggéré que la profession devrait en faire davantage pour initier les aspirants avocats à la pratique. En effet, on estime que l'écart entre la vie universitaire et la réalité de la pratique est souvent source de stress pour les nouveaux avocats. Une jeune avocate s'est prononcée résolument en faveur de stages au sein des facultés et de la présentation d'exposés par des avocats comme moyens



d'aider les étudiants à déterminer quel genre de droit et quel genre de cabinet leur conviennent le mieux :

« Les avocats seraient ainsi plus heureux et plus portés à rester dans la profession. »

## 8. L'AVENIR DANS L'OPTIQUE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSIVITÉ

Les participants ont fait le lien entre la diversité dans la profession et la valeur que les clients accordent aux services des avocats :

« Une profession juridique plus représentative inspire davantage confiance, lorsque les clients peuvent traiter avec un avocat auquel ils peuvent s'identifier. »

La société perçoit souvent l'avocat typique comme un homme blanc portant un complet gris, or la plupart des gens ne correspondent pas à cette description. Cette vision doit être une considération de premier plan dans la réflexion sur l'avenir de la profession, et non seulement dans le cadre du Projet Avenir en Droit. Un étudiant homosexuel a fait valoir que : « Il nous incombe à tous de reconstruire l'avocat modèle. »

Les participants à la consultation ont dit que l'accès à la profession devrait être plus facile pour les membres de groupes en quête d'égalité. Le coût des études en droit doit être réduit pour qu'il ne soit pas un obstacle et pour que les diplômés puissent travailler au sein de leurs propres communautés s'ils le souhaitent, au lieu d'avoir à chercher une meilleure rémunération ailleurs. La profession devrait aussi entreprendre des activités de promotion auprès des jeunes membres de communautés historiquement sous-représentées. Une jeune femme de couleur a indiqué que la profession juridique pourrait s'inspirer de ce que font d'autres professions pour attirer des étudiants de tels groupes. Accroître la diversité parmi les étudiants des écoles de droit n'est pas seulement question de créer les conditions favorables à une profession diversifiée, mais aussi de reconnaître la valeur d'un environnement d'apprentissage diversifié. Un étudiant en droit de la Côte Est s'est exprimé comme suit :

« Le fait que cette école soit si intimidante, pleine d'étudiants, de professeurs et de membres du personnel blancs, me pose problème – et je suis blanc. »

Les participants ont dit que la profession devrait promouvoir ses définitions de la diversité, surtout dans le sens où elle est vécue par des personnes possédant des habiletés différentes, des personnes ne se conformant pas aux modèles sexuels et des personnes ayant un handicap invisible. Comment ces personnes sont-elles prises en compte par les initiatives pour la diversité aux études, au travail et dans les organismes de réglementation des avocats? Une femme appartenant à une minorité s'identifiant comme une personne religieuse a fait valoir que les

changements de culture surviennent à la faveur d'un dialogue accru au sein de la profession :

« Ce n'est pas tout le monde qui boit de l'alcool, qui travaille tard les vendredis ou qui fête Noël; faute de dialogue, les vieilles hypothèses persistent. »

Des jeunes avocats et des femmes membres de la profession ont dit que les cabinets devraient innover pour conserver des effectifs plus diversifiés. D'autres ont toutefois soutenu que pour favoriser la diversité dans la profession, il serait plus efficace de créer des modèles indépendants de la structure du cabinet. Un participant a fait ce commentaire :

« La structure des cabinets juridiques actuels, où vous avez des personnes se faisant la concurrence entre elles, sur la base des heures facturées, pour un nombre limité de possibilités d'avancement, est plus ou moins conçue pour chasser les femmes. Je ne crois pas que nous devions changer ce système. Je crois que nous devrions faire en sorte qu'il soit plus facile d'accéder à un modèle alternatif. »

