

Avenir de la profession

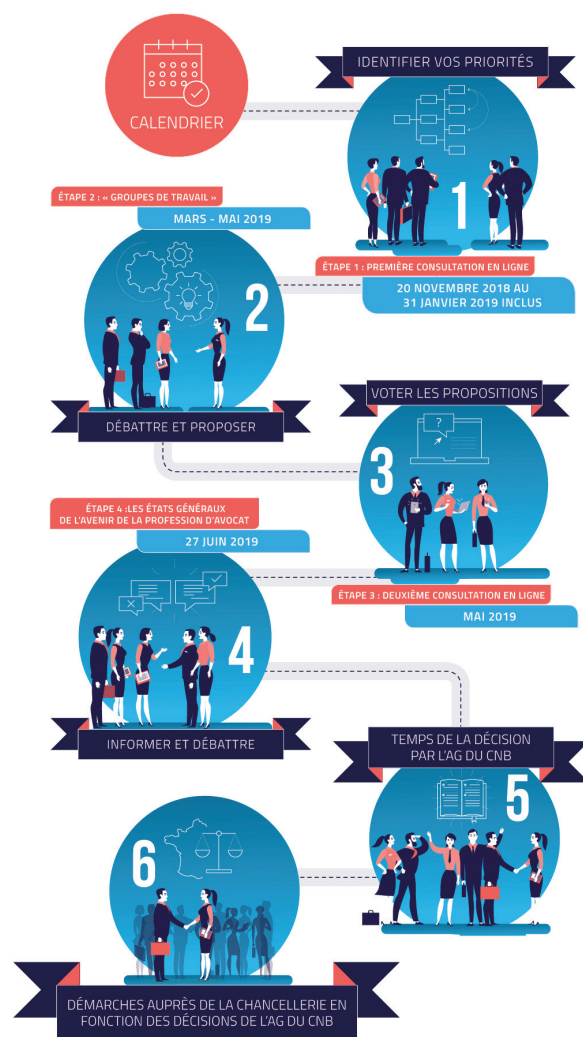


40 PROPOSITIONS POUR L'AVOCAT DU XXI^e SIÈCLE

27 juin 2019

Les États généraux de l'avenir de la profession d'avocat sont un **projet collaboratif**, sans précédent ; pour la première fois, une concertation nationale « *Quels avocats pour quels défis dans notre société ?* » est initiée afin que les avocats et élèves avocats identifient les sujets qui les préoccupent pour construire la société de droit de demain.

Ce projet se déroule en plusieurs phases :



À l'issue de cette première consultation (du 20 novembre 2018 au 31 janvier 2019), **4 groupes de travail ont été constitués pour formuler des propositions**, en réponse aux préoccupations soulevées par les avocats.

▪ GT 1 – Identité de l'avocat

▪ *thèmes de réflexion* : Rôle et respect de l'avocat dans le système judiciaire et au sein des juridictions ; Indépendance et secret professionnel ; Accès à la profession / *numerus clausus* ; Périmètre du droit ; Justice sans juge / MARD

▪ GT 2 – Qualité de la prestation

▪ *thèmes de réflexion* : De la formation initiale à l'installation ; La formation continue et les spécialisations ; La collaboration ; Les conditions d'exercice et les difficultés

▪ GT 3 – Compétitivité des cabinets

▪ *thèmes de réflexion* : Les honoraires ; Autres sources de revenus et nouveaux modes d'exercice ; Les charges

▪ GT 4 – Unité de la profession

▪ *thèmes de réflexion* : Gouvernance / organisation / moyens financiers ; Influence et représentativité ; Outils : service aux avocats et aux justiciables

De mars 2019 à mai 2019, les 4 groupes de travail ont débattu et confronté les idées des avocats avec pour objectif de formuler des propositions concrètes sur chaque thème retenu.

40 propositions issues des 4 groupes de travail ont été soumises à une deuxième consultation en ligne, du 5 juin au 27 juin inclus :

<https://form.jotformeu.com/91471777058366>

Ces périodes de débats et de consultations sont clôturées lors d'un événement national, à la Maison de la Mutualité – à Paris, le jeudi 27 juin.

À l'issue de cet événement, le CNB va se saisir des propositions retenues par les États généraux de l'avenir de la profession et arbitrera en Assemblée générale. Ces décisions votées en Assemblée générale seront portées auprès des pouvoirs publics et dans le débat public, courant 2019-2020.

SOMMAIRE

Les États généraux de l'avenir de la profession d'avocat
40 propositions pour l'avocat du XXI^e siècle

Groupe travail n° 1
Identité de l'avocat

p. 4

Groupe travail n° 2
Qualité de la prestation

p. 26

Groupe travail n° 3
Compétitivité des cabinets

p. 48

Groupe travail n° 4
Unité de la profession

p. 70

Annexe
Propositions du CREA

p. 93

Groupe travail n° 1

Identité de l'avocat



COMPOSITION DU GROUPE

- **Françoise ARTUR**, membre élue du CNB – Barreau : Poitiers. *Co-animatrice du groupe de travail*
- **Nicolas GILLET**, avocat – Barreau : Poitiers. *Co-animateur du groupe de travail*
- **Gabrielle BARNAUD**, élève avocate, Aliénor – Bordeaux. *Co-rapporteuse du groupe de travail*
- **Roxane CHAMBAUD**, élève avocate, EDA SUD EST – Marseille. *Co-rapporteuse du groupe de travail*
- **Sandrine ANDRIAMANANKAJA**, élève avocate, ECOA – Poitiers
- **Michèle BAUER**, avocate – Barreau : Bordeaux
- **Olivier BERNHEIM**, avocat – Barreau : Paris
- **Thomas CHARAT**, membre élu du CNB – Barreau : Paris
- **Guillaume DELARUE**, membre élu du CNB – Barreau : Paris
- **Guy DELOMEZ**, ancien Bâtonnier, membre élu du CNB – Barreau : Cambrai
- Avocat twittos : **@Ganette_**
- **Eric GOIRAND**, membre élu du CNB – Barreau : Toulon
- **Nejma LABIDI**, avocate – Barreau : Paris
- **Kristina LAZATIAN**, élève avocate, ERAGE – Strasbourg
- Avocat twittos : **@Lawsanddisorder**
- Avocat twittos : **@Maitre_Hippo**
- **Florent MEREAU**, membre élu du CNB – Barreau : Lille
- Avocat twittos : **@Neilou_8**
- **Léo OLIVIER**, élève avocat, IXAD – Lille
- Avocat twittos : **@palais_au**
- **Morgiane QUARTANA**, élève avocate, EDAGO – Rennes

PERSONNES AUDITIONNÉES :

- **Jean DANET** – Avocat honoraire, Maître de conférence à la faculté de droit de Nantes et membre du Conseil Supérieur de la Magistrature.
- **Mouvement ADT Quart Monde - Éric BAUDEU** - Responsable Département DH et Justice.
- **CREA / IHEJ en présence de Anne-Laure-Hélène des Ylouses**, membre du CNB, Déléguée au CREA et Gilles Pillet, Professeur à l'ESCP, directeur scientifique du CREA.

Proposition 1



Instaurer le droit à une consultation préalable par un avocat pour toute personne éligible à l'aide juridictionnelle

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'image de l'avocat est intimement liée avec les droits de la défense qu'elle soit individuelle ou collective, que son domaine d'intervention soit ou non juridictionnel. Cette identité est forte et légitime. L'instauration d'une consultation préalable à tout procès accessible notamment à ceux dont les conditions de vie leur interdisent de se penser comme « sujet de droit », renforcera cette identité sociale. La consultation préalable, réservée aux personnes éligibles à l'aide juridictionnelle, outre sa fonction régulatrice, offrira au public un accueil personnalisé par un avocat formé pour une consultation spécialisée. Elle garantira, selon la formule de Paul Bouchet, à chaque personne un traitement d'« une égale dignité » et contribuera à la sûreté des droits.

*Contexte de la proposition **

Depuis 1998, l'article 53 de la loi n° 91-647 du 10 juillet 1991 énonce que l'aide à l'accès au droit comporte « la consultation en matière juridique » (3°) selon les modalités fixées par le conseil départemental de l'accès au droit,

dans le respect de la déontologie des avocats qui produisent ces consultations (dernier §). Mais ce n'est pour l'heure qu'une possibilité, qui n'est pas même un préalable à la demande d'aide juridictionnelle.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 2



Institutionnaliser la place de l'avocat dans le fonctionnement des juridictions par une réforme du code de l'organisation judiciaire

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le renouvellement tous les deux ans du Bâtonnier et le renouvellement des chefs de juridictions, soit du siège, soit du parquet fragilisent la continuité et la cohérence des relations entre le barreau et les juridictions.

Le pouvoir donné pour la première fois aux juridictions d'organiser les contentieux au sein des Palais et le cloisonnement relationnel imposé par la mécanique des services d'accès unique au justiciable (SAUJ) imposent d'instituer les relations entre le barreau et les chefs de juridictions et de greffes.

Le conseil de gestion des juridictions permet à la profession d'y être présente mais le périmètre en est trop restreint.

*Contexte de la proposition **

L'avocat, auxiliaire de justice (L. n° 71-1130 du 31 déc. 1971, art. 3), participe à ce titre au bon fonctionnement du service public de la justice.

Le droit positif tient déjà compte de ce rôle. Le décret n° 2016-514 du 26 avril 2016 relatif à l'accès au droit, à l'organisation judiciaire, aux modes alternatifs de résolution des litiges et à la déontologie des juges consulaires dans le cadre des travaux sur la justice du xxe siècle, a instauré des conseils de juridic-

tion au sein des cours d'appel et des tribunaux de grande instance.

Cela constitue une première tentative de réunir localement l'ensemble des acteurs de la justice afin de favoriser et de renforcer le dialogue entre les professionnels de la justice, les acteurs locaux et les usagers autour de thématiques transversales et d'améliorer la qualité du service public de la justice.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 3



Rédiger les impératifs de fonctionnement de la profession opposables à l'ensemble des juridictions sur le territoire national

EXPOSÉ DES MOTIFS

Pour que les préoccupations de la profession et les valeurs qu'elle défend soient entendues, elles doivent être préalablement écrites par la profession elle-même. Ces éléments devant être adaptables selon les particularités de chaque barreau.

Plusieurs sujets pourraient être concernés par exemple :

- la conception des palais de justice et des autres lieux d'exercice ;
- l'accès et la circulation dans les locaux tant pour le public que pour les avocats ;
- le fonctionnement de l'activité juridictionnelle.

Proposition 4



Imposer comme condition d'inscription au tableau l'utilisation de l'adresse mail « @avocat-conseil.fr »

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le secret professionnel couvre l'ensemble des échanges entre l'avocat et son client quels que soient les supports : téléphoniques, courriels, documents papiers ou non. Si l'on songe évidemment à la nécessaire protection du secret professionnel face à un service d'enquête pénale ou administrative, on est moins attentif à l'exercice de l'avocat en dehors de ces hypothèses. Or, les avocats au quotidien utilisent des moyens de communication non sécurisés et particulièrement les adresses mail. L'utilisation d'une adresse sécurisée, comme « avocat-conseil.fr » mise en place par la profession, doit être considérée comme une obligation déontologique au même titre que l'exercice dans des locaux professionnels adaptés et conformes au respect du secret professionnel.

*Contexte de la proposition **

Le respect du secret professionnel est imposé à l'avocat à la fois par le code pénal (C. pén., art. 226-13) et par les textes qui posent les règles déontologiques propres à la profession d'avocat (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1991 ; Décr. n° 2005-790 du 12 juill. 2005 et RIN).

Ce secret a un domaine d'application large. Il couvre l'ensemble des échanges entre l'avocat et son client ainsi qu'avec les juridictions et ce, quels qu'en soient les supports : téléphonique, courriels, documents papiers ou dématérialisés. En conséquence, le recours aux divers moyens de communication électronique

impose aux avocats de se doter de solutions propres à garantir le respect de ce secret et à protéger leurs correspondances.

La profession d'avocat a développé une solution sécurisée avec l'adresse mail @avocat-conseil.fr qui permet de garantir la conservation des données communiquées dans des serveurs localisés sur le territoire français et, par conséquent, de les faire bénéficier de toutes les protections prévues par le droit interne notamment en cas de perquisition et de saisie.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 5



*Interdire, sous peine
de nullité, les transcriptions
et les communications
des correspondances
du bâtonnier dans l'exercice
de sa fonction*

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'évolution des rapports entre les avocats et leurs clients, l'exigence accrue du contrôle de la qualité de la prestation de l'avocat, la complexité constante des normes juridiques du fond du droit comme de la procédure commandent d'instaurer des protections spécifiques pour l'exercice professionnel qui permettent à l'avocat de bénéficier de garantie de confidentialité. Dans ce sens, le secret professionnel doit être absolu sur toutes les correspondances du bâtonnier avec un avocat, dans l'exercice de sa fonction.

Contexte de la proposition *

L'évolution des rapports entre les avocats et leurs clients, l'exigence accrue du contrôle de la qualité de la prestation de l'avocat, la complexité constante des normes juridiques du fond du droit comme de la procédure commandent d'instaurer des protections spécifiques pour l'exercice professionnel qui permettent à l'avocat de bénéficier de garantie de confidentialité. Dans ce sens, le secret professionnel doit être absolu sur toutes les correspondances du bâtonnier avec un avocat, dans l'exercice de sa fonction.

Les communications des avocats, quels que soient leur support (écrit – lettres, courriers électroniques, etc. – ou oral) et leur destinataire, sont, en principe, couvertes par le secret professionnel, dont la méconnaissance est sanctionnée pénalement par l'article 226-13 du code pénal. L'article 66-5 de la loi du 31 décembre 1971 prévoit aussi que le secret professionnel s'applique « en toutes matières, que ce soit dans le domaine du conseil ou celui de la défense ».

Cependant, le secret des correspondances des avocats n'est pas absolu.

D'une part, les dispositifs relatifs à la lutte contre le blanchiment (C. mon. fin., art. L. 561-2 s.), aux perquisitions et aux saisies dans les cabinets et aux domiciles des avocats (C. pr. pén., art. 56-1) ainsi qu'aux écoutes téléphoniques des avocats et de leurs clients (C. pr. pén., art. 100 s.) accordent aux autorités de poursuite et d'enquête de larges pouvoirs pour saisir des documents ou des communications liés à l'exercice des missions de conseil et de défense des avocats.

D'autre part, si la Cour européenne des droits de l'homme juge de manière constante que « l'interception des conversations d'un avocat avec son client porte incontestablement atteinte au secret professionnel, qui est la base de la relation de confiance qui existe entre ces deux personnes » (CEDH 3 févr. 2015, *Pruteanu c/ Roumanie*, req. n° 30181/05, § 49), elle refuse de considérer comme confidentielle toute conversation entre un avocat

et son client. Le secret des échanges entre un avocat et son client n'est donc pas absolu.

Il en résulte selon la Cour de cassation que les interceptions des communications téléphoniques des avocats, autorisées par un juge qui doit être informé de leur exécution et répondant aux exigences des articles 100 à 100-7 du code de procédure pénale, ne sont pas interdites dès lors qu'elles « constituent une ingérence nécessaire, dans une société démocratique, pour lutter contre la délinquance » (Crim. 22 mars 2016, n° 15-83.205 P).

Afin de garantir le secret professionnel ainsi que la confidentialité des échanges et des correspondances entre un avocat et son client, qui sont liés aux droits de la défense et au droit au respect de la vie privée, la proposition a pour objet d'interdire, à peine de nullité, les transcriptions et les communications des correspondances du bâtonnier avec un avocat, dans l'exercice de sa fonction.

La mesure proposée permettrait de prolonger l'arrêt *Herzog* du 22 mars 2016 (Crim. 22 mars 2016, préc.) de la Cour de cassation, qui a décidé d'annuler la transcription des écoutes entre un avocat et son bâtonnier. La chambre criminelle a ainsi jugé « que, même si elle est surprise à l'occasion d'une mesure d'instruction régulière, la conversation téléphonique dans laquelle un avocat placé sous écoute réfère de sa mise en cause dans une procédure pénale à son bâtonnier ne peut être transcrite et versée au dossier de la procédure, à moins qu'elle ne révèle un indice de participation personnelle de ce dernier à une infraction pénale ». Ainsi, l'échange entre l'avocat et son bâtonnier, qui porte sur tout élément lié à la mise en cause de cet avocat dans une procédure pénale et liée aux droits de la défense, ne peut pas être transcrit ni versé au dossier. Mais ce principe connaît une exception : la transcription de la conversation entre l'avocat et son bâtonnier peut être faite si l'échange révèle un indice de participation personnelle du bâtonnier à une infraction pénale, ce qui n'était pas le cas dans l'espèce citée.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 6



Assortir par une modification législative, l'acte d'avocat issu d'un mode alternatif de la force exécutoire et de la signature électronique

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'accord issu du mode alternatif qui règle le différend ne bénéficie pas actuellement d'un régime juridique unifié et les dispositions qui consacrent des droits sont soumises, pour avoir une force exécutoire, à l'homologation judiciaire alors même que l'objectif poursuivi par la loi, par la promotion des MARD, est de favoriser la déjudiciarisation. Pour remplir l'objectif législatif et apporter à nos clients des conditions de confort et de sécurité il convient d'accorder la force exécutoire et la signature électronique.

