

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

PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE

LA PERSPECTIVE **DES CLIENTS**



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.

Juin 2013

© L'Association du Barreau canadien

865, avenue Carling, bureau 500

Ottawa (Ontario) K1S 5S8

Tél. : 613 237-2925 / 800 267-8860

Télééc. : 613 237-0185

Courriel : futures@cba.org

Page d'accueil : www.cba.org

Site Web : 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

Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux de l'Association du Barreau canadien.

INTRODUCTION

La première phase de l'initiative de l'ABC sur l'avenir de l'exercice du droit au Canada vise à comprendre quel pourrait être le contexte d'exercice du droit qui se présentera à l'avenir aux avocats canadiens, en examinant divers moteurs de changement.

Un de ces moteurs est l'évolution des attentes des clients. Afin d'éclairer ce facteur essentiel, l'ABC a chargé le groupe Phase 5 Consulting d'organiser des discussions en ligne avec un éventail de clients. Les discussions ont porté sur les réactions des clients à d'importantes tendances décrites dans le document de Richard Susskind Tendances clés du marché juridique, la première étude en son genre sur l'avenir qui se présente aux avocats au Canada.

○ INVITATION D'UN GROUPE TÉMOIN DE CLIENTS À PARTICIPER À UNE DISCUSSION CONTINUE EN LIGNE

Plus de 150 personnes ont été invitées à participer au projet de recherche. Parmi les participants, les clients individuels constituaient un groupe représentatif selon la région, la taille de la localité, le sexe, l'âge ou l'étape de vie et l'expérience des affaires juridiques; les clients organisationnels étaient représentatifs selon la région, la taille, le type et l'adhésion à l'ABC ou à l'ACCJE.

Le présent rapport est fondé sur les réponses de 83 participants qui ont chacun contribué plus de 10 messages aux discussions en ligne; celles-ci se sont poursuivies sur six jours ouvrables consécutifs, pour chaque groupe, entre le 27 novembre et le 17 décembre 2012.

Les 83 participants étaient répartis comme suit :

- anglophones ayant peu d'expérience du recours à des services juridiques;
- anglophones ayant davantage d'expérience du recours à des services juridiques;
- francophones ayant divers niveaux d'expérience du recours à des services juridiques;
- organisations ayant des juristes internes;
- organisations n'ayant pas de juriste interne.

Les personnes n'ayant pas d'expérience du recours à des services juridiques n'ont pas été invitées à participer.

Les conversations en ligne étaient interactives et flexibles, permettant aux personnes de participer à la discussion en ligne au gré de leurs horaires personnels.

INTERPRÉTATION DES COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS

L'information recueillie à partir des conversations en ligne ne produit pas le même genre de données qu'un sondage. Les commentaires des participants sont orientés; les points de vue sont recueillis au cours de 250 heures de discussions réfléchies et interactives sur des sujets présélectionnés. Les résultats ne sont pas nécessairement représentatifs des opinions de la population des clients dans son ensemble, mais ils sont de bons indicateurs des soucis des clients et de ce qu'ils pensent de l'avenir. Les commentaires sont les plus fermes quand ils concernent les expériences vécues et les attentes en matière de services juridiques. Les participants étaient moins sûrs d'eux quand ils étaient appelés à s'imaginer le cabinet d'avocats de l'avenir.

REPÉRAGE DES TENDANCES CLÉS À ÉTUDIER DANS LES CONVERSATIONS EN LIGNE

Les participants ont été invités à commenter une partie ou l'ensemble des 17 thèmes et concepts figurant dans l'ouvrage de M. Susskind :

Conditions du marché

- Clients qui en demandent davantage à moindre coût
- Standardisation
- Nouvelles structures juridiques
- Nouveaux concurrents
- Fusions internationales

Accès à des services juridiques

- Éviter ou contenir des différends
- Assistance juridique en ligne

Solutions parallèles

- Sous-traitance du travail juridique
- Relocalisation
- Location à long terme
- Recours à des non-avocats

Technologie de l'information

- Règlement des différends en ligne
- Réseautage social
- Marché juridique électronique

Conseillers juridiques d'entreprises

- Formules de facturation différentes
- Gestion des risques juridiques
- Changements dans le travail lié à la conformité

RÉACTIONS AUX IDÉES CLÉS

Dans leurs contributions à la conversation en ligne, les participants se sont exprimés en fonction de leur compréhension du monde juridique et de leur expérience passée du recours aux services d'avocats. Ils ont aussi évoqué des expériences avec d'autres fournisseurs de services et d'autres industries.