Des modèles alternatifs seraient peut-être séduisants pour les membres de la génération Y, pour les femmes et pour les avocats handicapés, mais ils doivent être abordés prudemment. Des membres de groupes en quête d'égalité ont demandé quel est le rapport entre les structures d'entreprise alternatives et la diversité au sein de la profession. En sanctionnant ces structures, le projet ne risque-t-il pas de créer un nouveau ghetto pour les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres de la profession qui appartiennent à des groupes minoritaires? Ces mêmes participants ont rappelé l'insécurité du travail à contrat associé aux nouveaux modèles de cabinet, le travail souvent non reconnu effectué par ces travailleurs à contrat dans la prestation de travail sous-traité et la probabilité que les propriétaires de SEA et de cabinets nouveau genre seront encore des membres de groupes privilégiés, c'est-à-dire fortunés et blancs. Le Projet Avenir en Droit ne peut pas étudier la diversité et l'inclusivité dans les structures d'entreprise de l'avenir sans tenir compte les incidences potentielles de ces structures pour l'égalité dans la profession.



## 9. L'AVENIR DANS L'OPTIQUE DE L'ACCÈS À LA JUSTICE

La capacité des avocats de desservir des clients à revenu moyen ou faible est conditionnée par leur niveau d'endettement au moment où ils débutent dans la profession. Des avocats aussi bien jeunes que plus âgés ont fait le lien entre coût élevé des études et accès réduit à la justice, en ce sens où les dettes des études font en sorte que les diplômés écartent la possibilité de poursuivre une carrière axée sur l'intérêt public. En plus, les étudiants en droit sont souvent incités à faire carrière loin des petites villes et des régions rurales : leurs facultés sont situées dans des centres urbains (où le coût de la vie est élevé), et les possibilités d'emploi en milieu rural ne sont pas suffisamment mises en valeur dans les écoles de droit. Aux études supérieures, la spécialisation dans divers domaines d'exercice ajoute encore des obstacles à l'accès à la profession pour les groupes désavantagés, en raison du fardeau financier des frais de scolarité.

En cherchant des moyens d'accroître l'accès à la justice dans l'exercice du droit, les participants ont identifié cinq possibilités : assurance des frais juridiques; davantage de services *pro bono*; une amélioration des connaissances juridiques parmi les membres du public grâce à la technologie; services juridiques préventifs; et partenariats entre avocats et autres fournisseurs de services. Fait intéressant, toutes ces possibilités ont été désignées comme des innovations favorables à l'accès à la justice dans le rapport d'août 2013 du Comité de l'accès à la justice de l'ABC, Atteindre l'égalité devant la justice : Une invitation à l'imagination et à l'action.

Quelques jeunes avocats ont soulevé l'idée d'un modèle d'assurance semblable aux régimes médicaux ou dentaires, à l'intention des clients à faible revenu. De bien plus nombreux participants ont suggéré que le travail *pro bono* soit obligatoire pour tous les avocats en exercice, au même titre que la formation permanente, mais sur une base proportionnelle pour éviter d'imposer un fardeau excessif aux avocats de petits cabinets. Il a aussi été suggéré que des étudiants soient intégrés aux activités *pro bono* d'avocats en pratique privée. La technologie est vue comme un élément prometteur pour diffuser de l'information juridique et habiliter les clients à se défendre eux-mêmes, ou les aider à chercher des avocats pour leur confier des mandats de portée limitée. Des avocats faisant déjà du travail *pro bono* et des consultants juridiques se sont prononcés en faveur de services juridiques préventifs, dont les personnes à faible revenu pourraient bénéficier avant que leurs problèmes deviennent des différends insolubles. Ces mêmes participants ont préconisé que les avocats adoptent une perspective entièrement différente sur le règlement des problèmes juridiques des clients :

« Nous devons envisager d'orienter les gens vers différents systèmes de règlement des différends. Nous devons cesser d'obliger tout le monde à utiliser le même système. »

En ce qui concerne le travail en équipe pour une meilleure efficacité, il a souvent été question d'un « triage », suivant le modèle des cliniques médicales, où des parajuristes interviendraient à

la façon des infirmières. Les fonctions des avocats pourraient être davantage circonscrites dans un contexte où toute une équipe de soutien contribuerait à l'apport de solutions, au-delà des réponses de nature strictement juridique. L'esprit sous-tendant ces possibilités a été communiqué éloquemment par un avocat chevronné :