Contexte de la proposition *

L'acte contresigné, après avoir été introduit dans le code civil (C. civ., art. 1374, issu de l'Ord. n° 2016-131 du 10 févr. 2016), est devenu l'instrument clef du divorce par consentement mutuel déjudiciarisé (C. civ., art. 229-1, issu de la L. n° 2016-1547 du 18 nov. 2016) et a vu, dans le cadre de la procédure participative, son champ d'action étendu à la mise en état des litiges (C. pr. civ., art. 1544). Le retrait du juge appelle en contrepartie un rôle accru de l'auxiliaire de justice et des solutions négociées qui prennent la forme d'un acte dont la force exécutoire demeure aujourd'hui subordonnée à une homologation du juge

La manière dont a été conçu le divorce conventionnel a relancé la demande en faveur de la force exécutoire de l'acte contresigné. L'accord des époux a force exécutoire alors

même que son dépôt auprès du notaire n'est pas un acte authentique.

La question est complexe avant tout parce que le législateur n'a pas défini le titre exécutoire. L'article L. 111-3 du code des procédures civiles d'exécution se contente d'une liste que le législateur peut faire évoluer. Il l'a d'ailleurs fait, en accordant au directeur des CAF le pouvoir de donner force exécutoire à l'accord par lequel les parents fixent le montant de la contribution à l'entretien et à l'éducation en faveur d'un enfant (CSS, art. L. 582-2). Sans la censure du Conseil constitutionnel (Décis. 2019-778 DC du 21 mars 2019), il était prêt à étendre ce pouvoir aux modifications du montant des contributions initialement fixées par les juges.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 7



Créer un centre de mode alternatif de règlement des conflits par barreau

EXPOSÉ DES MOTIFS

La promotion de ces modes alternatifs va faire émerger des offres dans des domaines extrêmement variés. La profession est déjà présente dans les fédérations, associations et centres de médiation notamment. L'ambition est de donner au public un espace visible et de proximité. La gestion Ordinale mènera une politique d'accès au droit (l'extension de l'aide juridictionnelle, de la protection juridique) construira des partenariats locaux.

Le label avocat sous la protection et l'organisation des ordres apportera une visibilité pour le public et pour la profession dans ce champ d'activité.

Contexte de la proposition *

La première forme d'alternative légalement consacrée est certainement l'arbitrage. Son succès est indiscuté et se traduit notamment par l'extension de son champ d'application, qu'il s'agisse de la nature des litiges abordés ou des personnes qui y ont recours (v. C. civ., art. 2061).

La médiation est apparue dans les années 1980, comme un remède à une justice parfois trop lente et peu efficace dans certains domaines. Dès les années 1990, la profession d'avocat s'est tournée vers la médiation et a créé, sous l'impulsion des bâtonniers et avec l'appui des membres des barreaux des centres de médiation. Les avocats ont depuis lors suivi le développement spectaculaire de ce mode de règlement des différends. Celui-ci a fait son entrée dans le processus judiciaire par la loi n° 95-125 du 8 février 1995, puis dans le code civil pour l'autorité parentale (L. n° 2002-305 du 4 mars 2002) et enfin pour pacifier le divorce (L. n° 2004-439 du 26 mai 2004). Longtemps ignorée par le législateur, la médiation extrajudiciaire a trouvé sa consécration à compter de la transposition de la directive du 21 mai 2008 par l'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011. À l'échelle nationale, l'engagement des avocats a notamment pris la forme de la création du Centre national de médiation des avocats (CNMA, créé par décision en date des 11 et 12 décembre 2015,

l'Assemblée générale du Conseil national des barreaux ; autres institutions ; fédération nationale des centres de médiation) et, depuis le 23 janvier 2019, d'une plateforme de médiation dématérialisée. Le gouvernement a renoncé, pour l'heure, à mettre en place un service public de médiation en ligne.

À côté de la médiation, le droit collaboratif s'est également développé. Né en Amérique du nord, il en a été tardivement importé en France. Il s'agit pour les parties de négocier directement entre elles et de bonne foi la solution de leur litige. La procédure participative assistée par un avocat en est la traduction législative la plus connue (C. civ., art. 2062 s., créé par L. n° 2010-1609 du 22 déc. 2010).

La mesure proposée consiste à mettre en place une structure destinée à regrouper ces différents modes de règlement des conflits de manière à les rendre à la fois lisibles et accessibles pour les justiciables. L'accessibilité découlerait notamment de ce que ces centres de règlement des conflits seraient instaurés à l'échelle des barreaux. C'est à cette échelle également que la proposition envisage des actions menées par les ordres afin, d'une part, de faire entrer les modes alternatifs dans le champ de l'aide juridictionnelle ou de la protection juridique et, d'autre part, de nouer les partenariats nécessaires à leur bon fonctionnement.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 8



Intégrer dans la formation universitaire des modules d'initiation à la profession d'avocat

EXPOSÉ DES MOTIFS

La formation universitaire ne permet pas aux étudiants d'avoir une vision pertinente de la profession (aucune notion de déontologie, aucune expérience des juridictions, d'initiation aux techniques oratoires, d'expérience d'exercice collectif, de sensibilisation aux techniques de négociation). Si la profession ne peut supporter seule le coût de l'examen d'entrée, elle doit obtenir de la Faculté l'adaptation de son enseignement à la profession, pour élever la qualité des prétendants et éviter les candidatures par dépit, par défaut ou par opportunisme ; l'objectif étant de rendre plus pointues les conditions d'entrée dans la profession et de lutter contre les clientélismes.

Contexte de la proposition *

La profession d'avocat a une image de marque très forte auprès du public en général et des étudiants en particulier. C'est la profession juridique à laquelle ils songent majoritairement au début de leurs études. Mais cette image manque en réalité très souvent de précision dans leur esprit. Elle n'intègre pas toujours suffisamment les opportunités et les contraintes actuelles du métier. Ajouté à l'absence de sélection, cela conduirait un trop grand nombre de personnes à faire des études de droit puis à envisager la profession d'avocat en raison de sa notoriété plus que par vocation.

Ce constat, qui fonde la présente proposition, est en réalité ancien. Les nombreux rapports qui ont abordé directement ou indirectement l'enseignement du droit ont tous formulé des propositions convergentes. En 2002, la Commission de réflexion sur l'enseignement du droit proposait ainsi d'enseigner « la sociologie des professions juridiques et judiciaires » ou encore « l'argumentation » (p. 14). En 2007, le groupe Truchet recommandait le rapprochement, au niveau national et local, des universités et des professions, appelées à collaborer (Recomm. n^{os} 403 et 404). Il soulignait égale-

ment l'intérêt d'une participation des professionnels à l'enseignement (n^o 312). Le rapport Darrois proposait en 2009 de donner aux lycéens une information sur les métiers du droit pour éviter qu'ils ne découvrent trop tard que les perspectives offertes ne leur conviennent pas (p. 70). Enfin, le rapport sur l'avenir des professions du droit, rédigé en 2017 sous la direction de Kami Haeri, concluait à la nécessité pour la profession d'avocat de « mettre en œuvre un plan national de sensibilisation avec l'ensemble des facultés de droit, afin de présenter aux étudiants dès la fin de la L2 et en fin de L3 un panorama complet et lucide des réalités de l'exercice de la profession, leur apporter tous les éclaircissements en prévision de leurs choix de matières et de parcours ». Le rapport insistait sur l'implication nécessaire des avocats dans la mise en œuvre de ce plan (p. 23). De nombreuses modalités d'action étaient envisagées. Ainsi, outre des conférences organisées dans les cabinets et les palais de justice, il était proposé de mettre en place des rencontres, des séminaires, une communication institutionnelle (via un portail internet) dédiée aux étudiants en droit dès la première année (*ibid.*).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 9



Organiser un examen d'entrée national aux écoles d'avocat, délocalisé en 4 à 6 centres régionaux, avec une correction nationale pour mieux satisfaire aux exigences d'égalité et de qualité

EXPOSÉ DES MOTIFS

La réforme créant un examen national d'entrée aux écoles d'avocat n'a pas atteint tous ses objectifs, puisqu'il n'est pas assorti d'un système de correction nationale, la totalité des épreuves étant corrigée au niveau local ce qui crée une disparité de traitement entre les candidats. C'est pour cela qu'il est impératif qu'une correction nationale soit effectuée tant par des avocats que des universitaires. C'est en créant des centres d'examen délocalisés qu'on favorisera cette égalité entre tous les candidats.

Contexte de la proposition *

La proposition envisage de pousser plus loin la logique qui a conduit en 2017 à l'instauration d'un examen national d'entrée dans la profession. Les avocats portaient ce projet depuis longtemps pour des raisons aujourd'hui connues.

En premier lieu, il s'agissait d'harmoniser un examen qui reposait jusqu'alors sur des sujets conçus de manière autonome par les 48 IEJ existants. Avec un taux de réussite qui variait selon les IEJ de 13 % à 65 %, le *statu quo* semblait heurter l'exigence d'égalité entre les candidats, qui tendaient à choisir leur IEJ en fonction de son taux de réussite.

Au-delà des problèmes d'égalité, d'autres enjeux étaient attachés à l'harmonisation de l'examen. Pour beaucoup, elle devait permettre une adaptation de ses modalités et de son contenu aux besoins de la profession. Jugé trop universitaire, il devait laisser place à un examen révélateur d'aptitudes professionnelles. S'y ajoutait l'idée que l'harmonisation permettrait une élévation de la qualité de la sélection, une plus grande solennité et donc la possibilité pour la profession de mieux communiquer sur l'excellence de la sélection des futurs avocats.

C'est pourquoi, en 2015, le Conseil national des barreaux et le barreau de Paris ont énergiquement défendu le projet auprès du secrétaire d'État à l'enseignement supérieur et recherche. L'initiative a conduit à un projet de réforme dévoilé à l'été 2016, après concertation entre le ministère de la Justice, le ministère de l'Enseignement supérieur et les professionnels du droit. Appuyée par l'ensemble de la profession, la conférence des doyens et la direction de l'enseignement supérieur, soutenue par la garde des Sceaux, la réforme est entrée en vigueur en 2017. Depuis lors,

les sujets et leur grille de correction sont les mêmes pour les étudiants de tous les IEJ et sont conçus par une commission nationale composée d'universitaires et d'avocats.

Pour autant, le passage des examens et la correction des épreuves demeurent attachés aux différents IEJ. Cela conduit certains observateurs à reprocher aux IEJ d'être à la fois centres de préparation et centres d'examens.

C'est ce à quoi la proposition ici examinée veut mettre fin, en rendant nationaux tant le lieu de l'examen que sa correction.

L'idée était déjà dans l'air du temps au moment de la réforme. Certains universitaires voyaient dans celle-ci une première étape qui annonçait la correction nationale des épreuves et la disparition des IEJ au profit d'un unique centre. De leur côté, certains porteurs de la réforme l'avaient d'ailleurs déjà à l'esprit et pas seulement pour parachever l'égalité et la neutralité de l'examen. Ils y voyaient le moyen de rendre l'examen plus solennel et de le faire rayonner à l'image de concours prestigieux tels que le concours de l'ENM et de médecine. La référence à la formation des médecins renvoie à une autre proposition, plus ancienne et plus audacieuse encore. Elle porte sur la mise en place d'un « internat de la profession » dans lequel on entrerait sur concours et dans le cadre duquel les jeunes avocats se mettraient au service des plus démunis pour une période déterminée (D. Soulez Larivière, *Réforme des professions vingt ans après*, Dalloz 2011, p. 1505 s. ; Rapp. Rapport Darrois, 2009, p. 71 s.). Le rayonnement de la profession ne reposerait plus alors seulement sur l'excellence du niveau d'entrée, mais également sur la preuve apportée par les faits que la profession joue un rôle central dans l'accès au droit et à la justice.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 10



Inscrire dans la loi du 31 décembre 1971, réglementant l'exercice de la profession d'avocat, la définition de la consultation juridique

EXPOSÉ DES MOTIFS

La loi du 31 décembre 1971 accorde à la profession d'avocat une réserve d'activité pour l'exercice principal de la consultation juridique sans pour autant la définir. Le CNB a proposé une définition de la consultation juridique qui reprend les termes de la jurisprudence mais en les précisant. Une définition légale clarifiera le champ d'intervention des *Legaltechs* face aux professionnels du droit et des experts-comptables, et permettra de lutter plus efficacement contre les officines de conseil et les acteurs d'intermédiations entre les professionnels du droit et le public qui, sous couvert de prestations licites, fournissent en réalité des consultations juridiques sans autorisation.

Contexte de la proposition *

La loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 accorde à la profession d'avocat une réserve d'activité pour l'exercice principal de la consultation juridique sans pour autant la définir. Le CNB a proposé une définition de la consultation juridique qui reprend les termes de la jurisprudence mais en les précisant. La démarche proposée repose sur l'idée qu'une définition inscrite dans la loi de 1971 clarifierait notamment le champ d'intervention des *Legaltechs* face aux professionnels du droit et des experts-comptables, et permettrait de lutter plus efficacement contre les officines de conseil et les acteurs d'intermédiations entre les professionnels du droit et le public qui, sous couvert de prestations licites, fournissent en réalité des consultations juridiques sans autorisation. La mesure entend renforcer la protection du périmètre du droit et clarifier l'une des exceptions applicables aux avocats en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux.

En premier lieu, la problématique de la définition de la consultation juridique a pris corps avec la protection du « périmètre du droit » prévu par les dispositions du Titre II de la loi du 31 décembre 1971. Les articles 54 et suivants de cette loi précisent les compétences requises de chaque personne pour consulter ou rédiger des actes sous seing privé en matière juridique. Il existe ainsi des conditions de qualification, de moralité, d'assurance et de garantie financière reposant sur une double exigence : d'une part, celle de posséder le diplôme de licence en droit ou une « compétence juridique appropriée » ; d'autre part, celle d'une autorisation donnée par la loi.

Les modalités de cette autorisation sont fixées par la loi en fonction de la situation de chaque personne. Elles varient au regard du caractère habituel et rémunéré ou non de l'activité et de l'exercice du droit à titre principal ou accessoire, dont l'appréciation diffère selon que la personne considérée appartient à une profession réglementée ou non réglementée.

L'émergence des *Legaltechs* face aux professionnels du droit, des experts-comptables et des conseillers en réduction de coûts sociaux a relancé la question de la définition de la consultation juridique et le souhait de lutter

contre ces acteurs soupçonnés de se placer officiellement au plus près du périmètre tout en développant un *business model* qui les inciterait à en franchir les limites en méconnaissance des principes.

En second lieu, les avocats sont exonérés des obligations de vigilance et déclaratives dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, notamment lorsqu'ils donnent « des consultations juridiques, à moins qu'elles n'aient été fournies à des fins de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme ou en sachant que le client les demande aux fins de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme » (C. mon. fin., art. L. 561-1).

Cependant, les pouvoirs publics interprètent la 4^e directive relative à la lutte contre le blanchiment (Dir. n° 2015/849 du 20 mai 2015), qui soumet les conseillers fiscaux, et par extension leur activité de conseil fiscal, aux obligations déclaratives comme obligeant les avocats à déclarer leurs soupçons pour toute leur activité de conseil fiscal.

Une telle interprétation pourrait avoir pour effet de réduire la portée de l'exonération précitée applicable aux avocats et de modifier l'équilibre auquel la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH 6 déc. 2012, *Michaud c/ France*, req. n° 12323/11, qui s'est référée à la définition de la consultation juridique adoptée par le Conseil national des barreaux lors de son assemblée générale du 18 juin 2011), la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE 26 juin 2007, *Ordre des barreaux francophones et germanophone et a.*, aff. C-305/05) et le Conseil d'État (CE 10 avr. 2008, *CNB et a.*, n° 296845) ont montré leur attachement.

C'est en ayant aussi cela à l'esprit qu'il faut aborder la question d'une définition légale de la consultation juridique, entendue comme une prestation intellectuelle personnalisée tendant, sur une question posée, à partir de l'examen d'un dossier qui suppose un problème de qualification juridique, à la fourniture d'un avis ou d'un conseil fondé sur l'application d'une règle de droit en vue, notamment, d'une éventuelle prise de décision.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Groupe travail n° 2

Qualité de la prestation



COMPOSITION DU GROUPE

- **Jean-François MÉRIENNE**, ancien Bâtonnier, membre élu du CNB – Barreau : Dijon. *Co-animateur du groupe de travail*
- **Marie-Laure VIEL**, ancienne Bâtonnière, membre élue du CNB – Barreau : Saint-Quentin. *Co-animatrice du groupe de travail*
- **Stéphane BALLER**, avocat – Barreau : Les Hauts-de-Seine. *Co-rapporteur du groupe de travail*
- **Margot CAVAGNA-CRESTANI**, avocate – Barreau : Chambéry. *Co-rapporteuse du groupe de travail*
- **Françoise AURAN-VISTE**, ancienne Bâtonnière, Déléguée à la Formation continue, Ecole des avocats Centre-sud – Montpellier
- **Olivia CHALUS-PENOCHET**, avocate – Barreau : Nice
- **Alexis DAVID**, élève avocat, IXAD - Lille
- **Marie-Hélène FABIANI**, membre élue du CNB – Barreau : Paris
- **Amine GHENIM**, membre élu du CNB – Barreau : Saint-de-Denis
- **Anne-Lise LEBRETON**, membre élue du CNB – Barreau : Paris
- **Aminata NIAKATE**, membre élue du CNB – Barreau : Paris

PERSONNES AUDITIONNÉES :

- **Enké KÉDEBÉ** – Directrice école Erage
- **Marie-Pascale PIOT** – Représentante du barreau des Hauts-de-Seine
- **Sylvie MAGNEN** – Directrice RH – EY Avocats
- **Mélanie PARNOT** – Présidente Incubateur du barreau de Montpellier et Vice-présidente de l'Associations des Incubateurs
- **Gilles BOXO** – ancien Bâtonnier – membre élu du CNB – Vice-président de la commission Libertés et droits de l'homme (CNB)
- **Thierry WICKERS** – Président d'honneur du CNB
- **Thierry PEAN** – DGE
- **Patrick DELAHAY**, nouveau président de l'AFEDA
- **Xavier AUREY** – Lecturer à l'Université d'Essex (UK), docteur en droit (Université Panthéon-Assas Paris) et Président du Réseau des cliniques juridiques francophones
- **CREA / IHEJ – Anne-Laure-Hélène des YLOUSES**, membre élue du CNB, Déléguée au CREA et **Gilles PILLET**, Professeur à l'ESCP, directeur scientifique du CREA.