Cinq thèmes sont apparus comme étant les plus pertinents pour les participants :

1. Davantage de services à moindre coût
2. Standardisation
3. Assistance juridique en ligne
4. Formules de facturation différentes
5. Gestion des risques juridiques

○ 1. DAVANTAGE DE SERVICES À MOINDRE COÛT

C'est un fait incontournable que les consommateurs de tout service ont des attentes de plus en plus grandes, et veulent s'assurer d'obtenir un bon rapport qualité-prix. Des juristes internes ont parlé de pressions budgétaires, tandis que des organisations qui s'adressent à l'externe pour combler leurs besoins en services juridiques ont signalé une forte motivation à réduire leurs coûts. Des clients individuels ayant peu d'expérience du recours à des services juridiques étaient sceptiques que les cabinets d'avocats répondraient à la pression en faveur de services moins coûteux.

Les participants ont prédit que cette sensibilité au coût accroîtrait la pression à l'endroit des cabinets d'avocats pour qu'ils deviennent plus efficaces et reconfigurent leurs services, par exemple en fixant des honoraires forfaitaires pour des tâches précises, en offrant des tarifs réduits et en fournissant certains services de base sans frais – sous réserve de coûts majorés pour des conseils sur mesure, peut-être une liste de contrôle pour bien gérer un dossier.

« Je voudrais voir les cabinets d'avocats apprendre aux juristes internes les processus pour lesquels ils sont retenus. » Un juriste interne.

Les participants ont indiqué qu'il y aura des attentes accrues quant aux suppléments offerts par un cabinet d'avocat, comme des activités de perfectionnement professionnel adaptées à leurs besoins en tant que clients et des mises à jour sur l'actualité pertinente dans l'optique d'une industrie ou du client.

Les participants s'attendent aussi à ce qu'ils joueront à l'avenir un rôle plus actif en tant que consommateurs de services juridiques. Des clients au sein d'organisations n'ayant pas leur propre avocat ont dit qu'ils sont prêts à assumer une plus grande part du travail tandis que les juristes externes se chargeraient de révision. Certains peuvent aussi voir qu'ils s'engageraient davantage dans le processus juridique et feraient une partie du travail, avec les conseils d'un avocat. Les participants peuvent en général voir la possibilité d'une plus grande microgestion des dossiers, de sorte qu'ils interviendraient davantage pour déterminer la façon dont le travail juridique est effectué.

« Dans un cabinet d'avocats que nous utilisons, le service de comptabilité informe l'avocat chargé de notre dossier quand nous atteignons un certain nombre d'heures dans un mois. Alors, l'avocat m'appelle pour me le faire savoir. Je l'apprécie grandement. » Un juriste interne.

Les clients veulent que les tâches simples, élémentaires, soient assurées par des non-avocats à un coût moindre, puis révisées par un avocat. Ils s'attendent à payer en fonction de ceux qui font le travail – et non payer pour l'apprentissage d'un avocat débutant ou pour l'intervention d'une équipe de spécialistes qui n'est peut-être pas nécessaire. Ils évoquent en comparaison le domaine médical, où des infirmiers peuvent maintenant poser un diagnostic, prescrire des médicaments et administrer des vaccins, libérant les médecins pour qu'ils puissent se consacrer aux situations plus complexes.

Les participants ont aussi exprimé un intérêt à être tenus au courant au cours du processus juridique, par des rapports et mises à jour à la fois sur l'avancement du travail et les coûts accumulés. Ils s'attendent à ce que les factures des services correspondent au prix prévu ou au budget, qu'elles soient détaillées et qu'elles facilitent le contrôle des coûts.

Ils veulent que l'information et les conseils de leur avocat soient clairs et faciles à comprendre.

« Si une estimation du prix était donnée et que la personne savait que tel serait le prix plus ou moins 10 %, je suis sûr que la personne serait très contente. » Un client individuel.

