

Évaluer l'infrastructure déontologique de votre cabinet juridique : Un guide pratique

Comité de déontologie et de responsabilité professionnelle
Association du Barreau canadien

**Comité de déontologie et de responsabilité professionnelle, Association du
Barreau canadien 2013-2014**

Malcolm M. Mercer, président

Julia E. Cornish

Lisa C. Fong

Anthony J. Kavanagh

Monika M.L. Zauhar

Directrice de la recherche

Amy Salyzyn, candidate au J.S.D. (Yale)

Personne-ressource : Sarah MacKenzie, avocate-conseil de l'ABC, Réforme du droit



INTRODUCTION

Le Comité de déontologie et de responsabilité professionnelle de l'Association du Barreau canadien a entrepris ce projet pour favoriser une meilleure « infrastructure déontologique » dans l'exercice du droit. Le projet vise à aider les avocats et les cabinets d'avocats en fournissant des conseils pratiques sur la structure, les politiques et les méthodes des cabinets d'avocats de sorte qu'ils remplissent leurs obligations envers leurs clients, les tiers et le public. Dans cette optique, le Comité a élaboré un Outil d'autoévaluation des pratiques déontologiques pour aider les cabinets d'avocats et les avocats canadiens à examiner systématiquement l'infrastructure déontologique sur laquelle s'appuie leur travail juridique. L'Outil d'autoévaluation des pratiques déontologiques se trouve à l'annexe A. Un tel outil non seulement permet de rehausser le professionnalisme, mais en outre réduit le risque qu'un cabinet voie sa responsabilité engagée dans des demandes de mesures disciplinaires ou des procès pour faute professionnelle.

QU'EST-CE QUE L'« INFRASTRUCTURE DÉONTOLOGIQUE »?

L'expression « infrastructure déontologique » utilisée dans le contexte d'un cabinet d'avocats est attribuable à Ted Schneyer, un professeur de droit à l'Université de l'Arizona¹. Le P^r Schneyer la définit comme suit :

Les politiques, méthodes, systèmes et structures – en somme, les « mesures » – qui garantissent que les avocats d'un cabinet respectent leurs obligations déontologiques et que les non-avocats associés au cabinet se comportent d'une façon qui respecte les devoirs des avocats.²

L'infrastructure déontologique d'un cabinet peut comprendre, par exemple : une procédure centralisée de vérification des conflits d'intérêts; des protocoles de facturation; des modèles de mandats écrits; un conseiller interne en matière de déontologie. Le principe a un sens large et général. L'« infrastructure déontologique » se conçoit comme englobant non seulement un ensemble de politiques et de formalités, mais aussi des aspects plus informels de la culture et des pratiques du cabinet qui influent sur la capacité des avocats de reconnaître et régler les questions déontologiques³. Même si des politiques et des formalités sont en place, elles peuvent s'avérer inefficaces si la culture organisationnelle ne facilite pas l'observation des règles déontologiques et n'y encourage pas⁴.

POURQUOI S'INTÉRESSER À L'INFRASTRUCTURE DÉONTOLOGIQUE?

L'intérêt accru porté depuis quelques décennies à l'infrastructure déontologique des cabinets d'avocats a été largement motivé par des lacunes perçues dans les approches conventionnelles, qui visent surtout à sanctionner les avocats individuels « après coup » plutôt qu'à encourager les

¹ Ted Schneyer, « Professional Discipline for Law Firms? » (1991) 77 *Cornell Law Review* 1.

² Ted Schneyer, « On Further Reflection: How “Professional Self-Regulation” Should Promote Compliance with Broad Ethical Duties of Law Firm Management » (2011) 53 *Arizona Law Review* 577, p. 585.

³ Voir par exemple Christine Parker et coll., « The Ethical Infrastructure of Legal Practice in Larger Law Firms: Values, Policy and Behaviour » (2008) 31(1) *UNSW Law Journal* 158, p. 159-160; Christine Parker et Lyn Aitken, « The Queensland “Workplace Culture Check”: Learning from Reflection on Ethics inside Law Firms » (2011) 24 *Georgetown Journal of Legal Ethics* 399.

⁴ Voir par exemple Milton C. Regan, « Moral Intuitions and Organizational Culture » (2007) 51 *Saint Louis University Law Journal* 941; Christine Parker et coll., « The Ethical Infrastructure of Legal Practice in Larger Law Firms: Values, Policy and Behaviour » (2008) 31(1) *UNSW Law Journal* 158.

cabinets à adopter des pratiques exemplaires afin d'éviter les entorses à la déontologie. Des nouveautés en matière de réglementation, notamment en Australie, ont aussi contribué à un intérêt croissant pour l'infrastructure déontologique.

Habituellement, les régimes conventionnels de réglementation des avocats traitent des plaintes portées à l'encontre d'avocats individuels pour allégations de violation de codes de déontologie. Comme de nombreux avocats exercent le droit en commun au sein de cabinets, cette orientation sur le comportement individuel fait l'impasse sur un aspect important : ce qui se produit dans un cabinet qui soit encourage, soit dissuade un comportement éthique. La reconnaissance de cette lacune a mené à une tendance à examiner le comportement au sein des cabinets à un niveau institutionnel, en plus du niveau individuel. La réglementation directe des cabinets est une solution possible en ce sens⁵, mais un intérêt croissant est porté à des approches qui mettent l'accent sur « l'éducation en vue de la conformité »⁶ et une « réglementation proactive axée sur la gestion »⁷. Ce modèle davantage axé sur la prévention et l'éducation aborde la question de l'observation de la déontologie dans une perspective institutionnelle et pallie d'autres limites du modèle conventionnel de réglementation axée sur les plaintes – en particulier, sa tendance à une application extrêmement sélective, visant seulement des normes minimales et à titre principalement réactif⁸.

L'idée sous-jacente est que les instances de réglementation devraient chercher à appliquer des mesures proactives plus fermes afin d'aider les avocats à créer une infrastructure déontologique efficace. Les nouveautés mises en œuvre dans le cadre de réglementation de la Nouvelle-Galles-du-Sud (Australie) ont apporté un excellent exemple des effets positifs d'un modèle proactif d'« éducation en vue de la conformité ». Il y a quelques années, l'État a adopté des mesures législatives permettant aux cabinets d'avocats d'accepter sans restriction la participation de non-avocats à leur capital et, s'ils le souhaitent, de fournir des services juridiques de concert avec des non-avocats. Les modifications à la législation comprennent l'exigence que les cabinets d'avocats constitués en personne morale mettent en place des « systèmes de gestion appropriés ». Pour préciser les choses, l'instance de réglementation et d'autres intervenants ont fait œuvre commune pour définir des critères selon lesquels les avocats peuvent déterminer si leur cabinet possède des systèmes de gestion appropriés. Un formulaire d'autoévaluation a été mis au point, permettant aux cabinets constitués en personne morale d'évaluer leur conformité à dix objectifs. Le formulaire utilisé en Nouvelle-Galles-du-Sud se trouve [ici](#). D'autres États australiens ont aussi adopté des mesures législatives prévoyant des processus d'autoévaluation⁹.

⁵ Adam Dodek, « Regulating Law Firms in Canada » (2001) 90 *Revue du Barreau canadien* 383.

⁶ L'expression « education towards compliance » (l'éducation en vue de la conformité) a été utilisée par l'instance de réglementation de l'État de Nouvelle-Galles-du-Sud, en Australie. Voir à ce sujet, par exemple, Christine Parker, Tahlia Gordon et Steve Mark, « Regulating Law Firms Ethics Management: An Empirical Assessment of an Innovation in Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010) 37(3) *Journal of Law and Society* 446, p. 468.

⁷ L'expression « proactive, management-based regulation » (réglementation proactive axée sur la gestion), ou « PMBR », est aussi du P^r Schneyer, qui la définit comme l'action d'avocats-gestionnaires désignés par les cabinets et la collaboration proactive entre cabinets et responsables de la réglementation à titre de complément à la mise en application des obligations dans le cadre de procédures disciplinaires accusatoires (Schneyer, *supra* note 2).