Proposition 1



Renforcer la professionnalisation en aménageant une alternance entre les enseignements et une expérience professionnalisante afin d'améliorer l'accès à la profession et l'entrepreneuriat des élèves avocats

EXPOSÉ DES MOTIFS

S'il faut réaffirmer la nécessité d'un tronc commun renforcé par son caractère pratique en déontologie comme en procédure civile et pénale, les écoles doivent pouvoir proposer un programme :

- adapté aux besoins de compétences de leur ressort géographique ;
- utilisé et enrichi par une approche pédagogique qui accompagne le développement du savoir-être indispensable à une profession performante : prise de parole, gestion de projet, culture digitale, entrepreneuriat, négociation, management ;
- adapté à une première expérience en cabinet, en entreprise, en juridiction, en recherche ou à tout autre projet s'inscrivant dans un parcours de construction des compétences attendues, validé avec l'élève avocat dès sa prérentree.

Contexte de la proposition *

Le contenu de la formation professionnelle dispensée aux élèves avocats par les centres régionaux de formation professionnelle des avocats (CRFPA, ou école d'avocats) est régi par les articles 56 et suivants du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 ainsi que par les dispositions normatives arrêtées par le CNB dans sa décision n° 2014-003 en date du 7 janvier 2015 qui définit les principes d'organisation et harmonise les programmes de la formation des élèves avocats.

Cette décision normative consacre d'ores et déjà le caractère « professionnalisant » de la formation. Elle prévoit que « le contenu pédagogique de la formation [...] est exclusivement consacré à la pratique professionnelle de l'avocat ». Cela est vrai tant des matières enseignées (environnement professionnel et déontologie, techniques essentielles d'expression, conseil, rédaction des actes juridiques, contentieux, management et développement du cabinet d'avocats et de la vie professionnelle) que des méthodes, qui reposent sur des « mises en situation pratique » (article 1^{er}).

Cependant, l'idée d'une alternance tout au long de la formation entre des périodes d'enseignement et des expériences professionnelles n'a pas de traduction dans les textes actuels. Ceux-ci prévoient la succession d'une période de six mois d'enseignement à l'école,

de six mois de projet pédagogique individuel (PPI) et de six mois de stage auprès d'un avocat. Tout au plus permettent-ils qu'un CRFPA soit autorisé, à titre exceptionnel « à organiser ses trois périodes en alternance » (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1991, art. 58-1)

Néanmoins, certaines écoles d'avocats offrent d'ores et déjà à leurs élèves la possibilité d'une alternance entre cours et expérience professionnelle lors de la première période de six mois. Cette alternance y est soit officiellement proposée, soit rendue possible dans les faits par un resserrement des enseignements sur quelques jours dans la semaine. Dans ce dernier cas, les étudiants peuvent, le cas échéant, utiliser cette liberté pour travailler de manière à financer leur formation.

Accompagnant cette tendance, le CNB a fait du renforcement de l'alternance une partie des propositions adoptées par le CNB par résolution du 16 novembre 2018 et transmises au ministère de la Justice pour modification des textes législatifs et réglementaires existants. Il est notamment proposé que l'école puisse « organiser une alternance des enseignements pratiques [...] et du stage en cabinet d'avocats pendant dix mois » pour les élèves qui le souhaitent.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 2



Développer les cliniques juridiques, avec le soutien des barreaux et en synergie si possible avec les incubateurs, pour renforcer la formation, l'apprentissage et la professionnalisation des élèves avocats et étudiants

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le développement des cliniques juridiques comme des incubateurs est une opportunité pour la profession :

- il s'agit d'un vivier de jeunes praticiens motivés ;
- il s'agit d'une potentielle ressource des barreaux, qu'ils soient d'accueil ou plus éloignés ;
- c'est le lieu de détection, à travers un encadrement approprié, d'étudiants susceptibles de rejoindre la profession et que l'on peut sensibiliser à la déontologie et aux valeurs des avocats ;
- c'est une façon de valoriser l'image de marque de la profession et de renforcer sa contribution à la société civile.

Contexte de la proposition *

L'enseignement du droit fait l'objet d'une manière générale d'une profonde remise en question qui affecte son contenu, sa durée et ses méthodes. Sur ce dernier point, les cliniques juridiques retiennent de plus en plus l'attention. Connues pour lier l'accès des étudiants à la pratique et l'accès des justiciables au droit, elles proposent un accompagnement juridique gratuit, en amont d'une consultation stricto sensu. Né aux États-Unis au début du xx^e siècle, le phénomène est relativement récent en France. Absente en 2002 du rapport de la commission de réflexion sur les études de droit, l'idée occupait une place discrète dans la recommandation n° 109 du groupe de travail sur l'enseignement juridique de 2007. Sans le définir, un paragraphe louait la dimension pratique de l'enseignement en clinique en complément du cursus universitaire. Concentré sur la mise en place d'écoles des professionnels du droit, le rapport Darrois de 2009 n'y a fait aucune référence.

Depuis, les cliniques juridiques se sont développées en France partout où le droit est enseigné, à titre principal ou accessoire. Ainsi, par exemple, outre les universités, les écoles de commerce et l'école de droit de Sciences Po Paris sont dotées de leur clinique. Un réseau des cliniques juridiques francophones a été créé. Le succès est au rendez-vous et a retenu l'attention des politiques. La ministre de la Justice, Nicole Belloubet, a loué cette initiative de terrain qui allie formation et accès au

droit. Son prédécesseur, Jean-Jacques Urvoas, y voyait un moyen de rapprocher la justice du citoyen, en lien avec une éventuelle réforme de l'aide juridictionnelle. Dans ce contexte, le rapport Haeri de 2017 leur a donné une place centrale et a insisté sur l'opportunité qu'elles représentent pour la profession d'avocat. Il lui recommande d'investir dans les cliniques pour les trois raisons qui ont fait leur succès, à savoir « une mise en pratique et en situation des enseignements académiques », une clarification de « la perception par l'étudiant du rôle de l'avocat » et une forte inscription de l'avocat et de la filière juridique « dans des missions d'intérêt général ». Enfin, articulé avec le stage, le travail en clinique s'apparenterait à « une forme d'internat au bénéfice des futurs confrères » (§ 2.2.3).

En invitant la profession à contribuer au développement des cliniques en synergie avec les incubateurs, la présente proposition s'inscrit dans le droit fil des réflexions antérieures. Les cliniques devraient ainsi pouvoir bénéficier d'un encadrement effectif par des avocats. Pour les encourager à s'investir, on a proposé de valider cette activité au titre de la formation continue (V. not. Rapp. Haeri, préc., § 2.2.3. ; Résol. CNB AG 6 et 7 juill. 2018). Le soutien de la profession peut aussi prendre la forme d'un apport financier ou matériel des institutions et des grandes structures qui inscriraient cet engagement dans leur activité *pro bono* (Rapp. Haeri, *ibid.*).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 3



*Mettre en place,
dans le prolongement de l'objectif
de professionnalisation,
un programme de parrainage
« très jeune barreau »
dès l'entrée l'école
et jusqu'au début de l'exercice
professionnel*

EXPOSÉ DES MOTIFS

La mise en place de ce programme de parrainage « très jeune avocat » au niveau de chaque barreau aurait pour objectif :

- d'aider et d'accompagner les jeunes confrères dans leur préparation à l'exercice de la profession, notamment les formalités administratives à accomplir ;
- de favoriser leur intégration au sein du barreau ;
- serait ainsi facilité leur passage du statut d'élève avocat à l'exercice de la profession.

Contexte de la proposition *

L'école de formation, par l'intermédiaire de son président, des administrateurs, de sa direction ou de son personnel, représente un interlocuteur des élèves avocats. En outre, chaque promotion d'élèves avocats dispose de son ou de ses parrains, qui sont choisis par les élèves ou par l'école. Toutefois, si ce parrain de promotion peut être sollicité par les élèves, il n'a pas vocation à *accompagner* tous les élèves d'une même promotion. Par ailleurs, chaque élève avocat effectue un stage en cabinet au cours duquel il aura par hypothèse un maître de stage, lequel doit avoir au moins quatre années d'expérience professionnelle en tant qu'avocat (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1997, art. 59). En théorie, il initie son stagiaire à sa pratique professionnelle dans toutes ses dimensions (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1997, art. 60). Mais là encore, tous les maîtres de stage peuvent ne pas être également disponibles et investis et, en tout état de

cause, leur rôle s'arrête après les six mois de stage. Enfin, les services de l'ANAFAGC sont fréquemment sollicités par les élèves avocats à leur sortie de l'école au sujet notamment des formalités à accomplir.

Ces différentes possibilités ne semblent pas satisfaire le besoin d'*accompagnement* personnalisé et de long terme exprimé par les jeunes avocats. La fonction de « parrain » ou « référent » d'un élève tout au long de son parcours n'existe donc pas, que ce soit dans les textes régissant la formation des avocats ou dans la pratique.

Le CNB a proposé par résolution du 16 novembre 2018 que l'avocat titulaire du CAPA puisse, pendant sa première année, être « accompagné, dans l'exercice de sa profession, par un avocat ayant exercé pendant au moins une année ».

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 4



*Créer et mettre en place
un passeport de compétences
de l'avocat reprenant toutes
les informations relatives
à sa formation initiale,
son activité et ses formations
professionnelles*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le passeport de compétences a pour objectif de permettre à tout avocat de bénéficier d'un outil recueillant toutes les informations relatives à son parcours universitaire, sa formation initiale, ses stages, son activité professionnelle et ses actions de formation continue.

L'accès à une spécialisation, la mobilité et éventuellement la réorientation professionnelle seront ainsi facilités.

Contexte de la proposition *

Le passeport de compétence a des modèles, en dehors de la profession, dont il peut être rapproché et qui participent aussi d'une recherche de mobilité.

On songe en premier lieu, au fait que l'Union européenne a mis en place, à la fin des années 90, un *Europass*. Dans sa dernière version, l'*Europass* contient cinq documents qui ont pour but de permettre à son titulaire d'exprimer clairement ses compétences et ses qualifications à travers l'Europe (le CV, le passeport de langues, l'*Europass* Mobilité, le supplément au certificat et le supplément au diplôme). On connaît, en second lieu, mieux encore le système de centralisation des informations en matière de santé avec le dossier médical partagé (traitements, résultats d'examens, allergies...).

Le besoin de mobilité semble largement partagé par les jeunes entrant sur le marché du travail. L'idée s'est installée qu'un parcours professionnel ne peut plus être purement linéaire et vécu intégralement dans un milieu professionnel homogène. La profession d'avocat n'échappe pas à ce phénomène. Au-delà des 30 % d'avocats (rapport Haeri, p. 6) qui quitterait la profession après 20 années d'exercice, pour intégrer des directions juridiques, une institution régulatrice ou pour devenir magistrat, il faut également tenir compte de ceux qui en sens inverse intègrent la profession d'avocat.

Après le rapport très complet rédigé par la commission prospective du CNB (« L'avo-

cat *in mobilis* : la mobilité professionnelle des avocats d'un point de vue prospectif », AG du CNB des 22 et 23 janvier 2016), le rapport Haeri (2017) y voyait une source de richesse. L'avocat qui quitte le barreau emporte en dehors de la profession ses valeurs et qualités, tandis que celui qui intègre le barreau après une autre vie professionnelle y apporte son expérience, notamment sa connaissance des besoins du client ou encore des priorités des régulateurs. Il en déduisait la nécessité de mettre en place des états généraux de la mobilité (§ 4.2.1). Le rapport sur les défis de l'avocat français au XXI^e siècle issu de la collaboration du CREA et de l'IHEJ (2017), voyait dans le développement de ce phénomène l'un des moyens de créer une véritable communauté des juristes (p. 51 s.).

Le passeport proposé entend traduire en centralisant les informations la capitalisation d'expérience que les différentes étapes du parcours professionnel permettent. Dans le champ d'une spécialité, cela constituerait une préparation du dossier de spécialisation, que la profession entend d'une manière générale rendre plus accessible. En dehors de ce champ et dans l'hypothèse d'un parcours transversal au sein des métiers du droit, le passeport entend donner les moyens à l'avocat de valoriser l'ensemble des expériences.

La proposition laisse entièrement ouvertes les questions portant sur les modalités concrètes de recollement des informations, de leur vérification, de leur protection et des droits dont disposerait le titulaire sur son contenu.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 5



Créer et mettre en place une structure spécifique à la profession en vue de proposer un bilan d'expériences professionnelles et de compétences, et d'aider les avocats à avoir une réflexion sur leur exercice professionnel, sur le développement et l'adaptation de leur activité à l'évolution de la profession

EXPOSÉ DES MOTIFS

De nombreux confrères quittent la profession et parfois dès les premières années d'exercice. D'une manière plus générale, les avocats n'ont pas les moyens de mener une réflexion sur leur exercice professionnel, sur le développement et l'adaptation de leur activité à l'évolution de la profession. Dans ces conditions, faire un tel bilan peut s'avérer essentiel. Les structures existantes (Pôle emploi, APEC) ne sont pas adaptées à notre profession.

Contexte de la proposition *

La proposition complète l'ensemble des mesures que la question des départs d'un nombre significatifs d'avocats vers d'autres professions a ailleurs déjà inspirées.

Ce phénomène, étudié dans le détail par le rapport de la commission prospective sur la mobilité des avocats (« L'avocat *in mobilis* : la mobilité professionnelle des avocats d'un point de vue prospectif », enquête et rapport de la Commission Prospective du CNB, AG du CNB des 22 et 23 janvier 2016) et dont le rapport sur l'avenir de la profession s'est largement fait l'écho (Rapport Haeri, 2017, § 4.1.), résulte d'une pluralité de causes et peut être abordé de différentes manières. Cela peut participer d'un décloisonnement des professions juridiques, d'une mobilité, que le rapport Darrois entendait placer sous la surveillance d'un haut conseil des professions du droit (Rapport sur les professions du droit, 2009, p. 84). Une mobilité qui pour certains, contribuerait à l'émergence d'une « communauté des juristes » (Rapport IHEJ-CREA, Les quatre défis de l'avocat français du XXI^e siècle,

oct. 2017, p. 51 et s.). Les départs de la profession d'avocat peuvent traduire également des difficultés ressenties par les professionnels.

C'est ainsi pour éviter les erreurs d'orientation que la proposition n° 8 du premier groupe de travail (v. *supra* p. 20) suggère la mise en place à l'Université d'un module d'enseignement consacré à la profession d'avocat. La proposition n° 3 du deuxième groupe de travail (v. *supra* p. 32) entend lutter contre les difficultés d'insertion des jeunes confrères dans la profession par la mise en place d'un parrainage très jeune barreau. Moins directement, la proposition n° 4 du même groupe de travail, relative à la mise en place d'un passeport de compétences, participe de l'encadrement de la fluidité des parcours qui en résulte.

La mesure proposée prendrait place en amont d'un éventuel départ, semble-t-il pour permettre aux avocats qui s'interrogent ou souhaitent s'interroger sur leur pratique professionnelle, de le faire à la lumière d'un bilan de compétences.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 6



*Favoriser l'accès aux spécialisations
et réduire à deux années le temps
de pratique professionnelle pour
pouvoir prétendre à une mention
de spécialisation en mettant
davantage en valeur la formation
et les diplômes déjà obtenus*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le nombre d'avocats titulaires d'une ou de deux mentions de spécialisation est faible par rapport au nombre d'avocats (environ 10 %). Encourager la spécialisation des avocats nous permettra d'occuper une place de choix dans un contexte de concurrence avec d'autres professions.

La proposition vise à encourager l'obtention d'une mention de spécialisation en réduisant le délai pour y prétendre à 2 ans (au lieu de 4 actuellement), sans remise en question de l'exigence de justifier d'une pratique professionnelle, d'une maîtrise et d'une connaissance du domaine de spécialisation.

Seraient davantage pris en compte les diplômes déjà obtenus et formations déjà suivies en les valorisant et en étant d'autant plus exigeant pendant les deux années de pratique professionnelle en matière de formation continue.

Contexte de la proposition *

Les enjeux de la spécialisation sont connus. Elle doit donner à la profession un marqueur de qualité indispensable dans un marché du droit qui impose aux praticiens de bien penser leur positionnement et leur stratégie. Elle offre théoriquement aux clients un critère de choix de leur avocat fondé sur la compétence et la qualité, et pas seulement sur le montant des honoraires. La spécialité permet à l'avocat de se distinguer dans les secteurs les plus concurrentiels. Si l'expertise technique n'est plus suffisante aujourd'hui pour délivrer des conseils et penser une stratégie pertinente au regard du contexte dans lequel se trouve le client, elle demeure nécessaire.