Dans l'ensemble, les participants ont indiqué qu'il y aura une demande de plus grande reddition de comptes dans la prestation et les coûts des services juridiques.

○ 2. STANDARDISATION

À la lumière de leur expérience avec d'autres secteurs de services, les participants voient des possibilités d'accroître la standardisation dans le contexte juridique. Ils ont évoqué le travail des notaires au Québec ainsi que les domaines des services médicaux, financiers et gouvernementaux, où des services prédéfinis et standardisés sont fournis dans certaines situations. Il y a un intérêt à ce que des affaires juridiques communes soient traitées d'une façon uniformisée afin d'augmenter l'efficacité et réduire les coûts. Cependant, certains participants ont dit que le droit est affaire de nuances et qu'une démarche standardisée pourrait mener à des erreurs et des coûts supplémentaires.

« Quand nous confions du travail à l'externe, c'est parce qu'il s'agit d'une affaire complexe et unique, pour laquelle nous n'avons pas l'expertise à l'interne, et qu'il ne serait pas rentable de se doter d'une expertise à l'interne pour un dossier unique. » Un juriste interne.

Les participants provenant d'organisations ayant des avocats à l'interne ont indiqué qu'il y avait déjà une augmentation du recours à des gabarits et des outils et méthodes standardisés, et qu'ils choisissaient de faire davantage de travail juridique standardisé et routinier à l'interne, de sorte qu'ils faisaient moins appel à des juristes externes pour certaines affaires.

○ 3. ASSISTANCE JURIDIQUE EN LIGNE

La tendance à l'utilisation de services en ligne est répandue dans certains secteurs, et la profession juridique paraît lente à suivre le mouvement. Des participants ont dit que les gens s'attendent en

général à pouvoir trouver de l'information utile et à obtenir de l'aide sur Internet, et constatent une progression de la disposition en faveur de l'« auto-assistance ».

Les participants croient que les avocats devraient comprendre que les clients utiliseront Internet pour obtenir de l'information juridique, et ce, avant d'utiliser les services d'un avocat et pendant qu'ils le font.

« Le droit en ligne est une idée séduisante. On imagine qu'on pourra économiser en faisant des recherches, voire en répondant à toutes ses questions avant de les soumettre à un avocat. » Un client individuel.

D'un autre côté, les participants pouvaient voir des désavantages à l'assistance juridique en ligne, surtout en ce qui concerne la qualité des conseils. Ils s'inquiètent de ce que si certains services juridiques finissent par être rendus par des centres d'appel, il pourrait y avoir un effet négatif sur la qualité des services et des risques accrus pour les clients. Les participants ont prédit qu'un plus grand nombre de clients solliciteront des conseils juridiques après en avoir reçu de mauvaise qualité de sources autres que des avocats ou après avoir commis des erreurs sur la foi de leurs recherches sur Internet.

« L'assistance en ligne peut être une façon de trouver des réponses à des questions, mais je ne crois pas que ce soit une bonne solution parce que le plus souvent, les gens ne savent pas quelles questions poser – de sorte que toute réponse risque d'être mal interprétée. » Un participant d'une organisation n'ayant pas un juriste à l'interne.

Les participants pensaient aussi qu'il pourrait y avoir des risques accrus pour la confidentialité lorsque des documents sont sauvegardés en ligne, avec l'infonuagique.

○ 4. FORMULES DE FACTURATION DIFFÉRENTES

Dans l'ensemble, les formules de facturation différentes étaient considérées comme applicables surtout pour le travail juridique routinier, lorsque la portée du travail est plus facile à déterminer. Les participants reconnaissaient que des tarifs forfaitaires pourraient être problématiques parce que des affaires qui semblent routinières peuvent en fin de compte être plus complexes.

Des juristes internes ont dit qu'ils demandaient déjà à leurs juristes externes d'envisager des formules de facturation différentes mais qu'il n'y en a pas assez qui suivent cette voie.

Les participants représentant des entreprises ont indiqué que la haute direction veut pouvoir prédire et gérer les coûts juridiques, et que c'est souvent ce qui mène à la mise sur pied de services juridiques internes, en réservant le recours à des juristes externes à des affaires ponctuelles.

« Mon organisation ne veut pas confier plus de travail qu'il ne le faut à des juristes externes. »
Un juriste interne.