⁸ John Briton et Scott McLean, « Incorporated Legal Practices: Dragging the Regulation of the Legal Profession into the Modern Era » (2008) 11 *Legal Ethics* 241, p. 242-243.

⁹ Susan Fortney et Tahlia Gordon, « Adopting Law Firm Management Systems to Survive and Thrive: A Study of the Australian Approach to Management-Based Regulation » (à paraître). Au sujet des pratiques dans l'État du Queensland, voir Legal Services Commission, « Self-assessment audits » en ligne : www.lsc.qld.gov.au/compliance/incorporated-legal-practices/compliance-audits/self-assessment-audits.

Selon des études préliminaires, l'autoévaluation est extrêmement efficace en Nouvelle-Galles-du-Sud. Entre autres, elles ont constaté que :

- en moyenne, après autoévaluation, le taux de plaintes touchant chaque cabinet constitué en personne morale était du tiers de son taux avant autoévaluation et aussi du tiers du taux des cabinets qui n'étaient pas constitués en personne morale et donc n'avaient jamais dû s'autoévaluer¹⁰;
- une grande majorité des cabinets indiquent avoir révisé leurs politiques et formalités concernant la prestation de services juridiques, et bon nombre ont adopté de nouvelles formalités¹¹;
- une majorité des cabinets indiquent que le processus d'autoévaluation est un exercice d'apprentissage qui les a aidés à améliorer le service aux clients¹².

Même si c'est les instances de réglementation des avocats qui pilotent les processus d'autoévaluation en Australie, il s'est dit que l'« objet principal » de ce type de modèle n'est pas d'imposer une rectification réglementaire, mais plutôt d'amener les cabinets à profiter du processus comme exercice d'apprentissage afin d'améliorer leurs propres systèmes¹³.

Fait intéressant, une étude du processus d'autoévaluation en Nouvelle-Galles-du-Sud a constaté que le taux de plaintes ne variait guère selon l'évaluation que s'accordaient les cabinets dans les diverses catégories. Les auteurs de l'étude en ont conclu que « si l'autoévaluation change les choses, c'est sans doute par le truchement de l'apprentissage et des changements suscités par le processus d'autoévaluation, et non par le niveau (autoévalué) de mise en œuvre de systèmes de gestion¹⁴ ». Comme l'expliquent Christine Parker et Lyn Aitken :

[TRADUCTION]

C'est probablement le processus dans lequel un cabinet est amené à se pencher sur le genre d'infrastructure déontologique qu'il possède déjà (pour en faire une description critique), puis à se demander quels dispositifs formels il lui faut à l'appui de la déontologie (assumant la responsabilité de définir lui-même les normes applicables à son infrastructure déontologique) qui est important pour favoriser la déontologie.¹⁵

Pour aider les cabinets d'avocats canadiens à considérer et examiner leur infrastructure déontologique d'une façon systématique, le Comité de déontologie et de responsabilité professionnelle de l'ABC a mis au point l'Outil d'autoévaluation des pratiques déontologiques figurant à l'annexe A. Pour ceux qui veulent en savoir davantage sur la notion d'infrastructure déontologique, une liste de références est présentée à l'annexe B.

¹⁰ Christine Parker, Tahlia Gordon et Steve Mark, « Regulating Law Firms Ethics Management: An Empirical Assessment of an Innovation in Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010) 37(3) *Journal of Law and Society* 446, p. 493.

¹¹ Susan Fortney et Tahlia Gordon, « Adopting Law Firm Management Systems to Survive and Thrive: A Study of the Australian Approach to Management-Based Regulation » (à paraître).

¹² *Ibid.*

¹³ Christine Parker, Tahlia Gordon et Steve Mark, « Regulating Law Firms Ethics Management: An Empirical Assessment of an Innovation in Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010) 37(3) *Journal of Law and Society* 446, p. 494.

¹⁴ *Ibid.*, p. 493.

¹⁵ Christine Parker et Lyn Aitken, « The Queensland "Workplace Culture Check": Learning from Reflection on Ethics Inside Law Firms » (2011) 24 *Georgetown Journal of Legal Ethics* 399, p. 406.

L'OUTIL D'AUTOÉVALUATION DE L'ABC

L'Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques, figurant à l'annexe A, examine dix domaines ou aspects dont peut traiter l'infrastructure déontologique d'un cabinet d'avocats. Ils sont regroupés en fonction de trois catégories de relations.

I. Relations avec les clients

1. *Compétence*
2. *Communications avec les clients*
3. *Confidentialité*
4. *Conflits*
5. *Préservation des biens des clients / comptabilité des fiducies / transferts de dossiers*
6. *Honoraires et débours*

II. Relations avec les membres du cabinet

7. *Embauche*
8. *Supervision / maintien en poste / bien-être des avocats et autres membres du personnel*

III. Relations avec l'instance de réglementation, les tiers et le grand public

9. *Primauté du droit et administration de la justice*
10. *Accès à la justice*

Dans l'Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques, à chacune des dix rubriques ci-dessus sont associés : (1) un objectif; (2) des questions à poser pour jauger la conformité à l'objectif; (3) des systèmes et des pratiques qui pourraient servir à assurer la réalisation de l'objectif; et (4) des exemples de ressources disponibles.

Les dix rubriques de l'Outil d'autoévaluation ont été choisies à la suite d'un examen de codes de déontologie et de statistiques sur les principaux domaines suscitant des plaintes de clients et des allégations de faute professionnelle. Une attention a aussi été portée à la façon dont l'Outil d'autoévaluation pourrait intégrer des aspects d'une infrastructure déontologique allant au-delà des questions de service aux clients ou de conformité aux règles des codes de déontologie. Dans cette optique, par exemple sont prises en compte les pratiques des cabinets concernant l'accès à la justice ainsi que la diversité et l'égalité dans l'embauche.

Même si les dix domaines retenus concernent des préoccupations et des risques manifestes en matière d'infrastructure déontologique dans les cabinets d'avocats canadiens, ils n'ont rien de particulièrement miraculeux. D'autres domaines pourraient aisément être ajoutés, et divers domaines englobent des questions qui se chevauchent. Par ailleurs, un instrument de ce genre devra évoluer au gré des changements dans la réglementation et d'autres aspects de l'environnement des cabinets.

Le Comité a toutefois tenu à dresser une liste relativement courte de domaines, et a conçu l'Outil d'autoévaluation de façon à aborder ces domaines à un niveau général ou « élevé ». Ce faisant, il voulait que l'outil soit facile à utiliser et suffisamment souple pour s'appliquer quel que soit le contexte d'un cabinet. Le Comité s'est inspiré à ce titre du modèle australien, qui vise à « encourager les avocats et les cabinets à assumer la responsabilité d'élaborer leurs propres jugements déontologiques plutôt que de simplement concevoir la conformité aux règles déontologiques et les systèmes de gestion comme étant la totalité de la déontologie¹⁶ ». L'Outil d'autoévaluation n'est pas destiné à être prescriptif, mais plutôt à encourager l'examen et la discussion des pratiques d'un cabinet. Dès lors, les questions, pratiques et ressources indiquées devraient être considérées comme des suggestions plutôt que des impositions. Les avocats sont aussi encouragés à réfléchir créativement à propos du contenu supplémentaire qu'il serait opportun et utile d'intégrer à l'Outil d'autoévaluation. Chaque cabinet a ses propres circonstances et besoins, et les avocats devraient y être attentifs.

Enfin, comme la profession juridique canadienne est réglementée à l'échelle de chaque province et territoire, les avocats utilisant l'Outil d'autoévaluation devraient tenir compte des règles particulières de leur ressort quand ils examinent les ressources indiquées d'autres provinces et territoires. Le degré auquel les ressources indiquées sont à jour devrait aussi être évalué : les obligations déontologiques des avocats canadiens évoluent, et cette évolution peut faire en sorte que certaines ressources ne soient plus d'actualité. Le contenu indiqué sous la rubrique « Ressources » est une sélection de matériel se trouvant dans des sites Web accessibles au public; il existe d'autres ressources et, dans certains cas, des sites Web ont du contenu utile accessible uniquement aux membres. Dans chaque cas, le site Web où se trouve du contenu est indiqué, mais il peut y avoir des renseignements supplémentaires proposés par l'auteur dans les documents. Si les avocats s'interrogent sur l'applicabilité légale ou réglementaire d'une pratique ou d'une ressource donnée, ils peuvent consulter leur société du barreau ou demander un avis juridique indépendant. Aucun élément de l'Outil d'autoévaluation ne devrait être interprété comme l'énoncé d'une norme de diligence.