La mise en place d'un régime de la spécialisation a eu lieu à l'occasion de la fusion des professions opérées par la loi du 31 décembre 1990, date à partir de laquelle le raisonnement en termes de marché des services juridiques est devenu commun. Depuis lors, la procédure et les conditions de fond d'une obtention d'un certificat de spécialisation sont fixées par l'article 12-1 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 et les articles 88 à 92-2 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991. Il s'agit de démontrer une pratique professionnelle suffisante et d'obtenir sa validation. S'ajoute à cela, depuis la loi n° 2004-130 du 11 février 2004, une obligation de formation continue dans la spécialité obtenue. La liste des spécialisations reconnues est fixée par arrêté du garde des Sceaux.

L'évolution constante du contexte économique et réglementaire dans lequel les avocats exercent ainsi que leur faible engouement ont conduit inévitablement à un questionnement récurrent sur la pertinence de la liste des spécialisations – calquées sur les enseignements universitaires – et des conditions posées à leur obtention. On s'est interrogé sur la lisibilité pour le public des spécialités, sur les taux de réussite variables selon les centres d'exa-

men, ou encore sur la difficulté de l'examen en comparaison de la facilité avec laquelle on communique autour d'une activité dominante.

C'est pour tenir compte de ces interrogations que le CNB avait préparé une refonte de la réglementation qui a donné lieu à la réforme réalisée par la loi de modernisation des professions judiciaires du 28 mars 2011 (L. n° 2011-331). L'examen théorique a été remplacé par une validation de l'expérience sur le fondement d'une mise en situation professionnelle, devant un jury plus ouvert, composé de deux avocats, d'un universitaire et d'un magistrat. Pour plus d'égalité, les candidatures sont centralisées auprès du CNB qui organise les modalités de l'examen. Celui-ci peut en outre être dépaycé hors du centre de formation dans le ressort duquel le candidat exerce. La liste des spécialisations a été repensée et portée à vingt-six pour intégrer de nouveaux champs de compétence (tels que la fiducie) et l'avocat peut assortir sa spécialité d'une qualification spécifique. Enfin, la spécialisation ne peut être conservée que si au moins la moitié de la formation continue est consacrée au domaine d'expertise qu'elle sanctionne.

Cette réforme ne semble pas avoir réussi à redynamiser la spécialisation. La proposition ici examinée concentre ses efforts sur l'accessibilité du certificat. En particulier, il est envisagé de réduire à deux ans la durée de l'exercice professionnel, aujourd'hui de quatre années ininterrompues. C'est la durée minimale qu'impose, depuis 2011, l'article 12-1 de la loi du 31 décembre 1971, le décret ayant jusqu'à présent préféré maintenir une durée de quatre ans. L'obtention plus précoce du certificat serait compensée par une valorisation accentuée des diplômes et formations antérieurs, et par l'accroissement des exigences en matière de formation continue.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 7



Fixer des objectifs précis dans le contrat-type de collaboration libérale justifiant le choix du recours à la collaboration libérale plutôt qu'à la collaboration salariée

EXPOSÉ DES MOTIFS

Ces objectifs permettraient de clarifier la relation entre les parties et de responsabiliser chacun quant au choix et à l'exécution du contrat de collaboration libérale.

L'instauration de cette clause interdira le recours aux contre-lettres.

Exemples :

- Pour le collaborateur :
 - favoriser les conditions de développement d'une clientèle personnelle,
 - libre disposition de son temps pour développer une *Legaltech* / ou pour suivre une formation (Master, DU),
 - être associé à la gestion du cabinet notamment en vue d'une association.
- Pour le cabinet :
 - répondre au développement du cabinet,
 - perspective d'association,
 - assurer progressivement la transmission d'une clientèle.

Les objectifs pouvant évoluer, notamment à l'issue des entretiens périodiques, les co-contractants devront les actualiser par avenant soumis à l'Ordre.

Contexte de la proposition *

Né au début du xx^e siècle au sein de la profession d'avocat, le contrat de collaboration libérale a connu un immense succès. Ce succès ne faiblit toujours pas mais s'accompagne depuis longtemps maintenant d'un soupçon, à savoir son usage abusif par les cabinets, quelle que soit leur taille. On fait notamment valoir que nombre de contrats de collaboration n'ont de libéral que le nom, ne laissent aucune liberté aux collaborateurs et ne leur permettent pas de développer leur clientèle. En forçant le trait, on pourrait dire que le salariat l'a emporté sur la collaboration libérale, en lui empruntant sa forme...

C'est une question très importante dans la mesure où les collaborateurs à plein-temps, qui représentent plus de 40 % de l'effectif du barreau de Paris et 30 % environ des avocats français, sont dans leur écrasante majorité des collaborateurs libéraux (96 %).

Les moyens de remédier aux abus a toujours fait l'objet de vives discussions. Le dévelop-

pement de « chartes des bonnes pratiques » (barreau de Paris depuis 2012) ou d'un guide rédactionnel du contrat de collaboration libérale (CNB, 2017), auxquels on recourt librement, est bien accueilli. Ces instruments ne créent pas de nouvelles règles et rappellent l'esprit de la relation libérale.

La proposition examinée choisit d'aborder la difficulté en s'appuyant précisément sur la liberté des parties, c'est-à-dire en les invitant à fixer elles-mêmes les objectifs de leur collaboration. On retrouve ici le souci de revenir aux fondamentaux d'une collaboration libérale qui est précisément fondée sur une négociation permanente de la relation afin d'aligner les intérêts des deux parties en fonction des circonstances. La proposition insiste toutefois sur le fait que les objectifs formulés doivent rendre claires les raisons pour lesquelles le cabinet n'a pas souhaité recourir à une collaboration salariée. La motivation serait ainsi examinée par les ordres, en même temps que l'ensemble du contrat.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 8



Instaurer un contrôle a posteriori par les Ordres des conditions d'exécution du contrat de collaboration libérale

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le Conseil de l'Ordre effectue déjà un contrôle *a priori* des contrats de collaboration. Il s'agit de lui donner le pouvoir de vérifier *a posteriori* les conditions d'exécution des contrats de collaboration, notamment en procédant à des contrôles et en s'assurant de l'effectivité du caractère libéral de la collaboration.

Contexte de la proposition *

Ainsi qu'il a été rappelé dans l'éclairage de la proposition précédente, le statut de collaborateur libéral est partagé par l'immense majorité des jeunes avocats, et la pratique qui en est faite soulève les critiques de manière récurrente.

C'est pourquoi l'article 14.2 du RIN prévoit que tout accord de collaboration entre avocats doit être transmis pour contrôle dans les quinze jours de sa signature au conseil de l'ordre dont dépend le collaborateur. L'obligation s'applique à tous les changements qui pourraient lui être apportés. Cela permet au conseil de l'ordre de vérifier que la collaboration est structurée dans le respect des règles professionnelles, et notamment le secret professionnel, l'indépendance, la liberté pour le collaborateur de développer sa clientèle ou encore de s'installer ultérieurement. Toute irrégularité peut ainsi théoriquement être supprimée à l'orée de la relation professionnelle.

À ce contrôle s'ajoutent les instruments de droit souple que sont les chartes de bonnes pratiques et les guides rédactionnels des contrats de collaboration mentionnés à l'occasion de la proposition précédente.

Ce contrôle n'est pas perçu comme étant toujours efficace. Notamment, on sait que la faute déontologique que constitue l'absence de communication à l'ordre ne peut fonder la nullité du contrat (Civ. 1^{re}, 9 déc. 2015, n° 14-28.237 P), lequel continue ainsi à lier les parties. Cela peut, dit-on, encourager la pratique de contre-lettres par lesquelles on ajoute au contrat officiel.

Par ailleurs, opéré *a priori*, ce contrôle ne permet pas de vérifier que l'exécution de la collaboration correspond bien dans les faits au modèle soumis au conseil de l'ordre.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 9



*Harmoniser la durée
du congé paternité au sein
de la profession en la fixant
à 4 semaines, pouvant être
réparties pendant une période
de 6 mois suivant l'arrivée
de l'enfant*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Actuellement, le RIN prévoit en son article 14.5.1 que : « Le collaborateur libéral est en droit de suspendre l'exécution de sa collaboration pendant onze jours consécutifs, durée portée à dix-huit jours consécutifs en cas de naissances multiples. Cette période de suspension débute dans les quatre mois suivant la naissance de l'enfant ».

D'autres barreaux prévoient des périodes plus avantageuses, notamment 4 semaines.

Il conviendra de modifier le RIN en ce sens, dans un souci d'attachement au progrès social et d'harmonisation, et d'envisager les modalités de parentalité du futur.

Contexte de la proposition *

On sait que la question de leur qualité de vie préoccupe fortement les jeunes avocats, lesquels exercent dans leur écrasante majorité en tant que collaborateur libéral. La commission collaboration au CNB, née en 2012, est née de la volonté de prendre pleinement en compte leurs préoccupations.

L'une d'elle, située au carrefour des questions de qualité de vie et de discrimination, est la parentalité. Il est ainsi ressorti des auditions réalisées pour la rédaction du rapport sur l'avenir de la profession (rapport Haeri, 2017) que le modèle traditionnel fondé notamment sur une totale disponibilité de l'avocat, laissait place à la demande d'un temps réservé pour la vie personnelle. Mieux encore, alors que l'on savait depuis longtemps que la maternité posait des difficultés pour la carrière des jeunes avocates, les auditions ont, semble-t-il, mis en lumière que les jeunes avocats redoutaient également l'étape de la paternité (§ 6.1.1).

La question est abordée pour les collaborateurs libéraux à travers les dispositions du RIN qui, en 2011 (décision à caractère normatif n° 2011-001 (Décis. n° 2011-001, AG du Conseil national du 12 févr. 2011 - JO 26 mars) a instauré un congé paternité, en application des dispositions du Code de la sécurité sociale sur le régime social des travailleurs non-salariés indépendants (CSS, art. L. 613-19-2 al. 1^{er} et D. 613-4-2 al. 1^{er}, 2°).

Le régime actuel est porté par l'article 14.5 du RIN, intitulé « parenté de l'avocat collaborateur libéral », qui a été créé par la décision à

caractère normatif du 11 avril 2014, adopté par l'AG du CNB du même jour (JO 31 mai).

Depuis lors, l'article 14.5.1 du RIN, qui prévoit un congé d'au moins 16 semaines pour les collaboratrices, énonce que « le collaborateur libéral est en droit, de suspendre l'exécution de sa collaboration pendant onze jours consécutifs », durée qui est « portée à dix-huit jours consécutifs en cas de naissances multiples » et réduite à 10 semaines en cas d'adoption.

En tout état de cause, le collaborateur libéral reçoit sa rétrocession d'honoraires habituelle pendant toute la période de suspension de sa collaboration, déduction faite des indemnités perçues dans le cadre du régime d'assurance maladie et jusqu'à due concurrence de ces sommes.

Postérieurement, d'autres barreaux, comme le barreau de Paris, ont prévu des périodes plus longues, à savoir précisément le délai de 4 semaines qu'avait proposé en 2014 le rapporteur de la commission collaboration (RIBP, art. P. 14.0.3 créé en séance du Conseil du 3 nov. 2015, Bulletin du Barreau du 17 nov. 2015).

La mesure proposée consiste à homogénéiser la durée du congé paternité en alignant la durée minimale prévue à l'article 14.5.1 sur cette durée de 4 semaines. Elle entend ainsi contribuer aux efforts faits par la profession pour permettre au collaborateur libéral en situation de parentalité de mieux concilier sa vie personnelle et son activité professionnelle.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 10



Instaurer dans le RIN un droit à la déconnexion pour les avocats collaborateurs

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le développement du marché du droit et la compétition accrue, combinés à la large diffusion des outils numériques, peuvent entraîner des dérives.

Pour plus d'éthique, de responsabilité et pour dépasser la culture du « temps passé », il est nécessaire de développer un dialogue constructif autour des règles de vie déontologiques comme professionnelles et convenir :

- d'un aménagement du droit à la déconnexion compatible avec l'activité envisagée ;
- d'un contrôle et d'un accompagnement éclairé dans le cadre de la relation tripartite entre collaborateur, Ordre et associés de la structure d'accueil ;
- d'une information des référents sur d'éventuels comportements déviants au même titre que les discriminations, les inégalités, l'impossibilité de développer une clientèle personnelle et le non-respect du droit à la formation professionnelle.

Contexte de la proposition *

L'une des idées largement admises sur les jeunes qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail est qu'ils sont plus soucieux que leurs aînés de leur qualité de vie, et en particulier qu'ils souhaitent mieux séparer leur vie personnelle de leur vie professionnelle. Cette revendication est portée presque unanimement par les jeunes avocats.

Cette séparation est rendue délicate par le développement des nouvelles technologies qui apportent, avec la souplesse qui les caractérise, la possibilité d'emporter du travail partout et tout moment. Ce danger déjà largement étudié est accentué lorsqu'on exerce une activité intellectuelle comme la profession d'avocat. Il y a à cela deux raisons au moins. Le travail intellectuel s'empporte par nature avec soi et peut poursuivre celui qui l'exerce à tout moment de la journée, bien après qu'il a quitté son bureau. Par ailleurs, le travail intellectuel semble pouvoir être repris et amélioré sans fin. C'est ce qui a contribué à la mise en place, au profit des salariés, du droit à la déconnexion par la loi Travail du 8 août 2016, laquelle a prévu, à défaut d'un accord collectif, l'établissement d'une charte.

La profession d'avocat, l'une des plus soumises au stress, est tout particulièrement exposée. Les outils numériques pourraient théoriquement permettre de réduire le temps

de production en faveur du temps de création (en repensant à l'occasion le mode de rémunération en s'éloignant éventuellement du taux horaire). Mais ils peuvent, s'ils sont mal utilisés, accentuer une obligation de disponibilité déjà très importante. Il est particulièrement difficile de « déconnecter » lorsque les outils numériques traduisent la disponibilité due au cabinet, aux clients et aux magistrats.

Mettre en œuvre leur droit à la déconnexion, pour les rarissimes collaborateurs qui exercent en tant que salariés, est déjà délicat. Pour l'écrasante majorité des collaborateurs libéraux, ce droit n'existe tout simplement pas.

Peut-être une partie du problème pourrait-elle être résolue par un réel apprentissage, au sein de la profession, de l'art du management. La surconnexion peut parfois traduire une mauvaise organisation de la structure d'exercice.

On peut aussi considérer, et tel est le parti pris par la mesure proposée, qu'il convient de mettre en place un droit à la déconnexion au profit des collaborateurs libéraux. S'inspirer du droit du travail semble possible, s'agissant non pas d'un dispositif légal précis et rigide, mais d'un droit dont la mise en place est purement négociée, en considération des contraintes de l'activité concernée.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Groupe travail n° 3

Compétitivité des cabinets



COMPOSITION DU GROUPE

- **Anne KRUMMEL**, membre élue du CNB – Barreau : Strasbourg. *Animatrice du groupe de travail*
- **Madleen BRESSLER**, élève avocate, Aliénor – Bordeaux. *Co-rapporteuse du groupe de travail*
- **Karadeg COEFFIC**, élève avocat, EDAGO – Rennes. *Co-rapporteur du groupe de travail*
- **Nicolas BARTHOULOT**, élève avocat, EDA – Toulouse
- Avocat Twittos : **@Bernard_Lamon**
- **Delphine BINET**, membre élue du CNB – Barreau : Bordeaux
- **Catherine CHABERT**, avocate – Barreau : Lyon
- **Thomas CHARAT**, membre élu du CNB – Barreau : Paris
- **Audrey CHEMOULI**, membre élue du CNB – Barreau : Paris
- **Jacques-Louis COLOMBANI**, avocat – Barreau : Dunkerque
- **Karline GABORIT**, membre élue du CNB – Barreau : Nîmes
- **Nadège GENEIX**, élève avocate, EDA Centre Sud – Montpellier
- **Denis LACROIX**, avocat – Barreau : Brive
- **Anne-Lise LEBRETON**, membre élue du CNB – Barreau : Paris
- **Quentin PELTIER**, élève avocat, ERAGE – Strasbourg
- **Elsa RICHARD-MATHIAS**, élève avocate, EDA SUD EST – Marseille
- **Germain THIBOULT**, élève avocat, EDA – Toulouse
- **My-Kim YANG-PAYA**, membre élue du CNB – Barreau : Paris

PERSONNES AUDITIONNÉES :

- **François PINON** – ancien directeur juridique du Groupe ACCOR - médiateur de Pacte PME
- **Frédéric ROUSSEL**, notaire
- **Cédric KIEFFER**, huissier
- **Nicole CALVINHAC**, Vice-présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables – Présidente de la Commission « Secteur Performance des cabinets ».

Proposition 1



*Donner la force exécutoire
aux ordonnances de taxation
du bâtonnier*

Contexte de la proposition *

En l'état du droit positif, la jurisprudence considère que le bâtonnier ne peut pas rendre lui-même ses ordonnances de taxation exécutoires. L'article 178 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 subordonne la force exécutoire de l'ordonnance du bâtonnier, d'une part, à l'absence de recours devant le premier président de la cour d'appel, et d'autre part, à son déferrement au premier président du TGI.