Des clients ont dit qu'ils demanderont à l'avenir des discussions préalables plus détaillées avec leurs avocats au sujet de la portée, des coûts, des délais et de l'issue d'un dossier. Ils veulent mieux qu'une évaluation à 50/50 des résultats. Et si possible, ils veulent pouvoir faire eux-mêmes une partie du travail routinier, pour réduire les coûts.

○ 5. GESTION DES RISQUES JURIDIQUES

Des clients ont dit qu'ils veulent que leurs avocats repèrent toutes les options, puis leur donnent des conseils fiables sur la meilleure façon de gérer une situation. Ils s'attendent à ce que leurs avocats connaissent leurs besoins / ceux de leur organisation, et qu'ils servent leurs intérêts. Ils veulent bénéficier de conseils juridiques proactifs qui les aideront à gérer les risques.

« Je l'apprécie réellement quand un cabinet attire mon attention sur un autre domaine dont je pourrais tenir compte, en fonction d'une vision plus large. » Un juriste interne.

Des juristes internes ont dit s'attendre de plus en plus à ce que les juristes externes leur donnent des conseils sur la gestion des risques, sur la base d'une solide compréhension de leur situation.

« J'attends de mon fournisseur de services juridiques qu'il pense aux choses que je ne sais peut-être pas ou que je n'ai peut-être pas prises en compte. » Un client individuel.

Aider un client à reconnaître et gérer un risque était perçu comme un important élément de valeur ajoutée, qui serait très bien accueilli.

« Les conseils sur les risques juridiques, c'est un peu comme les soins de santé. La prévention est moins coûteuse que la guérison. Si nous pouvons gérer les choses de façon proactive, en fonction de quelque barème d'honoraires équitable, je crois que cela aurait de la valeur. Dans le processus de règlement d'un litige, de communication avec les médias ou quoi que ce soit, vous apprenez quelque chose qui vous permettra de faire mieux la prochaine fois, que vous ne trouveriez pas dans une décision de justice. Ce serait bien si nous pouvions obtenir un peu plus de transfert de connaissances (ou d'expérience) des cabinets, sans la douleur de l'expérience personnelle. » Un juriste interne.

LA PRESTATION DE SERVICES JURIDIQUES

Les participants ont trouvé qu'il est difficile de prédire à quoi un cabinet d'avocats pourrait ressembler à l'avenir ou comment les services juridiques seront fournis dans 10 ans. Néanmoins, ils s'entendaient globalement sur ce que la prestation de services juridiques sera différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

« De nouveaux concurrents amélioreront les choses pour les utilisateurs. La concurrence fera

baisser les prix. Un nombre accru d'options mènera probablement à ce que les utilisateurs choisissent les services qui conviennent le mieux à leurs besoins. » Un client individuel

Ils prévoient davantage de concurrence, un plus grand nombre de prestataires de services et un plus grand nombre d'acteurs dans le domaine juridique, des personnes ayant une variété d'antécédents professionnels et de formations qui offrent des services complémentaires – par exemple, des médiateurs, des parajuristes, des rédacteurs de contrats, des coaches en gestion, des thérapeutes familiaux. Certains participants ont fait valoir que des mesures législatives seront nécessaires pour déterminer ce que les autres fournisseurs de services peuvent ou ne peuvent pas faire.

« Comme les tâches routinières et répétitives seront effectuées par des non-avocats, il y aura des économies à réaliser. Le travail de finition sera encore fait par un avocat, mais à un coût moindre que si un avocat fait l'ensemble du travail. » Un client individuel.

Les participants prévoient que les avocats travailleront en collaboration à un dossier, dans le cadre d'une équipe de professionnels puisés au sein du cabinet ou à l'externe. L'avocat au dossier sera appelé à apporter une expertise hautement spécialisée, et à la fois à la mettre à bon usage et à vérifier tous les aspects juridiques du travail, en prenant des mesures de contrôle de la qualité. Les avocats devront communiquer efficacement avec tous les membres de l'équipe, veillant à ce que tous soient convenablement renseignés.

« Initialement, les services partagés peuvent être perçus comme un moyen de réduire les coûts... mais il me semble qu'ils ne feront qu'engendrer d'autres genres de travail. » Un client individuel.