¹⁶

Christine Parker, Tahlia Gordon et Steve Mark, « Regulating Law Firms Ethics Management: An Empirical Assessment of an Innovation in Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010) 37(3) *Journal of Law and Society* 446, p. 473.

ANNEXE A : Outil de l'ABC d'autoévaluation des pratiques déontologiques

I. RELATIONS AVEC LES CLIENTS

1. Compétence

Les questions ayant trait à la compétence engendrent des risques importants pour les cabinets d'avocats. En Ontario par exemple, LawPRO rapporte que des lacunes dans la connaissance ou l'application de la loi ont donné lieu à 2703 réclamations et des dépens de 9,1 millions de dollars entre 1997 et 2007¹⁷. En 2007, la Law Society of British Columbia indiquait que chaque semaine au moins quatre avocats outrepassaient un délai de prescription ou une autre échéance¹⁸. Au-delà des statistiques, il existe indiscutablement de nombreux problèmes de compétence qui mènent à un service insatisfaisant au client, même s'il n'y a pas de plainte officielle à la société du barreau ou de poursuite pour faute professionnelle.

Compte tenu de la nature complexe et dynamique de l'exercice du droit, la formation juridique permanente est essentielle pour assurer la prestation compétente de services juridiques. En ce qui concerne la déontologie, les possibilités informelles qui s'offrent aux avocats de discuter de questions déontologiques sont particulièrement importantes¹⁹. La compétence ne se limite pas à acquérir les connaissances et compétences juridiques voulues, mais comprend des éléments de plus grande portée, comme la compréhension des questions d'équité et l'utilisation de la technologie.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Les clients reçoivent des services juridiques compétents.	<p>Les avocats ont-ils une connaissance suffisante et actuelle des dispositions de droit substantiel et procédural dans leurs domaines d'exercice?</p> <p>Les avocats appliquent-ils les compétences juridiques voulues dans la prestation de services juridiques?</p> <p>Le cabinet dispose-t-il des ressources nécessaires pour la recherche afin que les avocats aient accès à des connaissances actuelles?</p> <p>Les avocats respectent-ils les échéances et les délais de prescription?</p>	<p>Des systèmes sont en place pour que les avocats reçoivent régulièrement des commentaires sur le résultat de leur travail (p. ex., des évaluations de rendement régulières; des évaluations par les pairs, s'il y a lieu, sont encouragées).</p> <p>Les efforts consacrés à l'apprentissage continu sont enregistrés et pris en compte dans les évaluations de rendement.</p> <p>Les avocats dressent des plans de développement professionnel qui sont examinés par des collègues chevronnés et pris en compte dans les évaluations de rendement.</p>	<p>Lignes directrices pour un exercice du droit conforme à la déontologie dans le cadre des nouvelles technologies de l'information (ABC)</p> <p>Gestion professionnelle (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Practice Checklist Manual (Law Society of British Columbia)</p> <p>Aide-mémoires par champs de pratique (Barreau du Québec)</p> <p>Legal Research Checklist (Law Society of Saskatchewan)</p> <p>Keeping Current (Nova Scotia Barristers' Society)</p>

¹⁷ LawPRO, « The Biggest Malpractice Risks » (en ligne : www.practicepro.ca/facts/malpracticerrisks.asp).

¹⁸ Law Society of British Columbia, « Stay tuned for more than 70 tips to prevent missed limitations and deadlines » (2007) *Benchers' Bulletin* (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=790&t=70-tips-to-prevent-missed-limitations-and-deadlines).

¹⁹ Voir par exemple Christine Parker et coll., « The Ethical Infrastructure of Legal Practice in Larger Law Firms: Values, Policy and Behaviour » (2008) 31(1) *UNSW Law Journal* 158.

	<p>Les avocats et autres membres du cabinet comprennent-ils les aspects techniques et déontologiques du recours à la technologie?</p> <p>Les avocats et autres membres du cabinet ont-ils la sensibilité, les connaissances et la formation voulues pour que les clients ayant un handicap et autres membres de groupes en quête d'égalité reçoivent des services juridiques compétents?</p>	<p>Des listes de contrôle selon le type d'affaire en cause sont utilisées s'il y a lieu.</p> <p>Un système est en place pour tenir les avocats à jour par rapport à l'évolution de la loi (p. ex., des bulletins électroniques sont diffusés, ou des réunions sont tenues régulièrement).</p> <p>Les avocats ont accès à des lignes directrices sur la marche à suivre dans la recherche juridique.</p> <p>Le dialogue sur les questions déontologiques est facilité (p. ex., des déjeuners-conférences ou un libre accès à des conseillers désignés en matière de déontologie).</p> <p>Tous les avocats du cabinet reçoivent de la formation sur des systèmes rappelant les dates clés, et les utilisent (p. ex., délais de prescription, dates de comparution, échéances de dépôt de documents, engagements, dates de clôture).</p> <p>Une formation est offerte sur la technologie, et la participation est encouragée.</p> <p>Les questions déontologiques liées à l'utilisation de la technologie sont soulevées et discutées.</p> <p>Tous les membres du cabinet reçoivent de la formation sur la prestation de services à des personnes handicapées, les droits linguistiques et la compétence culturelle.</p> <p>Une politique sur l'accessibilité est en place.</p>	<p>« Making Knowledge Management Work » (ABC)</p> <p>Tableaux sur les délais de prescription (LawPRO)</p> <p>Time management/missed limitations (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Missed Limitations and Deadlines: Beat the Clock (Law Society of British Columbia)</p> <p>Saskatchewan Limitations Manual (Law Society of Saskatchewan)</p> <p>Technologies – Lignes directrices sur la gestion d'un cabinet (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Guide des TI – Gestion et sécurité des technologies de l'information pour l'avocat et son équipe (Barreau du Québec)</p> <p>Respectful Language Guideline (Law Society of British Columbia)</p> <p>Services à la clientèle accessibles (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Providing Legal Services to People with Disabilities (ARCH Disability Law Centre)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources par domaine de pratique... (.pdf)</p>
--	--	--	--

2. Communications avec les clients

Les mauvaises communications sont une source majeure de plaintes à l'encontre des avocats. En 2012, les problèmes de service à la clientèle, y compris les manquements dans les communications, représentaient 56 % des plaintes reçues par le Barreau du Haut-Canada²⁰. Selon la Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia, « la cause la plus commune de mauvaises communications est très simple : bien souvent, les avocats ne se rendent pas compte à quel point ils donnent peu d'explications, croyant que les choses sont évidentes... Rien n'est jamais évident à moins de le rendre évident en l'énonçant clairement (préférentiellement par écrit)²¹. »

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Les communications avec les clients sont claires, continues et courtoises.	<p>Les clients et les avocats ont-ils la même compréhension des conditions et de la portée du mandat?</p> <p>Les avocats tiennent-ils les clients convenablement au courant de l'état de leur représentation?</p> <p>Les clients sont-ils activement invités à donner des commentaires?</p> <p>Les plaintes des clients sont-elles traitées convenablement à l'interne?</p>	<p>Des lettres-contrats et des lettres de résiliation de mandat sont utilisées.</p> <p>Des politiques sont en place pour assurer la consignation systématique des conversations avec les clients (p. ex., politiques sur l'archivage du courriel et la tenue de notes sur les rencontres et les conversations téléphoniques avec les clients).</p> <p>Les instructions reçues des clients sont confirmées par écrit.</p> <p>Des rapports d'étape et des états de compte sont régulièrement fournis aux clients, à la fréquence et dans la forme qui conviennent selon leurs besoins.</p> <p>Les clients reçoivent copie de la correspondance importante envoyée et reçue.</p> <p>Des sondages sont effectués auprès des clients pour déterminer le degré de satisfaction envers le service.</p> <p>Des politiques et des modalités sont en place pour traiter les plaintes des clients.</p>	<p>What Do You Do With Client Feedback? (ABC)</p> <p>Exemples de mandats (LawPRO)</p> <p>Communication Toolkit (Law Society of British Columbia)</p> <p>Service à la clientèle et communications – Lignes directrices sur la gestion d'un cabinet (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Documenting/Effective Communication (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Modèle de sondage auprès de la clientèle (Law Society of British Columbia)</p> <p>Exemple de sondage auprès de la clientèle à l'issue d'un dossier (LawPRO)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>

²⁰ Barreau du Haut-Canada, *Rapport annuel 2012 – Points saillants*, p. 19 (en ligne : www.lsuc.on.ca/rapport-annuel).