Il n'existe pour l'heure aucun moyen de contourner l'obstacle. On sait, en particulier, qu'il est vain de s'appuyer sur l'article 515 du code de procédure civile. Ce texte énonce que « l'exécution provisoire peut être ordonnée, à la demande des parties ou d'office, chaque fois que le juge l'estime nécessaire et compatible avec la nature de l'affaire, à condition qu'elle ne soit pas interdite par la loi ». En premier lieu, la Cour de cassation estime que le bâtonnier n'est pas juge au sens de ce texte (Civ. 1^{re}, 9 avr. 2002, n° 99-19.961 P, D. 2002. 1787, obs. B. Beignier). En second lieu et en tout état de cause, il ne faut pas confondre le caractère exécutoire par provision d'une décision et sa force exécutoire. Cela a été précisément jugé dans le domaine où les décisions du bâtonnier sont « de droit exécutoires à titre provisoire », à savoir lorsqu'elles ordonnent le paiement de sommes au titre des rémunérations dans la limite maximale de neuf mois de « rétrocession d'honoraires ou de » salaires calculés sur la moyenne des trois derniers mois (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1991, art. 153). Même exécutoire de droit, la décision du bâtonnier n'est pas de celles à laquelle la loi attache les effets d'un jugement

et une expédition revêtue de la formule exécutoire demeure nécessaire (Civ. 1^{re}, 30 janv. 2014, n° 12-29.246 P, D. actu, 14 févr. 2014, obs. Kébir ; D. avocats 2014. 49).

À première vue, tout découle de la nature de la mission du bâtonnier. À l'instar d'un arbitre privé, il constitue une juridiction. Il représente bien la juridiction de première instance du contentieux de l'honoraire. Mais comme tout arbitre, il est privé de l'*imperium* et dans l'impossibilité d'assortir lui-même ses décisions de la force exécutoire (V. not. J. Villacèque, La juridiction du bâtonnier : une charge publique à parfaire, D. 2002. 305 s.).

Aussi clair qu'il puisse être, le droit positif en la matière nourrit chez certains avocats une analyse critique dont la proposition examinée entend tirer les conséquences. En faveur d'une évolution des pouvoirs du bâtonnier, on a ainsi pu avancer deux arguments. D'une part, le bâtonnier est un peu plus qu'un arbitre privé dans la mesure où il tient son rôle non pas de simples volontés privées, mais bien de la puissance publique. D'autre part, le passage par l'*exequatur*, qui est accordé automatiquement, compliquerait et alourdirait inutilement la procédure pour les parties. De l'ensemble certains en déduisent qu'il serait plus simple de reconnaître force exécutoire aux ordonnances du bâtonnier pour peu qu'elles aient été déposées au greffe du TGI, à l'instar de ce que prévoient les articles L. 712-4, L. 712-5 et D. 7112-3 du code du travail pour la commission arbitrale des journalistes (sur l'ensemble de cette argumentation, V. J. Villacèque, préc.).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 2



*Fixer un taux de TVA à 5,5 %
à tous les honoraires d'avocat*

Contexte de la proposition *

La proposition d'un taux de TVA réduit à 5,5 % pour toutes les prestations de l'avocat s'inscrit dans la continuité d'un combat mené depuis plusieurs décennies par la profession. Cette proposition est très ambitieuse par sa généralité et au vu des obstacles existants.

On sait en effet que, en l'état, le droit de l'Union européenne ne permet aux États membres d'appliquer un taux de TVA réduit qu'à certaines prestations limitativement énumérées. La liste de ces prestations figure à l'annexe III de la directive 2006/112/CE du 28 novembre 2006, relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée. On s'en souvient, c'est parce que les services rendus par les avocats ne sont pas assimilables à des services rendus par des organismes sociaux, au sens du point 15 de l'annexe III (CJUE, 1^{re} ch. 17 juin 2010, C-492/08, V. égal. CJUE 28 juill. 2016, n° C-543/14), que le taux de 5,5 % qui fut prévu un temps par l'article 279, f), du code général des impôts, pour les prestations indemnisées par l'aide juridictionnelle, a été supprimé en 2011 (L. n° 2010-1657 du 29 déc. 2010, art. 31). Depuis lors, toutes les

prestations délivrées par des avocats, même dans le cadre particulier de l'aide juridictionnelle, sont soumises au taux de 20 %.

Cette proposition, qui fait écho à l'action menée parallèlement par le barreau de Paris (V. not. délib. du 13 mars 2018), intervient dans un contexte plus ouvert qu'il ne l'était jusqu'à présent. La Commission européenne a en effet adopté un plan d'action sur la TVA en vertu duquel la directive de 2006 pourrait être modifiée pour offrir plus de liberté aux États membres dans la fixation des taux de TVA (V. proposition de directive du Conseil, 18 janv. 2018, n° 2018/0005). Si l'action de *lobbying* menée par la profession pour que ses services intègrent l'annexe III devait aboutir, il resterait toutefois encore à convaincre l'État français d'utiliser en faveur des avocats la souplesse offerte par le droit de l'Union. À défaut, il resterait à emprunter la seconde voie envisagée par la profession. Il s'agirait de convaincre l'État de ranger les prestations délivrées par l'avocat à des particuliers parmi les services délivrés à la personne qui donnent lieu à crédit d'impôt.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 3



Permettre l'ouverture du capital social des cabinets d'avocats de façon minoritaire à d'autres acteurs que les professions juridiques, judiciaires et du chiffre, en distinguant la détention du capital de la gouvernance effective indépendante du cabinet

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'ouverture du capital social des cabinets d'avocats à des tiers permettrait à la profession de rester compétitive. Les cabinets pourraient bénéficier d'importants moyens pour assurer le développement de leur activité, mais aussi pour rivaliser avec les *Legaltechs* et les experts-comptables qui bénéficient déjà de ce type de financement.

*Contexte de la proposition **

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 a bouleversé largement le cadre normatif en la matière. S'agissant des sociétés d'exercice libéral, on sait qu'il est désormais possible à une personne physique ou morale n'exerçant pas la profession qui constitue l'objet social d'une telle société d'en détenir néanmoins la majorité du capital et des droits de vote (L. n° 90-1258 du 31 déc. 1990, art. 6, § 1^{er}, issu de la L. n° 2015-990 du 6 août 2015). Ainsi, un notaire ou un huissier peut théoriquement contrôler une SEL dont l'objet est l'exercice de la profession d'avocat. Le législateur a introduit le même libéralisme dans les sociétés commerciales de droit commun ouvertes aux avocats. L'article 8, I, alinéa 2 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 ouvre les mêmes possibilités de détention à toute personne, physique

ou morale, établie dans un pays de l'Union européenne, dans la confédération suisse ou encore dans un État membre de l'accord sur l'Espace économique européen. Là encore, il n'est pas nécessaire que le contrôle soit entre les mains d'une personne en exercice au sein de la structure. Enfin, l'ouverture du capital est encore plus large lorsque la SEL ou la société commerciale abrite une société pluri-professionnelle d'exercice (L. préc. du 31 déc. 1971, art. 8, II). Le contrôle peut être offert à une personne qui n'exerce pas une profession libérale juridique et judiciaire, mais l'une des professions complémentaires hébergée, par exemple l'expertise-comptable ou le conseil en propriété industrielle (L. préc. du 31 déc. 1990, art. 31-3 et 31-6).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 4



*Permettre un nouveau mode
d'exercice de l'avocat
en entreprise
avec les garanties
d'indépendance et de secret
et sans possibilité de plaider*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il s'agit d'un nouveau mode d'exercice défini par la profession et comprenant toutes les garanties d'accès, de déontologie et de discipline propres à l'avocat.

Contexte de la proposition *

La question de l'exercice de l'avocat en entreprise sous son titre est une des plus débattues dans la profession depuis plus de 30 ans. Les rapports ayant abordé cette question se sont succédé : Soulez-Larivière en 1988, Granrut en 1996, Varaut en 1998, Nallet en 1999, Guillaume en 2006, Darrois en 2009, Prada en 2011, Haeri en 2017 et très récemment Gauvain en 2019.

Des solutions alternatives à l'exercice de l'avocat en entreprise ont été rejetées par la profession d'avocat. Ainsi, le Conseil national des barreaux, lors de son assemblée générale des 29 et 30 mai 2015, s'est opposé à la reconnaissance d'un privilège de confidentialité (*legal privilege*) couvrant les avis, consulta-

tions et correspondances émis par les juristes d'entreprise au sein de celles-ci, en ce qu'elle aboutirait à la création d'une nouvelle profession réglementée et à l'affaiblissement du secret professionnel de l'avocat au préjudice des entreprises et des particuliers.

Par ailleurs, le Conseil d'État a annulé une décision du Conseil national des barreaux qui modifiait le Règlement intérieur national de la profession d'avocat (RIN, art. 15.2.2) afin de permettre à un avocat d'ouvrir un bureau secondaire dans les locaux d'une entreprise, qui pouvait être cliente de l'avocat, mais ne devait pas « exercer une activité s'inscrivant dans le cadre d'une interprofessionnalité avec un avocat » (CE 29 janv. 2018, n° 403101).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 5



Autoriser la rémunération de l'apport d'affaires :

- a. Entre avocats*
- b. De l'avocat envers les tiers sous réserve que la commission perçue soit la rémunération d'une mission connexe et accessoire à l'activité d'avocat*
- c. Des tiers envers l'avocat, dans le cadre de leur propre activité accessoire*

Contexte de la proposition *

L'apport d'un dossier ou d'un client à un avocat ou par un avocat à un tiers ne peut pas donner lieu à rémunération. Trois textes concourent aujourd'hui directement ou indirectement à l'interdire.

L'article 10, dernier alinéa, du décret n° 2005-790 du 12 juillet 2005 énonce en termes généraux que « la rémunération d'apports d'affaires est interdite ». *In fine*, l'article 11.3 du RIN, relatif aux modes prohibés de rémunération, reprend à l'identique cette règle. Celle-ci est précisée par l'alinéa précédent, selon lequel « l'avocat ne peut percevoir d'honoraires que de son client ou du mandataire de celui-ci ». Celui à qui il apporte une affaire n'est par hypothèse pas un client. Enfin, l'article 11.4 du RIN sur le partage d'honoraires se termine par l'interdiction faite à l'avocat « de partager un honoraire quelle qu'en soit la forme avec des personnes physiques ou morales qui ne sont pas avocats ». L'article 10 du décret du 12 juillet 2005 reprend cette dernière interdiction à l'identique.

Comme d'autres règles déontologiques avant elles, celle-ci se trouve aujourd'hui questionnée par certains à la lumière des effets qu'ils craignent la voir produire sur la compétitivité des avocats. Dès lors que l'on adopte la logique entrepreneuriale et concurrentielle qui gagne le marché des services juridiques, on peut par exemple se demander si les fondements de la prohibition permettent de prendre en compte les besoins des avocats en termes de développement de clientèle.

Deux rapports ont adopté cette démarche en 2017. Le rapport sur l'avenir de la profession d'avocat (Haeri) soulignait le fait que la rémunération de l'apport d'affaire pouvait être intéressante en particulier pour rémunérer

le travail des collaborateurs dans la phase qui prépare leur association. Il proposait en conséquence de l'autoriser, mais exclusivement entre avocats (§ 3.2.4.1). Quelques mois plus tard, le rapport du barreau de Paris sur ce thème a insisté sur le fait que plusieurs facteurs favorisaient le phénomène, à savoir l'obligation pour l'avocat de diriger vers un confrère les dossiers qui sortent de son champ de compétence, la pluri-professionnalité et le développement des collaborations avec des plateformes. C'est d'ailleurs ce dernier cas de figure qui a donné l'occasion à la Cour de cassation de juger que les dispositions déontologiques qui interdisent la rémunération de l'apport d'affaire « ne régissent que les avocats et ne peuvent être opposées à des tiers étrangers à cette profession » (Civ. 1^{re}, 11 mai 2017, n° 16-13.669 P). Le rapport en concluait que le maintien sans nuance de la prohibition était regrettable et pouvait conduire à de mauvaises pratiques et notamment à un abus de la sous-traitance. Estimant que la rémunération de l'apport d'affaire ne heurtait ni l'indépendance de l'avocat, ni sa liberté dans la fixation des honoraires, ni le secret professionnel, il proposait la suppression de la prohibition entre avocats et si possible entre avocats et professions réglementées visées à l'article 1^{er} de l'ordonnance n° 2016-394 du 31 mars 2016 (mod. L. n° 90-1258 du 31 déc. 1990).

C'est cette suppression qu'envisage à son tour la proposition commentée, en ouvrant la discussion sur le degré d'ouverture souhaité. Le choix est donné entre une autorisation limitée exclusivement aux rapports entre avocats, ou étendue aux relations relevant de l'activité accessoire désormais permise aux avocats comme aux autres activités réglementées du droit et du chiffre.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 6



*Permettre la rémunération
de l'avocat exclusivement
au résultat obtenu, notamment
dans les cas
où l'exigibilité de la créance
est incontestable*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Exemple : indemnisation des victimes d'accidents de la circulation.

Contexte de la proposition *

Faut-il lever, dans certains domaines et à quelles conditions, la prohibition du pacte de *quota litis* que portent les articles 10, alinéa 5 de la loi du 31 décembre 1970 et 11-3 du RIN ?

Fondée sur l'idée que ce mode de rémunération créerait une association de l'avocat avec son client (V. A. Brunois sous Civ. 1^{re}, 4 juill. 1972, D. 1973. 249) ou favoriserait la multiplication d'actions futiles (C. Jarrosson, L'efficacité du pacte de *quota litis* stipulé à propos d'un arbitrage international, D. 1992. 459 s., note 10), l'interdiction est dotée par la jurisprudence d'un champ d'application très large. En effet, le pacte est prohibé quel que soit le domaine d'intervention de l'avocat, juridique aussi bien que judiciaire (Civ. 2^e, 26 mars 2015, n° 14-13.901, inédit). Lorsque l'avocat intervient comme agent sportif, le résultat est en outre plafonné (art. 10, al. 6 et 7). En toute hypothèse, on ne peut prévoir qu'un honoraire de résultat *complémentaire* à un honoraire de diligences (L. préc., 1971, art. 10, al. 5 *in fine*). N'échappent à la prohibition que les services rendus par l'avocat dans l'arbitrage international, à condition de ne pas imposer une rémunération excessive au client (V. C. Jarrosson, art. préc.).

Mais la jurisprudence a imposé en compensation beaucoup de souplesse. Là où les instances ordinales considéraient parfois que l'honoraire complémentaire ne pouvait économiquement représenter l'essentiel de la rémunération, la Cour de cassation a inter-

prété en sens contraire la réglementation professionnelle (R. Frémy, obs. sous Civ. 1^{re}, 10 juill. 1995, n° 93-20.290 P, D. 1996. 313). De même, la Cour de cassation n'exigeait pas que le mode de calcul de l'honoraire principal ait été fixé dans la convention (Civ. 1^{re}, 18 mars 2003, n° 00-11.863 P). Enfin, il est également admis qu'une convention prévoyant seulement un honoraire de résultat est valide si elle constitue le complément d'une convention antérieure fixant le principal (Civ. 2^e, 7 mars 2019, n° 18-10.677, inédit).

Pour contester la prohibition du pacte, on fait valoir que la prohibition représenterait un désavantage compétitif, notamment dans les nouveaux domaines d'activité, face à des concurrents qui choisissent librement leurs modes de rémunération. Tenant compte de ce risque de concurrence déloyale, le rapport Darrois proposait plutôt d'étendre l'interdiction du pacte à ceux qui délivrent des consultations sur le fondement de l'article 60 de la loi de 1971 (Rapport sur les professions du droit, mars 2009, p. 67).

On sait que des pays européens ont levé l'interdiction dans certains domaines ou à certaines conditions. Le code de déontologie des avocats européens lève l'interdiction lorsque la valeur du litige est conforme à un tarif ou lorsque cela est autorisé par l'autorité compétente dont dépend l'avocat (RIN, art. 21.3.3.3).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 7



*Dématérialiser le cabinet
d'avocat en permettant
une domiciliation permanente
au sein des ordres*

*Contexte de la proposition **

L'avocat est tenu de fixer son domicile professionnel dans le ressort du tribunal de grande instance auprès duquel il est établi (Décr. n° 91-1197 du 27 nov. 1991, art. 165). La possibilité dans ce cadre d'installer son cabinet où il le désire est une liberté fondamentale (Civ. 1^{re}, 8 déc. 1987, n° 85-18.721 P).

Toutefois, l'exercice de cette liberté doit être articulé avec les règles de la profession. L'avocat doit disposer d'un cabinet lui permettant d'exercer son activité professionnelle en conformité avec les usages et dans le respect des principes essentiels de la profession. Son cabinet doit notamment lui permettre de garantir le respect le plus strict du secret professionnel et il doit justifier d'une adresse électronique sécurisée (RIN, art. 15.1).

En principe le domicile professionnel de l'avocat se confond avec des locaux dédiés qui lui sont propres. À défaut, la domiciliation peut prendre deux formes. Le conseil de l'Ordre peut autoriser à titre temporaire, et pour la durée qu'il fixe, l'avocat à se domicilier soit au sein de locaux affectés par l'Ordre, soit dans

les locaux du cabinet d'un autre avocat dans le ressort du même barreau.

En tout état de cause, la convention qui encadre la domiciliation doit être écrite et être préalablement approuvée par le conseil de l'Ordre. Elle doit fixer les modalités de la mise à disposition de locaux ainsi que les conditions de transmission des courriers et communications destinés à l'avocat (RIN, art. 15.1). Dans l'hypothèse où l'avocat se domicilie au sein des locaux affectés par l'Ordre, il doit veiller à disposer d'une ligne téléphonique et de fax indépendante de celle de l'ordre (CNB, commission Règles et Usages, avis n° 2008-043 du 8 juill. 2008). L'avocat domicilié doit par ailleurs communiquer au conseil de l'Ordre l'adresse de son domicile privé (RIN, art. 15.1).