Les participants ont aussi prédit que les clients revendiqueront un ombudsman qui examinera les plaintes et protégera les clients lorsqu'un fournisseur de services commet des erreurs.

Ce nouvel environnement sera sans doute plus complexe, plus concurrentiel et plus fragmenté, engendrant davantage de situations de conflit d'intérêts et menant à la création de différentes structures de cabinets d'avocats.

Les participants prévoient que les cabinets d'avocats devront adapter leurs méthodes de commercialisation pour mieux se distinguer dans un marché plus diversifié. Quelques-uns ont avancé que les clients pourraient utiliser Internet pour découvrir comment d'autres clients ont évalué les services de leurs avocats, une pratique qui est commune dans d'autres secteurs.

« Je ne ferais aucunement confiance à des évaluations de clients, sauf des recommandations de personnes que je connais. Les services juridiques ne sont pas des produits. Ce n'est pas la même chose qu'acheter des pneus d'hiver, par exemple. »

Alors que certains participants ont prédit un essor des plus petits cabinets en raison de leurs frais généraux moindres, de leurs honoraires plus bas et de leur plus grande souplesse, d'autres ont estimé que les petits cabinets disparaîtront parce que les plus grands cabinets pourront offrir une gamme de services plus vaste à moindre coût.

PRÉVOIR LES CHOIX DES CLIENTS

Vu l'augmentation prévue des possibilités pour les clients de trouver de l'information juridique sur Internet et l'intérêt des clients à exercer davantage de contrôle en tant que consommateurs de services juridiques, certains participants s'attendent à ce que les clients recourent plus souvent à la médiation ou à d'autres services de règlement des différends, y compris des services en ligne, et que moins d'affaires soient soumises aux tribunaux.

« La médiation deviendra la prochaine tendance majeure. » Un participant d'une organisation n'ayant pas un avocat à l'interne.

Par contre, certains participants prévoient une augmentation du recours par les clients à des services juridiques puisque les avocats ajouteront de la valeur à leurs services, y compris une solide compréhension des souhaits et des besoins des clients.

« Les juristes externes devront très bien comprendre notre monde, y compris les contraintes budgétaires, la structure hiérarchique, les valeurs organisationnelles, les parties intéressées. »
Un juriste interne.

Conformément aux changements vus dans d'autres secteurs de services, les clients ont dit qu'il y aurait de plus grandes attentes quant à l'attention immédiate portée à leurs problèmes, et à la rapidité d'exécution.

CHANGEMENTS ATTENDUS DANS LE DOMAINE DE LA RÉGLEMENTATION

Vu le nombre croissant de professionnels offrant des services liés au droit, les participants s'attendent à voir un nouveau système d'agrément ou de certification pour les non-avocats. Ils prévoient aussi la nécessité d'une surveillance des services juridiques en ligne, et certains participants pensaient qu'elle devrait être gérée par une organisation nationale impartiale.

RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES

Il est évidemment difficile de synthétiser en quelques pages 250 heures de discussion en deux langues, entre cinq groupes différents. Le présent rapport vise à stimuler la réflexion – à encourager une plus ample discussion entre collègues et clients au sujet de l'avenir des services juridiques – comme point de départ pour l'initiative de l'ABC sur l'avenir de l'exercice du droit au Canada.

ANNEXE – COMMENTAIRES PAR CATÉGORIE

Que veulent les clients?

Les clients veulent des avocats qui les connaissent / veillent à leurs intérêts

- obtenir des conseils fiables sur la meilleure façon de gérer une situation; connaître toutes leurs options
- travailler avec un avocat qui les connaît / connaît leur organisation et ajoute de la valeur, les aide à gérer les risques
- avoir un avocat qui veille à leurs intérêts
- bénéficier de conseils / suggestions proactifs
- arriver à un résultat positif – obtenir ce qu'ils souhaitent ou ce dont ils ont besoin

Les clients veulent participer davantage

- avoir la possibilité d'effectuer eux-mêmes une partie du travail, pour réduire les coûts
- être tenus au courant au cours du processus juridique, par des rapports et mises à jour périodiques

Les clients veulent de meilleures communications

- recevoir une franche évaluation de la portée des services, des coûts, des délais et des résultats
- comprendre les conseils de l'avocat (langage clair)
- savoir que l'avocat communique avec les autres intervenants au besoin – pour que tout le monde soit au courant