²¹ Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia, « Documenting/Effective Communication » (en ligne : www.lians.ca/rpm/risk_management/documenting_effective_communication).

3. Confidentialité

Les avocats n'appliquent pas toujours le soin voulu à leur devoir de confidentialité envers leurs clients. La Law Society of British Columbia, par exemple, indique dans des documents sur la gestion d'un cabinet qu'elle reçoit nombre de plaintes au titre des erreurs et omissions ayant trait à des documents perdus ou manquants. Elle souligne qu'il y a toujours un risque que des documents confidentiels tombent entre de mauvaises mains²².

À mesure que la technologie devient de plus en plus intégrée au travail des avocats, la protection de la confidentialité des renseignements des clients devient de plus en plus complexe. Les métadonnées – c'est-à-dire des « données au sujet de données » ou de l'« information décrivant l'historique, le suivi ou la gestion d'un document électronique²³ » – ont, en particulier, donné lieu à de nouveaux problèmes de déontologie. Elles posent des difficultés uniques dans la protection de la confidentialité des renseignements des clients.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
La confidentialité des documents des clients et des communications avec eux est protégée de façon à respecter les obligations légales et déontologiques des avocats.	<p>Les avocats et le personnel comprennent-ils l'importance de la confidentialité et les obligations en matière de confidentialité que prévoient les règles de déontologie et la jurisprudence?</p> <p>Les avocats connaissent-ils les situations dans lesquelles la divulgation de renseignements confidentiels est permise ou exigée par la loi?</p> <p>Les avocats connaissent-ils bien les exigences des lois sur la protection de la vie privée</p> <p>Y a-t-il des mesures adéquates de sécurité au bureau pour garantir la protection des renseignements confidentiels – y compris les données électroniques?</p> <p>Les avocats et le personnel sont-ils conscients des problèmes de confidentialité qui peuvent être causés par les technologies utilisées par le cabinet?</p>	<p>Une politique écrite sur la confidentialité est en place, et elle est contresignée par tous les avocats et membres du personnel.</p> <p>Les avocats et le personnel reçoivent une formation continue sur leurs obligations en matière de confidentialité.</p> <p>Des modalités sont prévues pour traiter des situations où des exceptions aux obligations de confidentialité peuvent être applicables.</p> <p>Des systèmes de sécurité convenables sont en place pour protéger les données physiques et électroniques.</p> <p>Des mesures sont prises pour assurer la confidentialité des communications électroniques avec un client ou au sujet d'un client (par exemple, logiciel de cryptage le cas échéant et protection des ordinateurs du cabinet et des téléphones intelligents des avocats avec un mot de passe).</p> <p>Une formation sur la technologie est offerte, y compris sur les questions de la confidentialité et de la vie privée, et la participation y est encouragée.</p>	<p>Privilège du secret professionnel et confidentialité : FAQ (ABC)</p> <p>Lignes directrices pour un exercice du droit conforme à la déontologie dans le cadre des nouvelles technologies de l'information (ABC)</p> <p>Exemple d'entente sur la confidentialité (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Cloud computing due diligence guidelines (Law Society of British Columbia)</p> <p>« Practice Tip: Be Careful with MetaData » <i>The Advisory</i>, p. 8 (Law Society of Alberta)</p> <p>Data security (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>

²² Law Society of British Columbia, « Practice Material: Practice Management » (février 2013), p. 24 (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=300).

²³ Dave Bilinsky, conseiller en gestion de cabinet, Law Society of British Columbia, « Practice Tips: Metadata » (2008) *Benchers' Bulletin* (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/page.cfm?cid=461&t=Practice-Tips:-Metadata).

4. Conflits

La question des conflits d'intérêts est devenue de plus en plus importante depuis quelques décennies, alors que les avocats canadiens sont devenus plus mobiles, que les entités commerciales sont devenues plus complexes et que les tribunaux ont donné davantage d'indications sur ce qui constitue des conflits inadmissibles. Comme l'indique la *Trousse de documents modèles sur les conflits d'intérêts* de l'ABC : « De plus, les conséquences pour l'avocat d'un conflit d'intérêts peuvent être sérieuses et onéreuses, notamment :

- le rendre inhabile à représenter un ou plusieurs clients;
- la confiscation des honoraires réclamés et l'empêcher de demander des honoraires pour le travail en cours et tout autre temps consacré à celui-ci;
- mener à une réclamation en dommages-intérêts qui peut comprendre des dommages-intérêts exemplaires;
- l'embarrasser et lui faire dépenser temps et argent pour se défendre dans le cadre d'une poursuite ou d'une enquête pour faute professionnelle. »²⁴

En plus de surveiller les conflits éventuels ou réels entre clients, les avocats doivent aussi se prémunir contre les conflits entre les intérêts personnels (financiers ou autres) des avocats et les intérêts des clients.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Les conflits d'intérêts inadmissibles sont évités ou, à défaut, sont réglés ou gérés de façon opportune.	Des systèmes adéquats sont-ils en place pour repérer les conflits d'intérêts éventuels ou réels? Les avocats et le personnel comprennent-ils quelles mesures doivent être prises quand un conflit éventuel ou réel est repéré?	Des politiques et des modalités sont en place en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des conflits d'intérêts : <ul style="list-style-type: none"> • avant d'accepter un nouveau mandat; • quand une nouvelle partie entre en jeu dans une affaire; • lors de l'embauche de nouvelles personnes au cabinet; • lorsqu'un avocat agit pour plus d'une partie et que les intérêts des parties sont divergents; • lorsqu'un avocat envisage d'accepter un siège au sein d'un conseil d'administration ou de participer à un projet d'entreprise avec un client; • lorsque les relations personnelles d'un avocat (p. ex., son mariage) créent des possibilités de conflit. Des systèmes sont en place pour faciliter les vérifications des conflits (p. ex., des bases de données pertinentes sont tenues, contenant tous les renseignements voulus sur chaque dossier). S'il y a lieu, un avocat chevronné ou un comité du cabinet est chargé d'évaluer et de régler les questions ou situations de conflit d'intérêts. Les avocats et le personnel ont reçu une formation adéquate sur les conflits. Les avocats sont encouragés à revoir régulièrement les règles professionnelles et la jurisprudence sur les conflits d'intérêts. Des politiques sont en place en ce qui concerne les avocats agissant comme administrateurs d'entreprises publiques ou privées, d'organismes sans but lucratif ou d'autres entités.	Trousse de documents modèles sur les conflits d'intérêts (ABC) Model conflicts of interest checklist (Law Society of British Columbia) Checking for conflicts of interest (Barreau du Haut-Canada) Liste de contrôle des conflits d'intérêts (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia) Conflict of Interest – Lawyers' Personal Interests (Law Society of Saskatchewan) Lawyers on boards (LawPRO) Sitting on a non-profit board: A risk management checklist (LawPRO) Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (pdf)

²⁴

Association du Barreau canadien, *Trousse de documents modèles sur les conflits d'intérêts* (en ligne : www.cba.org/abc/groups_f/conflicts/toolkit.aspx).