Ces dispositions du RIN sont issues de la décision à caractère normatif n° 2011-005, adoptée par l'assemblée générale du CNB du 24 octobre 2011 (JO du 29 oct.), pour répondre aux évolutions de la réalité de l'exercice du métier d'avocat et aux nouveaux moyens de communication.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 8



*Élaborer une grille
de cotisation ordinales
qui soit proportionnelle
aux revenus de l'avocat*

*Contexte de la proposition **

En vertu des dispositions de l'article 17, 6°, de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971, le conseil de l'Ordre a parmi ses attributions celles de « gérer les biens de l'Ordre, de préparer le budget, (et) de fixer le montant des cotisations » dues par les avocats de son ressort. Cela recouvre en réalité non seulement les avocats qui relèvent du conseil de l'ordre mais également ceux qui, bien qu'appartenant à un autre barreau, « ont été autorisés à ouvrir un ou plusieurs bureaux secondaires dans son ressort ». Il lui appartient également de répartir les charges entre ses membres et d'en poursuivre le recouvrement.

Dans le cadre de cette mission, le conseil de l'ordre fixe librement le montant des cotisations dues par les avocats sous la seule ré-

serve de respecter le principe d'égalité entre citoyens. Cela lui interdit d'appliquer des barèmes différents selon que l'avocat est inscrit au barreau ou autorisé à ouvrir un bureau secondaire (Civ. 1^{re}, 9 juill. 2015, n° 14-19.043 P ; Civ. 1^{re}, 9 mai 2001, n° 99-16.393 P). En revanche, les cotisations varient librement entre les barreaux.

En principe, les cotisations sont modulées en fonction de l'ancienneté de l'inscription au tableau de l'ordre. Contestée, la méthode a été expressément jugée conforme à l'exigence d'égalité pour peu qu'elle s'applique à l'ensemble des avocats exerçant dans le ressort du conseil de l'Ordre (Civ. 1^{re}, 22 janv. 2002, n° 99-14.180 P).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 9



*Permettre aux avocats
de se constituer devant
les juridictions de première
instance et d'appel
sur l'ensemble du territoire
national*

*Contexte de la proposition **

Dans les procédures avec représentation obligatoire, en matière civile, les avocats sont libres d'assister leurs clients sur l'ensemble du territoire national, mais non de les représenter partout. La loi dite Macron du 6 août 2015 a maintenu la nécessité de la postulation tout en l'élargissant au niveau du ressort de la cour d'appel (L. n° 71-1130 du 31 déc. 1971, art. 5). Elle a par ailleurs supprimé le tarif de postulation des avocats. L'article 10 de la loi

du 31 décembre 1971 énonce depuis lors que les honoraires de postulation, comme ceux d'assistance, de conseil et de consultation, sont librement négociés avec le client. La règle ne s'applique pas devant les cours d'appel statuant en matière prud'homale, en dépit de l'instauration d'une représentation obligatoire (Cass. avis, 5 mai 2017, n°s 17-70.004 et 17-70.005 P).

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 10



*Exonérer les indemnisations
versées au titre de l'AJ
de l'imposition fiscale
et à tout le moins
de l'assujettissement
à charges sociales
dans la limite d'un plafond*

Contexte de la proposition *

L'aide juridictionnelle, élément essentiel de l'accès à la justice pour les plus modestes, est à la recherche de moyens pérennes de financement depuis fort longtemps. L'équation, qui intègre les ressources de l'État et le besoin d'une juste indemnisation des avocats qui interviennent dans ce cadre, semble de plus en plus insoluble au fil des années. Une chose est sûre la contribution de la profession à l'AJ, qui pèse en majorité sur des avocats expérimentés, exerçant en cabinet individuel et qui supportent donc des charges importantes, représente un effort que la profession semble de moins en moins vouloir supporter. La très faible indemnisation de ses services est au centre des préoccupations.

Il se trouve en effet que l'indemnisation versée à l'avocat au titre de l'AJ est soumise aux mêmes régimes fiscal et social que toutes les rémunérations perçues par les avocats exerçant à titre indépendant comme profession libérale en contrepartie de leur mission d'assistance et de représentation. Elle relève ainsi du régime des bénéfices non commerciaux. De même, la contribution de l'État à la rétribution des avocats intervenant à l'AJ doit être déclarée à l'im-

pôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices non commerciaux (CGI, art. 92). L'avocat est assujéti également à la TVA et il est redevable des cotisations de sécurité sociale pour ces rétributions.

S'agissant de la TVA, on sait que la Commission européenne a présenté le 18 janvier 2018 une proposition de directive modifiant la directive 2006/112/CE de manière à offrir aux États membres la liberté de prévoir des taux réduits qui ne pourraient pas être inférieurs à 5 %, un taux « super » réduit fixé entre 0 % et 5 % des taux réduits, et une exonération avec droit de déduction de la TVA payée au stade antérieur. Cela pourrait rouvrir la possibilité pour la profession d'obtenir ce qu'elle demande depuis longtemps, à savoir une TVA à taux réduit ou à 0 % sur les honoraires des avocats pour des prestations destinées aux personnes physiques éligibles à l'AJ. La demande semble remplir les deux critères fixés par la directive. Le consommateur final du service bénéficie de la réduction et la mesure sert l'intérêt général.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Groupe travail n° 4

Unité de la profession



COMPOSITION DU GROUPE

- **Odile HAXAIRE**, élève avocate, EDARA – Lyon. *Co-animatrice du groupe de travail*
- **Stéphane LALLEMENT**, membre élu du CNB – Barreau : Nantes. *Co-animateur du groupe de travail*
- **Thiphaine MARY**, avocate – Barreau : Paris. *Co-rapporteuse du groupe de travail*
- **Laurent PETTITI**, membre élu du CNB – Barreau : Paris. *Co-rapporteur du groupe de travail*
- **Xavier AUTAIN**, membre élu du CNB – Barreau : Paris
- **Gilles BOXO**, ancien Bâtonnier, membre élu du CNB – Barreau : Pyrénées-Orientales
- **Emmanuel COTESSAT**, avocat – Barreau : Lyon
- **Paul COULON**, élève avocat, HEDAC – Versailles
- **Pascal CREHANGE**, ancien Bâtonnier, avocat – Barreau : Strasbourg
- **Frédéric CUIF**, avocat – Barreau : Poitiers
- **Virginie DESPORT-AUVRAY**, avocate – Barreau : Versailles
- **Sandrine FERRY-BOUILLON**, membre élue du CNB – Barreau : Nancy
- **Catherine JONATHAN-DUPLAA**, ancienne Bâtonnière – Barreau : Aix-en-Provence
- **Isabelle LANDREAU**, avocate – Barreau : Paris
- **Patrick LINGIBÉ**, ancien Bâtonnier, avocat – Barreau : Guyane (Cayenne)
- Avocat Twittos : @Maitre_Bobo
- **Jean-Luc MEDINA**, ancien Bâtonnier, membre élu du CNB – Barreau : Grenoble
- **Khalida MEHANI**, élève avocate, EFB – Paris
- Avocat Twittos : @pabali75
- **Armand PATRIGOT**, élève avocat, HEDAC – Versailles
- **Alain PROVANSAL**, avocat-honoraire – Marseille
- **Stanislas SAIED**, élève avocat, EFB – Paris
- **Roy SPITZ**, membre élu du CNB – Barreau : Nice
- **Klaas TAMPERE**, élève avocat, EDA CENTRE SUD – Montpellier
- **Sandrine VARA**, membre élue du CNB – Barreau : Lyon

PERSONNES AUDITIONNÉES :

- **Jean-Pierre MACHELON**, constitutionnaliste
- **Gérald TREMBLAY et Antoine AYLWIN** – avocats au Québec
- **Fadhel MAHFOUDH**, actuel Ministre des Droits de l’Homme en Tunisie et ancien Bâtonnier de l’Ordre National de Tunisie
- **Jacque LUCAS** – Premier vice-président - Conseil national de l’Ordre des médecins.

Proposition 1



Élire tous les membres du CNB au suffrage universel direct par scrutin de liste proportionnel :

- a. Au sein d'un collège électoral unique composé de l'ensemble des avocats français*
- b. Au sein d'un collège électoral divisé en deux circonscriptions géographiques (Paris/province)*
- c. Au sein d'un collège électoral divisé en circonscriptions régionales*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Afin d'accroître la représentativité de l'institution, il est proposé l'élection de tous ses membres au suffrage universel direct. Un dispositif de panachage pourra être envisagé au sein des listes afin de garantir la présence de représentants des petits barreaux. La présence d'élus disposant d'une expérience ordinaire pourra être garantie par la constitution d'une liste *ad hoc*. Le découpage géographique actuel Paris/province pourra être soit supprimé au profit d'une circonscription nationale, soit divisé en circonscriptions de dimensions plus restreintes (échelon régional).

Contexte de la proposition ***Loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971, art. 21-2****Article 21-2**

Modifié par Ordonnance n° 2015-949 du 31 juillet 2015 - art. 8

Le Conseil national des barreaux est composé d'avocats élus au suffrage direct par deux collèges :

- le collège ordinal, composé des bâtonniers et des membres des conseils de l'ordre ;
- le collège général, composé de l'ensemble des avocats disposant du droit de vote mentionné au deuxième alinéa de l'article 15.

Chaque collège élit la moitié des membres du Conseil national des barreaux.

L'élection dans chaque collège a lieu sur la base d'une ou plusieurs circonscriptions.

En cas de pluralité de circonscriptions, la répartition des sièges à pourvoir entre les circonscriptions est proportionnelle au nombre des avocats inscrits dans chacune d'elles.

Le président de la conférence des bâtonniers et le bâtonnier de l'ordre des avocats au barreau de Paris en exercice sont membres de droit du Conseil national des barreaux.

La proportion, au sein du Conseil national des barreaux, des personnes d'un même sexe est comprise entre 40 % et 60 %. Un décret en Conseil d'État fixe les conditions dans lesquelles les règles du scrutin assurent le respect de cette exigence.

Décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, articles 22 et 23**Article 22**

Modifié par Décret n° 2016-1817 du 22 décembre 2016 - art. 5

Le collège ordinal est composé, dans chacune des circonscriptions, du ou des bâtonniers et des membres du ou des conseils de l'ordre exerçant leurs fonctions dans la circonscription concernée.

Sont éligibles par ce collège, au scrutin uninominal majoritaire à un tour, les bâtonniers, anciens bâtonniers, vice-bâtonniers, anciens vice-bâtonniers et membres et anciens membres des conseils de l'ordre exerçant la profession d'avocat, ainsi que les présidents et membres des anciennes commissions nationale et régionales des conseils juridiques exerçant la profession d'avocat.

Au sein de chacune des circonscriptions, la moitié des sièges à pourvoir est réservée à des candidats de sexe féminin, l'autre moitié à des candidats de sexe masculin.

À cet effet, deux scrutins distincts sont organisés aux fins d'élection des candidats de chaque sexe, chaque électeur disposant du même nombre de voix pour chacun de ces deux scrutins.

Article 23

Modifié par Décret n° 2016-1817 du 22 décembre 2016 - art. 6

Le collège général est composé, dans chacune des circonscriptions, des avocats disposant du droit de vote défini à l'article 15 de la loi du 31 décembre 1971 précitée.

Sont éligibles par ce collège, au scrutin de liste proportionnel avec attribution du reste à la plus forte moyenne, les avocats inscrits au tableau au 1^{er} janvier de l'année du scrutin.

Chaque liste, composée alternativement d'un candidat de chaque sexe, doit comporter un nombre de candidats correspondant au nombre de sièges à pourvoir.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 2



Élire le président du CNB au suffrage universel direct

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'élection du président du CNB par l'ensemble des avocats français lui confèrera une très forte légitimité et renforcera ainsi le poids politique de la profession auprès des pouvoirs publics notamment. Le financement de la campagne électorale sera strictement encadré afin de garantir une égalité de moyens entre les candidats.

Contexte de la proposition *

**Le décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991,
article 34**

Article 34

Modifié par DÉCRET n° 2014-1632 du 26 décembre 2014 - art. 5

Le bureau du Conseil national des barreaux est composé d'un président, de deux vice-présidents, d'un secrétaire, d'un trésorier et de quatre autres membres, élus au scrutin secret uninominal majoritaire à deux tours. Il comprend, en outre, le président de la conférence des bâtonniers et le bâtonnier de l'ordre des avocats au barreau de Paris en exercice qui sont vice-présidents de droit à l'exclusion de toute autre fonction.

Le président est élu pour un mandat de trois ans non renouvelable. Les membres élus du bureau le sont pour un mandat de trois ans renouvelable une fois.

Si un membre élu du bureau vient à cesser ses fonctions avant l'expiration de la durée normale de son mandat, il est pourvu à son remplacement dans le délai de trois mois. En ce cas, les fonctions du nouveau membre expirent à l'époque où auraient cessé celles du membre qu'il a remplacé.

L'élection des membres du bureau peut être contestée par tout membre du Conseil national des barreaux et par le procureur général devant la cour d'appel de Paris, dans les conditions prévues à l'article 33.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 3



Supprimer les vice-présidences de droit du bâtonnier de Paris et du président de la Conférence des bâtonniers

EXPOSÉ DES MOTIFS

Dès lors que les membres du CNB seront élus au suffrage universel direct, toutes les composantes de la profession sont susceptibles d'y faire élire leurs représentants, en ce comprises les institutions ordinales. Il n'apparaît pas nécessaire dans ces conditions de leur réserver un siège de droit.

*Contexte de la proposition **

À partir de 2003, le président du Conseil national des barreaux, le bâtonnier de Paris et le président de la Conférence des bâtonniers en exercice se sont régulièrement réunis afin d'harmoniser leurs positions et de construire une position commune de la profession d'avocat portée devant les pouvoirs publics sur toutes les questions la concernant.

Il s'agissait alors d'une pratique résultant de la volonté des acteurs en cause, et non d'un quelconque texte, répondant à un impéra-

tif politique d'unité, cette dernière se faisant alors dans le cadre d'une instance informelle en dehors du Conseil national de barreaux.

L'expérience a conduit à pérenniser cette pratique par un décret n° 2009-1544 du 11 décembre 2009 qui a modifié l'article 19 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 en intégrant au bureau du Conseil national des barreaux, en tant que vice-présidents de droit, le président de la Conférence des bâtonniers et le bâtonnier de Paris en exercice.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 4



Inscrire dans la loi que le CNB est la seule instance représentative de la profession d'avocat

EXPOSÉ DES MOTIFS

Pour être audible, la profession doit s'exprimer d'une seule voix. Ce rôle ne peut être dévolu qu'à l'instance nationale, au sein de laquelle sont représentées toutes les composantes de la profession. Il est donc proposé de compléter l'article 21-1 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 afin d'y insérer la précision suivante : « Le CNB, établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale, est seul chargé de représenter la profession d'avocat notamment auprès des pouvoirs publics ».

*Contexte de la proposition **

Historiquement, le droit positif n'a pas créé d'ordre national ni d'instance représentant les avocats à cette échelle en France. Seuls les ordres locaux étaient prévus par la loi et assuraient la représentation des avocats dans le ressort des barreaux.

La création de la nouvelle profession d'avocat en 1990 par la fusion avec les conseils juridiques s'est accompagnée d'une réflexion sur sa représentation unifiée auprès des pouvoirs publics.

Le législateur avait proposé la création d'ordres de Cour ainsi que d'un Ordre na-

tional. La profession d'avocat s'y déclarait résolument hostile, alors que les conseils juridiques estimaient nécessaire de créer un organisme national pour représenter la nouvelle profession auprès des pouvoirs publics.

La loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 a finalement institué un Conseil national des barreaux, sous la forme d'un établissement d'utilité publique doté de la personne morale, pour assurer cette représentation, tout en veillant à ne pas porter atteinte aux prérogatives des ordres auxquelles les avocats s'affirmaient très attachés.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 5



Créer un guichet d'accès numérique unique pour tous les organismes techniques de la profession

EXPOSÉ DES MOTIFS

La multiplication des organismes techniques de la profession nuit à la lisibilité de leur action et rend souvent difficile l'accès à leurs services. La création d'un guichet numérique où l'avocat pourrait accéder à l'ensemble de ses comptes en ligne à partir d'une unique authentification permettrait de faciliter ces tâches administratives, et de renforcer ainsi l'efficacité de ces organismes.

*Contexte de la proposition **

La profession d'avocat s'est dotée de plusieurs organismes techniques spécialisés qui prennent en charge des missions essentielles pour les avocats inscrits au tableau et leurs cabinets : retraite des avocats non salariés (Caisse nationale des barreaux français), la prévoyance (Kerialis), l'assurance responsabi-

lité civile professionnelle et le traitement des sinistres (Société de courtage des barreaux français), l'association de gestion agréée pour la comptabilité et les obligations fiscales (Association nationale d'assistance administrative et fiscale des avocats), etc.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 6



Aider à la diversité de la représentation par la création d'un statut de l'élu

EXPOSÉ DES MOTIFS

Afin de permettre au plus grand nombre l'accès aux fonctions électives, il convient de prévoir diverses mesures concrètes de nature à limiter l'impact de l'exercice du mandat sur l'exercice professionnel des élus : défraiement ou rémunération, interdiction de rompre le contrat d'un collaborateur pendant la durée de son mandat.

*Contexte de la proposition **

L'organisation ordinaire de la profession d'avocat repose, à de très rares exceptions près, sur le bénévolat et le désir de certains de ses membres de s'investir pour leurs confrères. Un tel investissement a naturellement un impact sur l'exercice professionnel et le fonctionnement des cabinets des avocats qui s'engagent au service de l'intérêt général.