Les clients veulent mieux contrôler les coûts

- utiliser les services de professionnels coûtant moins cher, p. ex., confier des tâches simples à d'autres et les faire contrôler par l'avocat, et exercer davantage d'influence sur les choix en la matière

- payer selon la personne qui effectue le travail, p. ex., ne pas payer pour l'apprentissage d'un avocat débutant ou pour une « équipe choc » qui n'est pas nécessaire
- être facturés pour les services conformément au devis ou au budget – facturation détaillée et contrôle des coûts

QUELS SONT LES CHANGEMENTS QUE PRÉVOIENT LES CLIENTS AUX SERVICES JURIDIQUES?

- les clients feront eux-mêmes une plus grande part de leur travail juridique
- davantage de services juridiques offerts en ligne, de possibilités d'auto-assistance
- davantage de clients utilisant Internet pour obtenir de l'information juridique, avant ou pendant le recours aux services d'un avocat
- davantage de travail effectué par des juristes internes; recours à des juristes externes uniquement pour des affaires juridiques ponctuelles

Les clients voudront être tenus au courant et jouer un plus grand rôle

- davantage de contrôle par le client de la façon dont le travail juridique est géré; davantage de microgestion

Les clients recourent aux services de non-avocats

- davantage de travail sera fait par des non-avocats au sein des équipes des cabinets d'avocats, p. ex. comme dans le contexte médical où des infirmiers rencontrent des patients, administrent des vaccins
- davantage de travail sera fait par des non-avocats à l'extérieur de cabinets d'avocats
- les avocats seront utilisés davantage comme examinateurs finaux du travail accompli par d'autres
- davantage de clients auront déjà reçu de mauvais conseils juridiques de sources autres que des avocats, ou auront commis des erreurs sur la foi de recherches sur Internet
- davantage de réglementation des non-avocats travaillant dans le domaine juridique

Les clients chercheront d'autres moyens de régler les différends / résoudre les problèmes

- recours accru à la médiation et autres méthodes de règlement des différends, y compris des services en ligne; moins d'affaires seront soumises aux tribunaux

Les clients en attendront davantage de leurs avocats

- services juridiques plus spécialisés

- pression accrue à l'égard des avocats pour qu'ils soient à jour
- pression accrue à l'égard des avocats pour qu'ils prévoient les résultats, évaluations à 50/50 étant insuffisantes
- pression accrue à l'égard des juristes externes pour qu'ils connaissent les souhaits et besoins du client – pas le temps de « prendre par la main »
- attentes accrues d'une action rapide
- attentes accrues d'obtenir des suppléments des cabinets d'avocats, p. ex., formation professionnelle pour le client, information

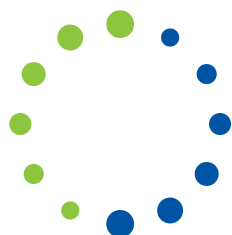
Les clients voudront un meilleur rapport qualité-prix, et des formules de facturation différentes

- pression accrue à l'égard des cabinets d'avocats pour qu'ils reconfigurent les services, p. ex., services élémentaires gratuits, frais pour valeur ajoutée, conseils sur mesure
- davantage d'honoraires forfaitaires pour des tâches précises, davantage de tarifs réduits
- pressions accrues à l'égard des budgets des clients, plus grande recherche de gains en efficience, et attention renouvelée à la valeur et à la valeur ajoutée

Les changements pour les cabinets d'avocats

- davantage d'éléments standardisés – gabarits, outils, formulaires en ligne
- davantage de situations de conflit d'intérêts
- davantage de concurrence
- davantage d'évaluations des services d'un avocat dans des sites Internet
- nombre accru de petits cabinets ayant des frais généraux moindres et des honoraires plus bas
- augmentation des risques pour la confidentialité avec l'infonuagique, la sauvegarde de documents en ligne
- augmentation du nombre de différentes structures de propriété des cabinets d'avocats





PROJET DE L'ABC
AVENIRS
EN DROIT



L'ASSOCIATION DU
BARREAU CANADIEN
THE CANADIAN
BAR ASSOCIATION

INFLUENCE. LEADERSHIP. PROTECTION.