5. Préservation des biens des clients / comptabilité des fiducies / transferts de dossiers

Il est impératif que les cabinets d'avocats mettent en place des systèmes efficaces de gestion financière et, en particulier, qu'ils veillent à assurer la bonne gestion des fonds reçus en fiducie des clients. L'activité frauduleuse, qu'elle soit le fait de membres de cabinets ou d'autres personnes, est un important secteur de risque pour les cabinets d'avocats²⁵. Des précautions doivent aussi être prises pour s'assurer que les dossiers actifs ou classés soient transférés convenablement s'il y a lieu.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Les biens des clients sont soigneusement et prudemment préservés d'une façon respectant les lois et règlements applicables.	<p>Les biens des clients sont-ils convenablement identifiés sur réception?</p> <p>Des dossiers adéquats sont-ils tenus au sujet des biens des clients?</p> <p>Les fonds reçus dans des comptes généraux et des comptes en fiducie sont-ils gérés convenablement?</p> <p>Le cabinet est-il suffisamment protégé contre la mauvaise utilisation des comptes en fiducie ou la fraude?</p> <p>Les dossiers actifs et classés sont-ils transférés d'une façon respectant les obligations déontologiques?</p>	<p>Des dossiers sont tenus sur les biens des clients qui ont été reçus.</p> <p>Un système de comptabilité efficace est utilisé pour tenir compte des fonds en fiducie et autres fonds reçus.</p> <p>Les dossiers comptables sont à jour et exacts.</p> <p>Des mesures de contrôle interne adéquates sont en place pour minimiser le risque de fraude de la part de membres du cabinet.</p> <p>Une formation est fournie pour aider les membres du cabinet à repérer toute éventuelle activité frauduleuse.</p> <p>Des politiques et modalités sont en place en ce qui concerne le transfert de dossiers actifs ou classés.</p>	<p>Exigences et renseignements concernant les comptes en fiducie (diverses sociétés du barreau)²⁶</p> <p>Concerning File Closure, Retention and Destruction (Law Society of Newfoundland and Labrador)</p> <p>Photocopying a client's file (Law Society of the Northwest Territories)</p> <p>Transfer of Open Files to New Lawyer (directive de pratique) (Société du Barreau du Manitoba)</p> <p>File Transfer on Termination of Retainer (webinaire) (Law Society of Saskatchewan)</p> <p>File Transfer (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Closed files: Retention and Disposition (Law Society of British Columbia)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>

²⁵ Luis Millan, « The Profession's Dirty Little Secret » (mars 2013) *Canadian Lawyer* (en ligne : www.canadianlawyermag.com/4551/the-professions-dirty-little-secret.html?print=1&tmpl=component); Yamri Taddese, « Law firm's trust account hacked, "large six figure" taken » (7 janvier 2013) *Law Times* (en ligne : www.lawtimesnews.com/201301079535/Headline-News/Law-firms-trust-account-hacked-large-six-figure-taken).

²⁶ [Trust Assurance \(Law Society of British Columbia\)](#), [Trust Accounting & Safety \(Law Society of Alberta\)](#), [Trust Account Forms \(Law Society of Saskatchewan\)](#), [Articles relating to trust accounts and financial responsibility \(Société du Barreau du Manitoba\)](#), [Trust accounts \(Barreau du Haut-Canada\)](#), [Trust accounts \(Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia\)](#), [Trust accounts \(Law Society of Prince Edward Island\)](#).

6. Honoraires et débours

L'insatisfaction à l'égard des honoraires est une source majeure de plaintes à l'encontre d'avocats au Canada. Des communications claires au sujet des honoraires et débours dès le début et tout au long d'un mandat aident les clients à prendre des décisions éclairées et parent à la frustration que pourraient ressentir les clients quand ils reçoivent la facture finale. Lorsque des plaintes sont néanmoins formulées au sujet des honoraires, les cabinets peuvent trouver utile d'avoir un processus interne qui aide à régler les différends : l'introduction d'une action civile pour recouvrer des honoraires devrait être envisagée avec circonspection, car elle peut donner lieu à action réciproque pour négligence, et à une procédure longue et coûteuse²⁷.

Des études empiriques menées dans d'autres ressorts indiquent que de nombreux avocats comprennent mal ce que sont des pratiques de facturation déontologiques²⁸. Elles ont aussi constaté que l'existence dans les cabinets de politiques sur la facturation déontologique est associée à une moindre incidence de cas constatés de facturation discutable²⁹. Les auteurs de ces études recommandent vivement que les cabinets offrent des indications claires sur les pratiques de facturation appropriées.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Les honoraires et débours facturés aux clients sont justes et raisonnables, et sont communiqués de façon opportune.	<p>Les honoraires facturés aux clients sont-ils justes et raisonnables?</p> <p>Les avocats comprennent-ils bien ce que sont des pratiques de facturation contraires à la déontologie?</p> <p>Les clients et les avocats ont-ils les mêmes attentes en ce qui concerne les honoraires et débours?</p> <p>Y a-t-il une communication continue avec les clients au sujet des honoraires facturés et des débours engagés?</p>	<p>Des politiques écrites sont en place au sujet des pratiques et modalités de facturation.</p> <p>Des mesures efficaces sont en place pour s'assurer que les avocats connaissent les politiques du cabinet sur les pratiques de facturation et pour encourager une discussion sur ce qui constitue des pratiques de facturation contraires à la déontologie.</p> <p>Au début d'un mandat, les modalités de facturation et les débours sont discutés avec les clients et abordés dans une lettre-contrat.</p> <p>Dans la mesure du possible, une estimation des honoraires et débours prévus est fournie, et, le cas échéant, les clients reçoivent régulièrement des mises à jour.</p> <p>Les gestionnaires du cabinet effectuent périodiquement des vérifications aléatoires des facturations.</p> <p>Les clients sont facturés régulièrement à titre provisoire.</p> <p>Des politiques et des modalités sont en place pour traiter à l'interne les plaintes de clients au sujet des honoraires et débours.</p>	<p>Model Work Guidelines for Young Lawyers (Conférence d'aide aux juristes de l'ABC)</p> <p>Litigation Cost Estimate Template (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>« Practice Watch - Fees, Disbursements and Interest » <i>Benchers' Bulletin</i> (Law Society of British Columbia)</p> <p>Appropriate Billing Practices (Société du Barreau du Manitoba)</p> <p>Financial Management (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Resolutions to avoid fee disputes (and to make more money) (LawPRO)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>

²⁷ Tim Lemieux, LawPRO, « Resolutions to Avoid Fee Disputes (And Make More Money) » (en ligne : <http://avoidclaim.com/2013/resolutions-to-avoid-fee-disputes-and-make-more-money>).

²⁸ Susan Saab Fortney, « Soul for Sale: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture and the Effects of Billable Hour Requirements » (2000) 69 *UMKC Law Review* 239; Christine Parker et David Ruschena, « The Pressures of Billable Hours: Lessons from a Survey of Billing Practices Inside Law Firms » (2011) 9 *University of St. Thomas Law Journal* 619.

²⁹ Voir Parker et Ruschena, *supra* note 28, p. 654, indiquant que leur étude empirique des pratiques de facturation des avocats du Queensland (Australie) avait révélé un lien statistique entre les politiques des cabinets visant à assurer une facturation déontologique et le fait que les avocats signalent moins de cas constatés de gonflement de facture et moins de préoccupation envers la déontologie des pratiques de facturation d'autres avocats du cabinet.

II. RELATIONS AVEC LES ÉTUDIANTS, LES EMPLOYÉS ET D'AUTRES

7. Embauche

Les pratiques d'embauche ne reçoivent pas toujours toute l'attention voulue, mais elles sont un aspect important de l'infrastructure déontologique d'un cabinet. Les avocats ne sont pas seulement « le plus grand actif de tout cabinet³⁰ », mais aussi une grande source de risques. Le recrutement latéral peut être particulièrement risqué. Comme l'indique un éminent ouvrage américain sur la gestion des cabinets, « il y a de nombreux cas de dommages-intérêts et règlements se chiffrant dans les millions de dollars par suite de décisions de recrutement latéral qui ont introduit des “chevaux de Troie” dans des cabinets³¹ ». Des exemples de cas semblables se trouvent sans doute aussi au Canada.