Deux raisons au moins expliquent le besoin d'élargir le vivier d'élus qu'exprime la proposition ici examinée. D'une part, les mandats doivent être renouvelés régulièrement : celui de bâtonnier dure deux ans et celui de membre d'un conseil de l'ordre dure trois ans, à l'instar du mandat des élus du Conseil national des barreaux. D'autre part, la loi impose de parvenir à la parité dans la représentation.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 7



*Faire assurer par les ordres
le règlement de la cotisation
au CNB due par l'ensemble
de leurs membres*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé que le CNB fixe chaque année le montant de la cotisation par avocat et procède à un appel de la somme globale due par chaque barreau auprès des Ordres, à charge pour eux de prélever la ressource nécessaire auprès des avocats inscrits de leur ressort.

*Contexte de la proposition **

Le décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 prévoit que, pour assurer son autonomie financière et financer son fonctionnement et ses actions pour la profession, le Conseil national des barreaux établit son budget de fonctionnement. Ses ressources sont constituées notamment par une cotisation annuelle à la charge des avocats inscrits à un tableau, dont

le montant et les modalités de paiement sont fixés chaque année par le CNB.

Pour l'heure, les modalités de ce recouvrement sont variables. Soit le CNB appelle directement sa cotisation auprès des avocats d'un barreau, soit l'ordre la recouvre pour le compte du CNB.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 8



*Ouvrir à l'avocat
dès son inscription
au tableau un espace
de travail numérique personnel
avec activation
de son profil sur la plate-forme
« avocat.fr »*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Dès son inscription, chaque avocat se verra allouer un espace personnel accessible par sa clé RPVA, où seront rassemblées l'ensemble des ressources numériques mises à sa disposition par le CNB (e-barreau, acte d'avocat, *cloud* privé, élections professionnelles, accès aux organismes techniques). Son profil sera automatiquement activé sur la plate-forme « avocat.fr », première *Legaltech* de France et protection d'excellence contre les prestataires non avocats qui concurrencent illégalement l'activité des avocats sans en supporter les contraintes réglementaires. L'interopérabilité de ce dispositif avec les différents systèmes d'exploitation sera garantie.

Proposition 9



*Permettre à la commission
« Règles et Usages » du CNB
de voir conférer un caractère
contraignant à certains
de ses avis déontologiques
après vote de l'assemblée
générale*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Si le CNB est en charge de l'unification des règles et usages de la profession, il ne peut actuellement en assurer l'effectivité. En effet, les avis déontologiques rendus par la commission Règles et Usages sur interrogation des bâtonniers ne présentent qu'un caractère consultatif. Il est donc proposé que certains de ces avis, lorsque la commission le juge opportun, puissent acquérir un caractère contraignant après avoir été soumis au vote de l'assemblée générale.

Contexte de la proposition *

Pour permettre de contribuer à l'encadrement de la profession d'avocat, la loi n° 2004-130 du 11 février 2004 a doté le CNB d'un véritable pouvoir réglementaire. L'article 21-1 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 énonce depuis lors que « dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, le CNB unifie par voie de dispositions générales les règles et usages de la profession d'avocat ».

Ce pouvoir est subsidiaire par rapport à celui du gouvernement, mais il est relativement large. Le CNB ne peut certes pas contredire les règles essentielles de la profession, lesquelles relèvent de la loi ou du décret, mais peut en revanche « le cas échéant, imposer à l'ensemble des barreaux une règle qui n'est appliquée que par certains d'entre eux, voire, dans les mêmes matières, élaborer une règle différente ». Mieux encore, il peut, même dans le domaine des règles essentielles intervenir si celle qu'il pose trouve un fondement dans la loi ou le décret ou encore si elle est la conséquence nécessaire d'une règle figurant

au nombre des traditions de la profession (CE 17 nov. 2004, n° 268075, *Société d'exercice libéral Landwell et associé*, Lebon 427).

C'est dans ce cadre que le CNB a, par la décision n° 2005-003, adopté le Règlement intérieur national (RIN), lequel s'est substitué au Règlement intérieur unifié.

Le travail d'unification réalisé par le CNB ne s'arrête pas à la rédaction du RIN. Il est prolongé par un travail d'interprétation de l'ensemble des règles déontologiques par sa commission « Règles et Usages ». Les avis rendus par cette commission portent non seulement sur le sens qu'il convient d'attribuer aux dispositions du RIN mais aussi à celles des textes législatifs et réglementaires qui contiennent les principes essentiels portés par la loi ou le décret. Ces avis sont rendus en réponse aux questions dont la commission est saisie par les bâtonniers. Ils n'ont qu'une valeur consultative.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

Proposition 10



*Faire assurer par le CNB
le recensement et la publication,
après anonymisation,
des décisions rendues
par les conseils régionaux
de discipline*

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il n'existe à ce jour aucune centralisation des décisions rendues par les conseils régionaux de discipline, ce qui entraîne au plan national d'importantes disparités de jurisprudence. Il est donc proposé de doter la profession d'une base de données des décisions disciplinaires, tenue par le CNB et accessible après anonymisation à tous les avocats.

Contexte de la proposition *

La discipline relève en première instance des conseils régionaux de discipline et, pour le barreau de Paris, par exception, de son conseil de l'ordre. Les décisions des conseils régionaux de discipline peuvent être frappées d'appel, la Cour de cassation unifiant la jurisprudence en dernier ressort.

Dans ce cadre, le décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 portant application de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 ne prévoit rien quant à une éventuelle centralisation des décisions rendues par les conseils régionaux de discipline en première instance. L'absence de diffusion nationale de la jurisprudence des conseils régionaux de discipline fait craindre deux conséquences. D'une part, cela retirerait à cette jurisprudence toute vertu pédagogique pour les avocats. D'autre part, cela entraînerait d'importantes disparités entre les conseils régionaux de discipline, alors que l'on peut opérer une typologie des faits pour lesquels les poursuites disciplinaires sont engagées et des sanctions prononcées. La lecture qu'en fait le public peut en être brouillée.

La profession d'avocat doit-elle se doter d'une base de données des décisions disciplinaires tenues par le Conseil national des barreaux et accessible, après anonymisation, à tous les avocats ?

On rejoindrait ainsi le dispositif prévu par l'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016 qui a introduit dans le code monétaire et financier de nouvelles sanctions en cas de non-respect par les avocats de leurs obligations de vigilance et déclaratives. En effet,

les décisions du conseil de l'ordre qui sanctionnent les manquements partiels ou totaux aux obligations de lutte contre le blanchiment (C. mon. fin., art. L. 561-36, II) peuvent faire l'objet d'une publicité après anonymisation de la décision (C. mon. fin., art L. 561-36-3).

En application de ce texte, l'article R. 561-42-1 du code monétaire et financier prévoit que, pour les avocats, la décision de l'autorité de sanction est publiée sur le site internet du Conseil national des barreaux. Cette publication mentionne au moins « la sanction infligée et la nature de l'infraction commise, ainsi que, sauf lorsque l'autorité de sanction fait application du deuxième alinéa du III de l'article L. 561-36-3, l'identité de la personne physique ou morale sanctionnée. Cette publication intervient après que l'autorité a notifié sa décision à la personne sanctionnée ».

Elle est accompagnée de la mention du recours juridictionnel exercé le cas échéant contre la décision en cause ainsi que de toute information relative à l'issue de ce recours, y compris lorsque la décision de sanction est annulée ou réformée. La décision publiée demeure disponible en ligne pendant au moins cinq ans à compter de la publication initiale. Les données à caractère personnel figurant dans la décision publiée sur le site internet mentionné au premier alinéa sont supprimées à l'issue d'une durée qui ne peut excéder cinq ans. Enfin, l'article 184-1 du décret de 1991 renvoie également à la publication des sanctions prévue par les articles R. 561-42-1 et R. 561-42-2 du code monétaire et financier.

(*) Rédaction sous la responsabilité des éditions Dalloz, partenaire des États généraux de l'avenir de la profession d'avocat. La teneur de ces développements n'engage que leurs auteurs.

ANNEXE

Propositions du CREA

Les développements et propositions qui suivent traduisent le travail qui a été mené par le Centre de recherche et d'étude des avocats (CREA) et l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ), pour tenter d'identifier des recommandations pertinentes en s'appuyant sur des témoignages et réflexions de personnes extérieures à la profession qui s'intéressent néanmoins à l'avocature et en particulier à son devenir. Il s'agit de professeurs, de sociologues, de philosophes, de praticiens du droit, de représentants d'associations ou encore d'économistes. Pour prétendre parler à son siècle, qui n'est pas chiche en nouveautés, il faut d'abord se mettre à son écoute.

L'objectif de ces recommandations est d'enrichir et le cas échéant de prolonger les réflexions des groupes de travail constitués dans le cadre des États généraux. Elles ne sont pas soumises au vote ; elles sont jetées dans l'arène, sans prétention aucune à l'exhaustivité, ni intention de dicter des préceptes à la profession, mais comme autant d'idées qu'elle demeure libre de discuter et, le cas échéant, de s'approprier.

INTRODUCTION – MISE EN PERSPECTIVE

Les bouleversements et les difficultés auxquels est confrontée la profession d’avocat sont ceux-là mêmes qui affectent dans son ensemble le modèle de société que le barreau a brillamment aidé à construire, à savoir la démocratie libérale. Également désigné par l’expression « société ouverte », ce modèle repose sur un équilibre fragile entre le pouvoir politique, le droit et l’autonomie d’une société civile qui commande sa propre transformation. L’avocat du barreau classique y a trouvé un positionnement, entre l’État, le public et le marché, qui a fait son succès durable (L. Karpik, *Les avocats. Entre l’État, le public et le marché*, NRF, éd. Gallimard).

Cet équilibre est rompu aujourd’hui, en raison d’un effacement du politique qui donne l’illusion d’une société fonctionnant seule, régulée par le marché, et sous l’effet d’une fondamentalisation du droit qui débouche sur une conception purement privée et individuelle de la liberté. L’accomplir consisterait à se libérer de tout pouvoir.

Apparemment dissout dans le marché, le pouvoir politique n’est plus ce à quoi l’avocat peut s’opposer. Par ailleurs, le déploiement du marché à l’ensemble des relations sociales s’étend aux rives de la justice et prive l’avocat de la possibilité d’en ignorer la logique, à l’aune de laquelle son cabinet, ses prestations et sa régulation sont désormais jugés. De son côté, poussée à son paroxysme, l’autonomie des individus et des acteurs économiques disqualifie toute verticalité mais rend dans le même temps nécessaire que soient fournis aux individus des moyens d’action pour pallier leur impuissance et leur isolement. Dans ce contexte, c’est précisément parce qu’ils prétendent accompagner les individus sans laisser apparaître leur pouvoir que les plateformes et autres outils numériques prospèrent plus aisément que les avocats, dont le savoir peut être confondu avec un pouvoir. Enfin, l’ouverture de la société civile ne consiste plus simplement à modifier son fonctionnement lorsque cela lui paraît nécessaire, mais à rechercher en toute chose un potentiel de transformation inexploité. La disruption, qui tend à devenir le principe conduit à une fascination pour la technologie et rend difficile l’anticipation de l’avenir. Le resserrement du nœud de la mondialisation et la brutale compétition qui en résulte, achèvent de rendre la situation inquiétante.

C’est en gardant à l’esprit ce climat particulier que cette note aborde les questions de l’identité (I), de l’unité (II), de la qualité de la prestation (III) et de la compétitivité de l’avocat (IV), questions qui sont d’ailleurs liées à bien des égards. Les propositions peuvent en conséquence se recouper.

I. IDENTITÉ

Enjeux et contexte :

Tout débat sur l'identité est difficile. Le mot semble piégé. La question de l'identité de l'avocat le vérifie. Et pourtant, elle a pour avantage d'imposer une réflexion sur l'avenir englobant l'ensemble de la profession et ne peut être abordée sous le prisme déformant d'un seul mode d'activité qui serait historiquement ou économiquement dominant.

L'une des raisons majeures de l'absence d'avancée en ce domaine réside en effet dans l'intérêt porté alternativement et non simultanément aux composantes de la profession, et en particulier au barreau classique (barreau de palais) et au barreau d'affaires. Pour retrouver l'identité qui fait leur unité, en amont de leur divergence, il ne suffit plus de faire formellement référence à l'horizon judiciaire commun aux avocats ou à leur déontologie. La profession est à la recherche d'une identité à la fois fidèle à ses grandes réalisations et plus en phase avec une société de marché, au sein de laquelle la société civile exige avec impatience l'effectivité et la prévisibilité du droit.

L'enjeu n'est pas seulement théorique. La manière de définir cette identité détermine non seulement le choix des axes prioritaires de développement de la profession, mais également la manière de s'interroger sur la position de l'avocat dans la société, et en particulier sur son lien avec le public, son rôle d'intermédiation entre Justice et public. C'est ce dernier élément qui permet aux avocats d'occuper une place à part et de ne pas être seulement des « vendeurs » de prestations juridiques parmi d'autres, privés de tout avantage concurrentiel d'ordre symbolique.

La consultation montre que la profession se définit encore avant tout en référence à la « défense des libertés » et qu'elle continue ainsi de placer le politique au-dessus du marché. Cette fonction de « porte-parole » du public découle, d'une part, de ce qu'il s'adresse à lui en abordant sa prestation juridique en lien avec les grands débats qui l'animent, et d'autre part, parce qu'il le fait avec indépendance. Le défi pour la profession est de réconcilier dans sa pratique le politique et l'économique, à l'égard de l'ensemble de sa clientèle et pour l'ensemble des questions. Dans une approche plus fonctionnelle que statutaire de son identité, l'avocat doit devenir celui qui, à la fois, permet un exer-

cice effectif des droits qui font le citoyen et accompagne stratégiquement l'entreprise. En investissant, muni de sa déontologie, des domaines comme la RSE, la compliance et la conformité au RGPD, il demeurera l'artisan du lien entre autonomie d'action des acteurs et intérêt général, renouant ou consolidant ainsi le pacte avec le public. L'avocat y trouvera également, à côté de son appropriation des standards internationaux, l'une des voies par lesquelles il doit, à l'international, promouvoir la compétitivité et l'attractivité du droit français.

Propositions :

- Dépasser l'approche purement judiciaire de la profession et approfondir l'investissement dans les modes alternatifs de règlement des différends ;

Remarques : à cet égard, nous ne pouvons qu'appuyer la proposition n° 7 du groupe de travail 1. La proposition doit être appréciée à la lumière tant du droit de la concurrence que des limites attachées aux pouvoirs du CNB (dans l'hypothèse d'une labellisation). Par ailleurs, s'agissant de la consultation, on peut se demander dans quelle mesure l'existence d'une définition légale (proposition n° 10) permettrait réellement de lutter efficacement contre des acteurs en concurrence et de protéger les utilisateurs contre des services de moindre qualité. Il paraît difficile de garantir la netteté des frontières tracées (par les textes relatifs au périmètre) autour d'une matière en évolution constante, du fait notamment de la profusion de textes adoptés par le législateur.

En outre, la délimitation du périmètre du droit s'inquiète plus de la sécurité des utilisateurs que du quasi-monopole des avocats. Ainsi, toute ambiguïté est exploitée par les autres acteurs comme les legaltechs, qui ont beau jeu de se présenter comme en mesure de fournir à prix abordable un certain accès au droit (se différenciant ainsi des avocats).

Il faut donc conserver et poursuivre l'idée de favoriser une autre voie que celle du « monopoleur » assiégé, à savoir aider le barreau à s'approprier les outils de la legaltech.

- Dépasser l'approche purement juridique de la prestation, pour l'arrimer à la fois aux humanités et aux matières du management (est compris sous cette référence générale tout ce qui est nécessaire pour permettre une véritable écoute et compréhension des besoins du client afin de fournir un service pertinent au regard du contexte dans lequel il se trouve et de l'organisation qui est la sienne) ;

Remarques : on pourrait donner une part active au CNB dans la mise en place de systèmes de « feedback » en évaluant les compétences managériales des avocats et en leur proposant des formations dans ce domaine.

Dans le même sens, on pourrait donner une part active au CNB et aux barreaux dans la conclusion de contrats et partenariat avec des prestataires, auxquels les petits cabinets pourraient recourir à des prix préférentiels, afin de les aider à externaliser certaines tâches (l'administration, la communication, le marketing, et les ressources humaines). Cela permettrait aux CNB ou aux barreaux de jouir d'un rôle de péréquation en œuvrant en faveur de la mutualisation des moyens humains et technologiques des cabinets et ainsi d'appuyer efficacement la transition des petites structures vers les nouvelles technologies.

- Investir massivement les domaines de la RSE, de la compliance, de la protection des données personnelles et du *risk management* ; et plus généralement dans des domaines peu investis par la concurrence, en fournissant des services additionnels ;
- Développer les activités de *pro bono* comme un service rendu gracieusement par l'avocat à la société ;
- Développer la diversité au sein des cabinets afin qu'ils soient dans leur composition le reflet de notre société démocratique.

II - UNITÉ

Enjeux et contexte :

Nul n'ignore l'incapacité de la profession à parler effectivement d'une seule voix, en premier lieu dans ses relations avec les pouvoirs publics, mais également avec d'autres parties prenantes, notamment d'autres professions. La grande faiblesse politique qui en résulte est également parfaitement connue depuis longtemps. La division durable de la profession d'avocat est donc surprenante à la lumière de l'unité que connaissent d'autres professions classiques (notamment la médecine) en dépit de l'hétérogénéité d'exercice qu'elles permettent.