« Pour que l'accès à la justice devienne une réalité, nous devrons trouver des moyens de partager nos connaissances à un prix sensiblement réduit tout en conservant la capacité de fournir à proprement parler les services juridiques nécessaires. »

Comme il en a été question plus haut, des réserves ont été exprimées au sujet de l'incidence qu'aurait la participation de non-avocats au capital de sociétés d'avocats, notamment en ce qui a trait à la déontologie. Certains participants ont toutefois aussi dit craindre que des nouvelles structures puissent avoir un effet néfaste sur la qualité des services rendus en matière de droit d'intérêt public. Un avocat d'un grand cabinet albertain a soulevé la question comme suit :

« Un cabinet d'avocats est-il une entreprise ayant comme but de maximiser les bénéfices? Ou est-ce un regroupement de personnes qui travaillent ensemble pour gagner leur vie, mais aussi pour réaliser d'autres objectifs: apporter une contribution à leur communauté; créer une société plus juste; influer sur les politiques publiques; et aider à protéger les droits des membres les plus vulnérables de la société. Un modèle de SEA n'éroderait-il pas la capacité des avocats d'œuvrer dans le sens de ces buts? »

## 10. COMMENT Y ARRIVER, OU CE QUE LE PROJET PEUT ACCOMPLIR

Les participants ont été extrêmement reconnaissants d'avoir été invités à donner leurs points de vue dans le cadre du Projet Avenir en Droit. Lors d'une consultation à une école de droit, un étudiant l'a exprimé en ces mots :

« Je suis reconnaissant qu'on m'ait demandé mon opinion sur la profession dans laquelle je ne fais que débuter. Merci. »

Les participants croyaient que le Projet Avenir en Droit devrait examiner même les sujets litigieux (p. ex., les structures d'entreprise alternatives), estimant que l'ABC manquerait à ses devoirs si elle ne les étudiait pas, dans une perspective canadienne.

### Combiner pragmatisme et vision

Les participants ont suggéré que les responsables du Projet Avenir en Droit réfléchissent à comment définir le succès de l'initiative. Ils ont aussi demandé si des moyens avaient été prévus pour mesurer le travail accompli par le projet, à court et à long terme. Un participant à la consultation du groupe des innovateurs en matière



juridique a dit que le Projet Avenir en Droit :

« serait un succès s'il incite les avocats à commencer à s'interroger sur le "pourquoi" de leur modèle de prestation de services ».

Le Projet Avenir en Droit devait déterminer comment des changements éventuels pourraient se traduire dans la réalité. Les participants ont encouragé les responsables du projet à déterminer aussi qui assumerait les coûts de la réforme et comment les fardeaux et les responsabilités seraient répartis entre les diverses parties intéressées.

L'innovation dans la profession doit accorder la priorité à la diversité et l'inclusivité. Le Forum des avocates de l'ABC a fait valoir que la profession pourrait saisir la possibilité qui se présente pour répondre aux besoins des clients de façon proactive :

« La profession a une occasion de prendre l'initiative et de se situer à l'avant-garde en présentant une composition plus diversifiée au public canadien. »

### **Changer les attitudes**

Les participants ont dit que l'ABC, à titre d'association nationale, est bien placée pour mettre en valeur les précurseurs en matière d'innovation. Des innovateurs et des entrepreneurs du marché des services juridiques ont demandé à l'ABC de créer un prix de l'Innovation. Il s'agirait de souligner dignement les succès, mais, plus encore, d'accorder une crédibilité aux nouveaux modèles de prestation de services juridiques et de démontrer aux clients qu'il est intéressant de travailler avec des fournisseurs de services différents.

La profession a la capacité de changer, mais celle-ci est en partie tributaire de l'attitude du système juridique envers l'innovation et le changement. Les participants ont indiqué que les choses changeront réellement lorsque la profession fera participer les tribunaux et les organismes administratifs au dialogue :

« Le Projet Avenir en Droit ne devrait pas seulement viser à sensibiliser; il devrait aussi viser à changer les systèmes de droit dans lesquels nous travaillons. »

L'innovation au sein de la profession exige aussi de faire évoluer les mentalités quant à la bonne façon pour un avocat d'effectuer son travail de manière efficace. Une avocate à mi-carrière d'un grand cabinet de Vancouver a demandé aux responsables du Projet Avenir en Droit de faciliter « une reconnaissance que les personnes travaillent de différentes façons – et un soutien pour ces différentes façons de travailler ».