Les pratiques d'embauche mettent en jeu le devoir des avocats de servir l'intérêt public. Il y a de bonnes raisons pour que tous les avocats au Canada adhèrent à la conviction de la Law Society of British Columbia que « le public est le mieux servi par une profession juridique plus représentative et inclusive, qui reflète la diversité de la société³² ». Malheureusement, les groupes en quête d'égalité continuent d'être sous-représentés dans la profession juridique au Canada³³. L'adoption de pratiques d'embauche justes et équitables par les cabinets est une mesure qui peut être prise pour tenter de pallier cette situation.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Le cabinet a des pratiques d'embauche attentives, justes et équitables.	<p>Le cabinet exerce-t-il une diligence raisonnable dans le recrutement d'employés et d'avocats?</p> <p>Le cabinet suit-il des pratiques d'embauche justes et équitables?</p>	<p>Une diligence raisonnable est exercée à l'égard des candidats avant qu'une décision finale soit prise d'embaucher (par exemple, comme le permettent les lois applicables, les dossiers disciplinaires et les références ainsi que les titres de compétence sont vérifiés).</p> <p>Les intervieweurs et les avocats qui prennent les décisions d'embauche reçoivent une formation sur les préjugés fondés sur le sexe ou la race ainsi que sur l'effet éventuel de préjugés inconscients dans les décisions d'embauche.</p> <p>Des lignes directrices écrites sur la conduite d'entrevues sont utilisées.</p> <p>Une politique sur l'équité et la diversité dans le cadre de l'emploi est en place.</p> <p>Le rendement du cabinet en matière de diversité est régulièrement mesuré.</p>	<p>Équité et diversité : Guide et manuel de ressources (ABC)</p> <p>Guide sur la mesure de la diversité (ABC)</p> <p>Screening and Hiring Employees (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Finders & Keepers: Recruiting and retaining top talent (LawPRO)</p> <p>Guidelines – Recruiting, Interviewing and Hiring Practices (Law Society of British Columbia)</p> <p>Guidelines for Equality in Employment Interviews (Law Society of Alberta)</p> <p>Best Practices for Employment Interviews (Société du Barreau du Manitoba)</p> <p>Sommaire des lignes de conduite relatives aux pratiques équitables en matière d'embauche (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>

³⁰ Tim Lemieux, « In the practicePRO Lending Library: Recruiting Lawyers – How to Hire the Best Talent » (25 mars 2013) (en ligne : <http://avoidclaim.com/2013/in-the-practicepro-lending-library-recruiting-lawyers-how-to-hire-the-best-talent/>).

³¹ Anthony E. Davis et Peter R. Jarvis, *Risk Management: Survival Tools for Law Firms* (American Bar Association, 2007), p. 135.

³² Law Society of British Columbia, *Towards a More Representative Legal Profession: Better practices, better workplaces, better results* (juin 2012) (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/docs/publications/reports/Diversity_2012.pdf).

³³ *Ibid.*

8. Supervision / maintien en poste / bien-être des avocats et autres membres du personnel

La façon dont sont traités les avocats et le personnel est un aspect important de la gestion des risques et de la conformité en matière de déontologie. En 2008, LawPRO a rapporté que les erreurs administratives et erreurs liées à la délégation étaient au sixième rang des erreurs les plus nombreuses et les plus coûteuses³⁴. Dans le cas des avocats salariés et des associés, des évaluations régulières du rendement et des processus d'évaluation par les pairs peuvent parer et remédier aux problèmes éventuels de compétences et de comportement des avocats³⁵.

Des commentaires réguliers peuvent aussi aider à conserver les avocats et le personnel, ce qui a de grandes implications financières pour les cabinets³⁶. La rétention des collaborateurs est un important enjeu dans le contexte de l'égalité et de la diversité dans la profession juridique. Tel est tout particulièrement le cas en ce qui concerne les avocates. Comme l'a indiqué le Barreau du Haut-Canada : « Les femmes entrent dans la pratique privée en nombre record depuis plus de deux décennies. Cependant, elles quittent leur cabinet en grand nombre, généralement parce que la pratique privée n'est pas adaptée à leur réalité, qu'il s'agisse de maternité ou de la prise en charge d'une grande partie des responsabilités familiales³⁷. »

Pour atténuer les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les femmes et les membres de groupes en quête d'égalité dans la profession juridique, il est essentiel de s'assurer que les évaluations de rendement officielles et officieuses ainsi que les processus d'affectation de tâches sont à l'abri des préjugés (conscients ou inconscients)³⁸. L'élimination des préjugés peut aussi avoir de vastes implications pour la gestion des risques : des études sur le comportement déontologique au sein d'organisations indiquent que l'équité perçue des politiques d'une organisation (comme celles sur la rémunération, l'avancement et l'affectation des tâches) peut jouer un rôle important dans la création d'une culture de respect de la déontologie³⁹.

Enfin, le bien-être des avocats et du personnel d'un cabinet est un aspect vital de la gestion d'un cabinet. Il se dit sans cesse que l'exercice du droit peut être extrêmement stressant. Les conséquences de cet environnement stressant peuvent être dévastatrices pour les personnes : l'incidence des cas d'épuisement professionnel, de dépression et de suicide est anormalement élevée dans la profession juridique, et l'alcoolisme et la toxicomanie sont répandus⁴⁰. Les problèmes psychologiques, physiques et émotifs vécus par les avocats et le personnel peuvent aussi donner lieu à des comportements qui mènent à des réclamations pour faute professionnelle⁴¹.

Objectif	Évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques proposés pouvant assurer la réalisation de l'objectif	Ressources
Le cabinet aborde avec attention et sérieux les	Le cabinet fournit-il une formation initiale et une formation continue aux avocats et au personnel?	Des possibilités de formation sont offertes aux administrateurs du cabinet, aux avocats chevronnés et aux cadres sur la façon de donner de la formation aux avocats et au personnel, de les superviser et de leur communiquer des commentaires.	Guide to Successful Associate Evaluations (CBA) Employee Delegation and Supervision

³⁴ Dan Pinnington, « The biggest malpractice risks » *LAWPRO Magazine* (été 2008) (en ligne : www.practicepro.ca/LawPROmag/Pinnington_Biggest_Malpractice.pdf).

³⁵ Susan Saab Fortney, « Are Law Firm Partners Islands Unto Themselves? An Empirical Study of Law Firm Peer Review and Culture » (1996) 10 *The Georgetown Journal of Legal Ethics* 271.

³⁶ Law Society of British Columbia, *Towards a More Representative Legal Profession: Better practices, better workplaces, better results* (juin 2012) (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/docs/publications/reports/Diversity_2012.pdf).

³⁷ Barreau du Haut-Canada (Groupe de travail sur la rétention des femmes en pratique privée), *Rétention des femmes* – Sommaire exécutif (22 mai 2008) (en ligne : www.lsuc.on.ca/with.aspx?id=397&langtype=1036).

³⁸ Law Society of British Columbia, *Towards a More Representative Legal Profession: Better practices, better workplaces, better results* (juin 2012) (en ligne : www.lawsociety.bc.ca/docs/publications/reports/Diversity_2012.pdf).

³⁹ Milton C. Regan, « Moral Intuitions and Organizational Culture » (2007) 51 *St. Louis U. L.J.* 941.

⁴⁰ Owen Kelly, EnPratique de l'ABC, « Surmonter le stress et éviter le surmenage : techniques adaptées au juriste » (en ligne : www.cba.org/abc/PracticeLinkFr/CTVF/stresscoping.aspx).

⁴¹ LawPRO, « Wellness & Balance: Resources to Help you Find Your Footing » (en ligne : www.practicepro.ca/LawPROmag/Wellness_Resources.pdf).

<p>questions de formation, de supervision, de rétention des collaborateurs et de bien-être des avocats et du personnel.</p>	<p>Les avocats et le personnel sont-ils supervisés adéquatement?</p> <p>Les avocats comprennent-ils quel travail peut être délégué à des non-avocats, et quel ne peut pas l'être?</p> <p>Des mesures sont-elles prises pour que les avocats et le personnel bénéficient d'un environnement de travail équitable et sécuritaire?</p> <p>Les processus d'évaluation et d'affectation des tâches sont-ils à l'abri des préjugés?</p> <p>Le cabinet prend-il des mesures pour surveiller et encourager le bien-être des avocats et du personnel?</p>	<p>Des systèmes sont en place pour que les avocats et le personnel reçoivent régulièrement des commentaires sur le produit de leur travail (p. ex., des évaluations de rendement officielles et des réunions informelles consacrées au rendement sont organisées régulièrement; l'évaluation par les pairs, s'il y a lieu, sont encouragées).</p> <p>Des mécanismes de contrôle interne des opérations financières sont en place.</p> <p>Des politiques et des modalités sont en place pour gérer et comprendre les questions entourant les accommodements, l'égalité et le harcèlement en milieu de travail.</p> <p>Des politiques écrites sur les congés de maternité et congés parentaux sont en place.</p> <p>Les modalités en place pour évaluer le rendement et affecter les tâches sont examinées pour repérer tout effet de préjugés inconscients.</p> <p>Des conditions de travail flexibles sont offertes quand les circonstances s'y prêtent.</p> <p>Les avocats sont informés des programmes d'aide personnelle offerts par et pour la profession juridique et par d'autres ressources communautaires en santé mentale, et sont encouragés à y recourir au besoin, s'ils le souhaitent.</p> <p>Des possibilités sont offertes au personnel est aux avocats de bénéficier de services de gestion de la santé (p. ex., exercices ou cours sur la saine alimentation, l'ergonomie ou les techniques de libération du stress).</p> <p>Des possibilités sont offertes aux avocats d'œuvrer au sein de la communauté juridique (p. ex., adhérer à des associations de juristes, faire du bénévolat au sein de conseils d'administration et autres comités, et participer à des événements).</p> <p>Les avocats chevronnés du cabinet donnent l'exemple de pratiques de travail saines.</p>	<p>(Barreau du Haut-Canada) Supervision of Employees – The Buck Stops with You (LawPRO)</p> <p>Human Resources/Staff Management (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Gestion personnelle (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Modèles de politiques sur l'égalité et la diversité (diverses sociétés du barreau)⁴²</p> <p>Initiation à la planification de l'accessibilité pour les cabinets d'avocats (ABC)</p> <p>Resource Guide for Lawyers with Disabilities and Employers (Law Society of British Columbia)</p> <p>Model policy: flexible work arrangements (Law Society of British Columbia)</p> <p>Alternative work arrangement – Guidelines for law firms (Law Society of Saskatchewan)</p> <p>Model policy on alternative work schedules (Société du Barreau du Manitoba)</p> <p>Programmes d'aide aux juristes (diverses sociétés du barreau)⁴³</p> <p>Laughter & Living: The Lawyer's Personal Toolbox (Law Society of British Columbia)</p> <p>Conférence d'aide aux juristes (CAJ) de l'ABC</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>
--	--	--	--

⁴² [Model policies \(Law Society of British Columbia\)](#), [Model equity policies \(Law Society of Alberta\)](#); [Equity \(Law Society of Saskatchewan\)](#); [Equity \(Société du Barreau du Manitoba\)](#); [Politiques modèles \(Barreau du Haut-Canada\)](#)

⁴³ [Personal assistance programs \(Law Society of British Columbia\)](#), [Assist Program \(Law Society of Alberta\)](#), [Lawyers At Risk \(Société du Barreau du Manitoba\)](#), [Le programme d'aide aux membres \(PAM\) \(Barreau du Haut-Canada\)](#), [Nova Scotia Lawyers Assistance Program](#), [Yukon Lawyers Assistance Program](#), [Lawyers' Assistance \(Law Society of the Northwest Territories\)](#)

III. RELATIONS AVEC L'INSTANCE DE RÉGLEMENTATION, LES TIERS ET LE GRAND PUBLIC

9. Primauté du droit et administration de la justice

L'administration de la justice et la réglementation de la profession exigent que les avocats répondent aux ordonnances des tribunaux et aux communications des sociétés du barreau. Chaque année, les sociétés du barreau font enquête et prennent des mesures disciplinaires contre de nombreux avocats pour défaut de répondre à leurs communications. Au demeurant, ces défauts nuisent à la réputation de la profession comme étant intègre et digne de confiance.

L'observation prompte et diligente des engagements est aussi un aspect important de la déontologie. Comme l'a fait remarquer un comité disciplinaire d'avocats en Colombie-Britannique :

[TRADUCTION]

La confiance envers les engagements d'un avocat serait érodée si on permettait que persiste une attitude désinvolte dans le respect des engagements. Cette confiance est fondamentale à l'exercice du droit, et il en découle que des efforts sérieux et diligents visant à respecter tous les engagements est un élément essentiel en vue de préserver la crédibilité des avocats et la confiance du public à leur endroit.⁴⁴

Les lettres d'opinion rédigées par les avocats d'un cabinet et sur lesquelles s'appuient des tiers sont un autre domaine qui met en jeu la primauté du droit et la bonne administration de la justice, en plus de soulever les questions sur la gestion des risques. Comme l'indique un éminent ouvrage américain sur la gestion des risques des cabinets d'avocats, « la clé de la gestion des risques dans ce domaine est l'existence et l'application de politiques et de modalités assurant un examen indépendant, au sein du cabinet, avant que des avocats ayant des responsabilités à l'égard de clients ou d'affaires puissent émettre des lettres d'opinion⁴⁵. »

Objectif	Questions qui peuvent être posées pour évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques qui peuvent servir à assurer la réalisation de l'objectif	Exemples de ressources
Les avocats et les cabinets d'avocats respectent et favorisent la primauté du droit et la bonne administration de la justice.	<p>Les avocats comprennent-ils leurs obligations déontologiques à l'égard des engagements et des communications des sociétés du barreau?</p> <p>Des mesures sont-elles prises pour que les engagements, les ordonnances des tribunaux et les demandes des sociétés du barreau soient convenablement et promptement respectés?</p> <p>Le cabinet fournit-il de la formation sur les questions déontologiques qui mettent en jeu des problèmes ou des préoccupations concernant l'administration de la justice?</p> <p>Le cabinet a-t-il des moyens de contrôle en place pour les lettres d'opinion sur lesquelles s'appuieront des tiers?</p>	<p>Les engagements sont couchés par écrit et le dossier est mis à jour au fil de leur réalisation. Le cas échéant, la réalisation correcte d'un engagement est vérifiée.</p> <p>Lorsque des engagements sont pris, ils sont consignés; lorsqu'ils sont exécutés, une vérification est prévue.</p> <p>Des mesures de sensibilisation sont prévues pour que les avocats comprennent leurs obligations déontologiques à l'égard des engagements et des communications des sociétés du barreau.</p> <p>Des systèmes et des politiques sont en place pour que les avocats aient des possibilités de discuter de leur rôle dans la bonne administration de la justice et de le comprendre (p. ex., activités informelles internes au cabinet, financement de la participation à des activités externes pertinentes de DPC).</p> <p>Des politiques et des modalités sont en place pour les opinions de tierces parties (p. ex., s'il y a lieu, des modèles de lettres d'opinion sont utilisés, ou des mécanismes d'examen par les pairs sont en place).</p>	<p>Undertakings (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Undertakings (Lawyers' Insurance Association of Nova Scotia)</p> <p>Communications with the Law Society (Law Society of British Columbia)</p> <p>Solicitors' Legal Opinions Committee of British Columbia</p> <p>Opposing Legal Representative (Law</p>

⁴⁴ Cité avec approbation par la Cour d'appel de la Colombie-Britannique dans *The Law Society of British Columbia v. Heringa*, 2004 BCCA 97 (C.A.), paragr. 10.

⁴⁵ Anthony E. Davis et Peter R. Jarvis, *Risk Management: Survival Tools for Law Firms* (American Bar Association, 2007), p. 134.