## Faire preuve de leadership

Les participants à la consultation ont clairement insisté sur l'importance de poursuivre la conversation sur l'avenir de la profession. Cette conversation doit porter sur toute une gamme de sujet et inviter des idées fraîches, notamment sur les structures des cabinets de l'avenir, sur l'évaluation des nouvelles technologies et sur la réforme de la formation des avocats. Il s'agit ainsi d'encourager les avocats à innover dans leur propre milieu professionnel. Plus souvent qu'autrement, les participants ont affirmé qu'il devrait y avoir place au sein de l'ABC pour discuter de ces questions de façon plus régulière.



# ANNEXE 1 : QUESTIONS POSÉES DANS LA CONSULTATION

1. Comment les attentes changeantes des clients influent-elles sur l'exercice du droit?
2. Que peut-on faire pour assurer une représentation plus équitable des groupes historiquement sous-représentés dans les divers contextes de l'exercice du droit, à tous les niveaux?
3. Comment les services juridiques peuvent-ils être changés de façon à augmenter l'accès à la justice?
4. De quoi avez-vous le plus besoin pour vous aider à réussir vu les changements auxquels la profession juridique est confrontée?
5. Comment la profession pourrait-elle le mieux participer à la discussion sur le changement de façon à influer sur la forme que prendra l'avenir, compte tenu des forces en jeu?
6. Avez-vous essayé de regrouper un ensemble de services juridiques pour répondre aux besoins d'un client, considérés dans leur ensemble, plutôt que de vous en tenir à un problème juridique particulier (par exemple, « solutions à des problèmes de dette à la consommation » plutôt qu' « immobilier » ou « services bancaires »)?
7. Quelles méthodes de gestion et d'embauche les avocats pourraient-ils adopter dans leurs cabinets pour rehausser la productivité, l'efficacité et les revenus?
8. Quelles seraient les implications du fait que des non-avocats soient propriétaires ou gestionnaires d'un cabinet juridique?
9. Comment la profession juridique pourrait-elle profiter de l'expérience de gestionnaires d'entreprises professionnels sans compromettre indûment les valeurs professionnelles?
10. Comment les cabinets juridiques pourraient-ils être structurés et gérés afin d'assurer aux clients une plus grande efficacité et des coûts plus prévisibles?
11. Quelles sont les compétences et qualités des avocats auxquelles les clients accordent la plus grande valeur? Quelles sont, à votre avis, les compétences que les clients recherchent mais ne trouvent pas chez leurs avocats?
12. Quels devraient être les principaux objectifs de l'éducation juridique (pour les écoles de droit, les cours préparatoires à l'admission au Barreau, les stages et l'éducation juridique permanente)?
13. Qu'est-ce qui doit changer dans l'éducation juridique au Canada?
14. Quels sont les avantages et les limites du système de stages comme moyen d'assurer un niveau adéquat de formation professionnelle aux futurs avocats? Y a-t-il d'autres options?

15. Quelle est la formation qui devrait être fournie aux avocats après leur admission au barreau?
16. Quelles sont les cinq obligations professionnelles que les clients prévoiraient dans un code de déontologie pour leurs avocats?
17. Quelles sont les obligations prévues par le code de déontologie qui indisposent le plus les clients, et comment les attentes des clients pourraient-elles être comblées tout en respectant les objectifs qui sous-tendent ces règles?
18. Devrait-il y avoir une séparation entre l'établissement de codes de conduite et les décisions sur leur application rendues par des avocats élus?
19. Y a-t-il des règlements actuels qui entravent l'innovation technologique et commerciale?
20. Quels sont, à votre avis, les services juridiques ou les groupes de clients actuels qui connaîtront une forte croissance, une faible croissance, une croissance nulle ou un déclin à l'avenir?







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



L'ASSOCIATION DU  
BARREAU CANADIEN  
THE CANADIAN  
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.