			Society of Upper Canada) Public Appearances and Statements (Law Society of Upper Canada)
--	--	--	---

10. Accès à la justice

Les avocats ont l'obligation de servir et protéger l'intérêt public. Un des problèmes les plus importants touchant aujourd'hui le public canadien est celui de l'accès véritable à la justice. Le Canada s'est classé au neuvième rang sur 12 pays d'Europe et d'Amérique du Nord, dans l'analyse de l'accès à la justice civile réalisée en 2011 par le World Justice Project⁴⁶. De graves problèmes d'accès, tels que de longs délais, existent aussi dans le système de justice pénale. Améliorer l'accès à la justice au Canada exige du leadership et des changements dépassant de loin les pratiques des cabinets d'avocats. Rien n'empêche toutefois les cabinets de chercher ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes pour mieux s'acquitter de leur obligation de servir et protéger l'intérêt public. Entre autres mesures tangibles, ils peuvent encourager le travail *pro bono* et d'autres formes de bénévolat, et explorer les formules alternatives de facturation et les mandats à portée limitée (s'il y a lieu et si les lois et règlements applicables le permettent).

Les cabinets d'avocats devraient examiner la façon dont leurs avocats interagissent avec les parties non représentées par un avocat⁴⁷. Un des aspects de la crise dans l'accès à la justice au Canada est que les services juridiques sont devenus de plus en plus inabordables, financièrement, pour de nombreux Canadiens. Par conséquent, un grand nombre de parties ne retiennent pas un avocat. Une vaste étude menée récemment sur les parties sans avocat en Alberta, en Colombie-Britannique et en Ontario a révélé qu'un grand nombre d'entre eux ont des plaintes à l'égard de l'avocat de la partie adverse⁴⁸. En revanche, de nombreux avocats signalent des difficultés à communiquer ou à négocier avec les plaideurs sans avocat⁴⁹. On peut en déduire, à tout le moins, que les avocats ont besoin d'information et de formation pour les aider à traiter avec les plaideurs non représentés par un avocat.

Objectif	Questions qui peuvent être posées pour évaluer la conformité à cet objectif	Systèmes et pratiques qui peuvent servir à assurer la réalisation de l'objectif	Exemples de ressources
Le cabinet adopte des pratiques qui favorisent	Le cabinet adopte-t-il des pratiques et crée-t-il une culture qui mettent en valeur et favorisent l'accès	Le travail <i>pro bono</i> et d'autres formes de bénévolat dans la communauté sont encouragés par le cabinet et pris en compte dans les évaluations de rendement (p. ex., des crédits d'heures facturables sont accordés, ou des buts	Rapport atteindre l'égalité devant la justice L'ABC de la création d'une politique pro bono pour votre cabinet juridique (ABC)

⁴⁶ Mark Agrast, Juan Carlos Botero et Alejandro Ponce, WJP Rule of Law Index 2011 (Washington, D.C. : The World Justice Project, 2011) (en ligne : <http://worldjusticeproject.org/publications>).

⁴⁷ Les expressions « partie non représentée » et « partie comparaissant en personne » peuvent être employées pour désigner une partie qui se présente au tribunal sans un avocat. L'Outil d'autoévaluation de l'ABC privilégie « partie non représentée par un avocat » ou « partie sans avocat ». Dans le rapport détaillé qu'elle a publié récemment, Julie MacFarlane utilise « self-represented litigants » (parties autoreprésentées) (Julie MacFarlane, The National Self-Represented Litigants Project, *Identifying and Meeting the Needs of Self-Represented Litigants, Final Report* (mai 2013), p. 16 (en ligne : www.representing-yourself.com/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=97)).

⁴⁸ *Ibid.*, p. 91.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 92.

<p>l'accès à la justice.</p>	<p>à la justice?</p> <p>Les avocats sont-ils formés de façon à pouvoir traiter efficacement avec des parties non représentées par un avocat?</p>	<p>annuels sont fixés).</p> <p>Une politique écrite sur le travail <i>pro bono</i> est en place.</p> <p>S'il y a lieu et si les lois et règlements applicables le permettent, le cabinet recourt à des formules alternatives de facturation et à des mandats à portée limitée (c.-à-d., services juridiques dégroupés).</p> <p>De la formation est fournie aux avocats susceptibles d'avoir affaire à des parties non représentées par un avocat.</p>	<p>Best Practices Guide (Pro Bono Law Ontario)</p> <p>« Creating Pro Bono Opportunities », <i>The Advisory</i> (Law Society of Alberta)</p> <p>Tips for Dealing with the Self-Represented Litigant (Association du Barreau de l'Ontario)</p> <p>Self-represented Litigants: A Survival Guide (LawPRO)</p> <p>Dégroupage des services juridiques (Barreau du Haut-Canada)</p> <p>Veuillez consulter le lien pour obtenir plus de ressources... (.pdf)</p>
-------------------------------------	--	---	--

ANNEXE B : Lectures suggérées

- Briton, John et Scott McLean, « Incorporated Legal Practices: Dragging the Regulation of the Legal Profession into the Modern Era » (2008) 11 *Legal Ethics* 241.
- Chambliss, Elizabeth, « The Nirvana Fallacy in Law Firm Regulation Debate » (2005) 33(1) *Fordham Urban Law Journal* 101.
- Chambliss, Elizabeth et David B Wilkins, « A New Framework for Law Firm Discipline » (2003) 16 *Georgetown Journal of Legal Ethics* 335.
- Chambliss, Elizabeth et David B Wilkins, « Promoting Effective Ethical Infrastructure in Large Law Firms: A Call for Research and Reporting » (2002) 30 *Hofstra Law Review* 691.
- Devlin, Richard F. et Jocelyn Downie, « “...And the Learners Shall Inherit the Earth”: Continuing Professional Development, Life Long Learning and Legal Ethics Education » (2010) *CLEAR* 9.
- Dodek, Adam, « Regulating Law Firms in Canada » (2001) 90 *La Revue du Barreau canadien* 383.
- Fortney, Susan et Tahlia Gordon, « Adopting Law Firm Management Systems to Survive and Thrive: A Study of the Australian Approach to Management-Based Regulation » (à paraître).
- Fortney, Susan Saab, « Are Law Firm Partners Islands Unto Themselves? An Empirical Study of Law Firm Peer Review and Culture » (1996) 10 *Georgetown Journal of Legal Ethics* 271.
- Fortney, Susan Saab, « Soul for Sale: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture and the Effects of Billable Hour Requirements » (2000) 69 *UMKC Law Review* 239.
- Mark, Steve et Tahlia Gordon, « Compliance Auditing of Law Firms: A Technological Journey to Prevention » (2009) 28:2 *University of Queensland Law Journal* 201.
- Mark, Steve, « Views from an Australian Regulator » (2009) 1 *Journal of the Professional Lawyer* 45.
- Parker, Christine, « Law Firms Incorporated: How Incorporation Could and Should Make Firms More Ethically Responsible » (2004) 23 *University of Queensland Law Journal* 347.
- Parker, Christine, Tahlia Gordon et Steve Mark, « Regulating Law Firm Ethics Management: An Empirical Assessment of an Innovation in the Regulation of the Legal Profession in New South Wales » (2010), 37:3 *The Journal of Law and Society* 466.
- Parker, Christine, Adrian Evans, Linda Haller, Suzanne Le Mire et Reid Mortensen, « The Ethical Infrastructure of Legal Practice in Larger Law Firms: Values, Policy and Behavior » (2008) 31 *UNSW Law Journal* 158.

Parker, Christine et Lyn Aitken, « The Queensland Workplace Culture Check: Learning from Reflection on Ethics inside Law Firms » (2011) 24 *Georgetown Journal of Legal Ethics* 399.

Parker, Christine et David Ruschena, « The Pressures of Billable Hours: Lessons from a Survey of Billing Practices Inside Law Firms » (2011) 9 *University of St. Thomas Law Journal* 619.

Regan, Milton, « Moral Intuitions and Organizational Culture » (2007) 51 *Saint Louis University Law Journal* 941.

Schneyer, Ted, « On Further Reflection: How “Professional Self-Regulation” Should Promote Compliance with Broad Ethical Duties of Law Firm Management » (2011) 53 *Arizona Law Review* 577.

Schneyer, Ted, « Professional Discipline for Law Firms? » (1991) 77 *Cornell Law Review* 1.

Woolley, Alice, « Time for Change: Unethical Hourly Billing in the Canadian Profession and How to Fix It » (2004) 83(3) *La Revue du Barreau canadien* 859.