La résistance au besoin d'unité pourrait avoir deux causes implicites. En premier lieu, tout changement ferait craindre à chacune des différentes composantes de la profession d'y perdre au change. En second lieu, le maintien du *statu quo* pourrait être perçu comme

un moyen de maintenir les différences tout en évitant une division consommée et définitive de la profession. Quoi qu'il en soit, la question de l'unité de la profession d'avocat a deux dimensions, l'une institutionnelle et l'autre déontologique, par lesquelles elle rejoint celle de l'identité.

Dans sa dimension institutionnelle, la difficulté dépasse le barreau et affecte toute représentation « politique ». Les hésitations rencontrées à l'échelle de la société se retrouvent à l'échelle de la profession.

On hésite constamment entre une représentation des intérêts du groupe (ici la profession d'avocat), laquelle n'implique pas nécessairement le suffrage universel, et une représentation de ses membres (les avocats eux-mêmes), laquelle semble rendre le suffrage universel incontournable. La dilution des pouvoirs entre différentes institutions, même lorsqu'elle traduit une division du travail, affaiblit leur légitimité et gêne l'identification des représentés aux représentants. La mauvaise identification de l'organe et de son rôle (en particulier, pour ce qui nous occupe, le CNB) gêne l'identification à cet organe et atténue sa représentativité.

La compétition et l'ouverture des frontières nourrissent le sentiment que l'institution ne maîtrise pas la situation, ne permet pas réellement d'agir, voire, dans un climat très libéral, qu'elle n'est pas légitime pour agir.

Dans sa dimension déontologique, la question de l'unité touche à ce qui fait que l'avocat n'est pas un simple technicien. La déontologie synthétise l'éthique nécessaire à celui dont la prestation, au-delà d'une technique, implique des choix en termes de valeur. Elle est à la fois, du côté de la profession, un facteur et symbole d'unité et, à l'égard du public, un moyen de communication qui distingue les avocats d'autres prestataires (un avantage compétitif).

Or ce système d'autorégulation qui conduit les avocats à assurer eux-mêmes le respect des principes déontologiques, est fragilisé. En premier lieu, la société civile manque de temps et semble manquer de goût pour les débats sur les valeurs qui font la solution raisonnable. Elle rêve davantage de processus automatiques et abordables. Surtout, la déontologie est suspecte à différents égards (archaïsme, ineffectivité, corporatisme, frein à la circulation des services, etc.) pour les clients et les

pouvoirs publics (y compris européens), voire pour les avocats eux-mêmes.

Propositions :

- Clarification du rôle des institutions représentatives pour une meilleure identification de leurs rôles respectifs ;

Remarques : *sur une question si sensible au fond et en termes de communication, peut-être convient-il de réfléchir aux deux branches de l'alternative suivante. La première consiste à conduire le CNB à se concentrer sur celles de ses compétences qui sont les plus légitimes et les plus chargées symboliquement pour y obtenir les réalisations les plus parlantes (cela combiné à une répartition des rôles respectifs de la conférence des bâtonniers et du barreau de Paris exclusifs les uns des autres). La seconde consiste à faire du CNB une porte d'entrée unique vers les différents organes de la profession, qui conserveraient leurs rôles. Le choix entre ces deux voies pourrait être soumis à une consultation fermée.*

Au-delà, il faut faciliter le travail des institutions internes à la profession en désamorçant les tensions entre « gros barreaux » et « petits barreaux », entre le barreau de Paris et ceux de province, afin de disposer d'une voix unique face aux interlocuteurs de la profession. Cela faciliterait la définition d'une position univoque de la profession et de disposer d'un poids réel face aux autres institutions.

- Repenser la déontologie de manière à inclure un socle commun à tout juriste auquel s'ajouteraient des règles spécifiques adaptées aux particularités des services rendus par l'avocat ;
- Adopter une réglementation différente afin de ne pas soumettre le contentieux technico-économique aux mêmes règles que le contentieux humain et social car ils n'obéissent ni mêmes logiques, ni aux mêmes finalités ;
- Rédiger une charte éthique pour améliorer l'appréhension des règles déontologiques par le public ;

Remarque : *les deux propositions peuvent être reliées. La mise en place d'une déontologie claire, accessible, intelligible et commune à la grande famille des juristes permettrait de rendre visible le socle irréductible de valeurs des professionnels du droit et contribuer à la promotion de la communauté des juristes.*

- Enseigner dans le cursus universitaire l'éthique afin que les étudiants intègrent très tôt les règles déontologiques ;
- En aval, assurer une sanction effective des

manquements et la publicité des sanctions pour accentuer encore le professionnalisme au sein du barreau.

III - QUALITÉ

Enjeux et contexte :

Pour être perçu comme celui qui *effectivement* accompagne ses clients dans un monde complexe et en articulation avec l'intérêt général, l'avocat doit offrir une prestation de grande qualité. C'est même une des premières exigences déontologiques.

Aujourd'hui, la qualité ne peut pas être abordée exclusivement en termes d'expertise juridique. Elle doit englober la conversion de l'expertise en conseil véritablement opérationnel, ce qui implique la prise en compte de manière large du contexte dans lequel les clients (particuliers ou entreprises) entendent développer leurs projets. D'expert du droit, l'avocat doit devenir un véritable praticien du droit.

S'agissant plus particulièrement des entreprises, il importe que les prestations de l'avocat soient rendues de manière à s'intégrer facilement à leurs processus (ce qui implique précision, prévisibilité, rythme et coût de la prestation) sans pour autant que l'avocat se transforme en service juridique externalisé du client. Concentrées sur leurs problèmes et soumises à une compétition impitoyable, les grandes entreprises ont la tentation de faire de l'avocat non plus seulement un *business partner*, mais un *quasi-partner* qui assumerait les risques découlant des conseils délivrés (à l'instar d'un partenaire économique). L'avocat doit tenir ses engagements (délai, coût, livrable...) et agir à la manière d'un *project manager*. Il doit pour cela développer la processualisation de ses services et l'usage des nouvelles technologies (y compris les outils d'analyse statistique et de recherche), tout en cultivant une véritable curiosité pour les besoins et les difficultés du client. Enfin, dès lors que la mondialisation des affaires ne porte pas seulement les grandes entreprises mais s'ouvre aux plus modestes, l'avocat français doit être capable de mettre en perspective son savoir et son positionnement avec les concepts et plus largement la culture des systèmes juridiques étrangers. Cela implique aussi un alignement de la qualité de l'avocat avec les standards internationaux. Bien

qu'elles ne concernent pas l'ensemble de la profession, ces évolutions sont rendues urgentes par la surexposition des avocats d'affaires à la compétition internationale. En dépassant sa logique contestataire et imperméable aux traditions anglo-saxonnes, l'avocat français doit adopter certaines qualités de son homologue de *common law* pour devenir à la fois enquêteur, stratège, pédagogue et fin connaisseur du monde des affaires et de l'entreprise.

Propositions :

- Englober dans la formation des étudiants et des élèves avocats les matières du management (en ce compris les *soft-skills*) et l'usage des nouvelles technologies ;

Remarques : cela doit notamment permettre à l'avocat d'investir dans les tâches créatives, où sa plus-value est la plus importante, ainsi que d'augmenter le temps pendant lequel il est disponible pour l'accompagnement du client. L'avocat peut éventuellement déléguer les autres tâches s'il ne préfère créer une structure susceptible de les prendre en charge.

Bien sûr, cela ne veut pas dire que l'on doit négliger l'expertise juridique. S'agissant de celle-ci, il nous semble bénéfique de favoriser l'accès aux spécialisations (proposition n° 6 du GT2). L'essentiel est de ne plus subordonner la spécialisation de l'avocat en exercice à la réussite à des examens qui, par l'ampleur du programme et leur nature très théorique, se révèlent inaccessibles.

- Développer et professionnaliser le recours aux cliniques du droit, notamment pour que les futurs avocats apprennent à travailler avec les entreprises innovantes, en partenariat avec les incubateurs (universités, mais aussi Sciences Po et écoles de commerce) ;

Remarques : en ce sens, nous ne pouvons qu'appuyer la proposition n° 2 du groupe de travail 2. Au-delà d'une ressource pour les barreaux ou de l'occasion d'y détecter des talents, le travail de « clinicien » est surtout une excellente formation en ce qu'il exige de coupler le droit avec les besoins stratégiques et financiers des start-ups et de savoir adapter les modalités du conseil à leur rythme et à leurs besoins particuliers. Au-delà de l'aménagement des dispositifs existants, une révolution culturelle peut être envisagée à long terme. En effet, une version très ambitieuse de ces cliniques pourrait être un internat (à l'image de l'internat en médecine) dans lequel travailleraient un temps les futurs magistrats, avocats et juristes d'entreprises.

- Approfondir l'action menée par le CNB pour favoriser l'usage des nouvelles technologies de manière plus homogène au sein de la profession, afin de permettre aux avocats d'améliorer leurs *process* internes et de s'adapter à ceux de leurs clients ;

Remarque : toute entreprise doit être inquiète de la qualité de ses *process* et doit les auditer et les faire évoluer régulièrement. S'agissant du barreau, cela implique aussi une professionnalisation des fonctions RH et marketing, et l'acquisition par les associés de compétences de *business management*. C'est dans ce contexte plus large que la proposition n° 5 du groupe de travail 2 nous semble devoir également s'inscrire. S'agissant de l'investissement nécessaire aux nouvelles technologies, il convient de garder à l'esprit l'institut national créé à cette fin par le barreau belge.

- Favoriser le dialogue avec les directions juridiques et plus largement la circulation entre les professions du droit.

Remarques : il s'agit fondamentalement de dépasser les antagonismes entre avocats et juristes en adoptant une approche humaine et humble envers les autres professionnels du droit afin de développer une véritable communauté de juristes. Dépasser la vision malthusienne des domaines de compétence de l'avocat et du juriste.

La circulation entre les professions du droit (magistrature, régulateur, cabinet, entreprise) est perçue comme un moyen de renforcer la place du droit tout en donnant à celui qui l'expérimente une expérience incomparable. Le passeport de compétences, porté par la proposition n° 4 du groupe de travail 2, pourrait constituer un bon moyen de traduire cela et de donner à son titulaire une meilleure visibilité auprès de la clientèle.

IV - COMPÉTITIVITÉ

Enjeux et contexte :

L'emprise de plus en plus forte et visible des règles du marché sur les prestations juridiques a fait de la compétitivité des avocats une préoccupation de premier plan. Tout avocat, tout en demeurant un auxiliaire de justice, doit conserver voire accroître ses « parts de marché » face à ses concurrents, qu'ils soient internes ou externes à la profession, nationaux ou internationaux. L'extension des besoins de services juridiques a mis en lumière que le

positionnement et le mode d'exercice des avocats laissent une part de la demande de droit insatisfaite, car non rentable au regard du *business model* de la plupart des cabinets. C'est cette part dont les concurrents (not. les *legal-techs*) se sont saisis et que visent les structures alternatives d'exercice (not. les ABS au Royaume-Uni).

L'approche en termes de compétitivité est riche en questions extrêmement sensibles, depuis la déontologie jusqu'aux structures d'exercice, au financement des cabinets ou des contentieux, en passant notamment par les plateformes de mise en relation, l'évaluation des avocats et l'avocat en entreprise.

D'une manière générale, le changement attendu repose sur un équilibre à trouver entre l'application aux cabinets d'une véritable logique d'entreprise et le fait que, le plus souvent, la prestation de l'avocat est un bien de confiance dont le client ne peut apprécier la qualité avant que le service ne lui soit rendu. Pour ce type de bien, on peut craindre que rechercher la compétitivité au moyen d'une baisse du coût du service puisse parfois conduire les tiers à douter de sa qualité.

Il faut en outre tenir compte de ce que la qualité de la prestation n'est pas sans lien avec celle du système dans son ensemble. À cet égard, seul un investissement des avocats dans les nouveaux marchés rend possible une synthèse du savoir qui en résulte par l'université (qui doit sortir des sentiers battus), synthèse qui nourrira à son tour la pratique.

Propositions :

- Développer une offre diversifiée de services juridiques (se saisir des domaines qui ne sont pas ou peu investis par la concurrence et développer des structures d'exercice souples) ;
- Adopter un fonctionnement très structuré et éthique des cabinets (investissement dans les nouvelles technologies, division du travail et amélioration des *process*, choix d'un *business model* pertinent au regard du contexte) de manière à augmenter le temps dédié au client et à la connaissance de ses besoins, encore une fois, sans perdre son indépendance ;

Remarques : l'alignement des cabinets sur les entreprises que suggère cette proposition peut également prendre la forme d'une ouverture du capital. Les sociétés d'exercice de la médecine aux USA offrent à cet égard une expérience

intéressante s'agissant de l'articulation entre l'ouverture du capital et l'indépendance.

La proposition n° 3 du groupe de travail 3 rejoint les conclusions de l'étude du Legal Services Board (LSB) du Royaume-Uni, qui voyait dans l'ouverture du capital le moyen d'investir dans la recherche et le développement (investissement insuffisant en comparaison des autres « industries ») et notait la réticence des avocats à s'orienter vers la capitalisation (réticence que le LSB invitait à combattre par une augmentation de la compétition entre fournisseurs de services juridiques). Plus largement, la question de l'ouverture du capital nous semble devoir être abordée dans une réflexion plus large, couvrant notamment la pluriprofessionnalité et la question du management des cabinets par des non-avocats (sur le modèle des ABS).

- Rendre prévisible le coût de la prestation en développant le recours aux modes de rémunération alternatifs au taux horaire comme en honoraires à une rémunération forfaitaire agrémentée de *success fees* ;
- Évoluer vers une rémunération basée sur la plus-value découlant pour le client de la prestation de l'avocat ;

Remarque : l'abandon du recours systématique à la facturation horaire semble permettre un alignement sur les concurrents, une meilleure prise en compte des besoins réels des clients (lesquels considèrent que le temps de « production » de la solution relève de la responsabilité du cabinet) et entraîner un allègement de la pression des heures facturables, ce qui contribue à l'amélioration du modèle financier. L'idée n'est pas seulement d'inciter les avocats à recourir au forfait, mais plus largement à construire une gamme plus large de modèles de facturation pour tenir compte de ce que, en fonction des clients, secteurs et prestations, la valeur ajoutée n'est pas définie de la même manière. C'est dans cette perspective que nous appuyons la proposition n° 6 du groupe de travail 3 et la proposition n° 5 (rémunération de l'apport d'affaires) dans la mesure où il s'agit d'insister sur l'obligation pour les avocats d'être de bons *business developers*. Ce point souligne par ailleurs les limites de la déontologie en ce qu'elle est essentiellement pensée pour régir les relations avec le client et entre avocats.

- Favoriser le développement des structures interprofessionnelles comme des groupements *ad hoc* ;

Remarque : cette proposition vise à promouvoir la souplesse qui seule permettra aux

avocats de répondre à des besoins de droit très variés. Il faut que les avocats aient les moyens de se grouper ponctuellement pour offrir le service sur mesure exigée par un client ou répondre à un appel d'offres. À partir d'un certain enjeu économique, les clients sont de plus en plus nombreux à composer ou faire composer par un intermédiaire l'articulation des spécialités et talents nécessaires au traitement du dossier. La proposition n° 7 du groupe de travail 3, relative à la dématérialisation du cabinet d'avocat, pourrait, bien qu'elle ne soit pas envisagée sous cet angle par le groupe, en partie rejoindre cette problématique.

- Favoriser l'exercice en cabinet (plus particulièrement des associés) pour éviter que les départs ne le fragilisent et n'interdisent aux collaborateurs de cultiver des relations à long terme avec les entreprises clientes (création d'un statut de collaborateur-expert incitatif et alternatif au statut d'associé, développement d'une véritable filière RH au sein des cabinets...);
- Favoriser la progression du collaborateur en cabinet (par la création d'un parcours du

collaborateur définissant des critères clairs et transparents en termes d'augmentation, de valorisation de son expertise et de son expérience, de rémunération de ses apports de clientèle...);

- S'élever, en matière d'éthique professionnelle, à la hauteur des standards internationaux, notamment anglo-saxons, pour ce qui concerne la conduite des procédures;
- Faire un audit des facteurs d'acquisition de la clientèle (bouche-à-oreille, communication institutionnelle, référencement Google, etc.);
- Labelliser les plateformes respectueuses des principes déontologiques de la profession;
- Favoriser le partage des bonnes pratiques entre avocats pour faire le poids face à des « acheteurs » de service, les groupes, qui s'organisent pour imposer leurs standards et leurs prix (cf. *Corporate legal operation consortium*, CLOC);
- Favoriser le regroupement par projet d'avocats (ainsi qu'avec d'autres professionnels) pour répondre aux besoins transversaux des clients.

Notre innovation **n°1**

Votre logique

Vous alimentez votre raisonnement à l'aide de **la documentation** et suivez vos dossiers grâce **aux outils**. Vous gagnez du temps en consultant les commentaires des codes et en utilisant le comparateur de versions d'articles de lois.

La comparaison de versions vous permet de visualiser à l'écran, de manière fiable, les modifications du texte dans vos Codes Dalloz. Vous gagnez en lisibilité et **analysez en un clin d'œil** les évolutions entre les deux versions de texte, en les replaçant dans leur contexte grâce à une frise chronologique.

Notre innovation **n°2**

Votre pertinence

Face à un client ou pour construire vos dossiers, vous trouvez rapidement la bonne information grâce au **moteur de recherche** qui fédère les résultats des fonds des Éditions Dalloz, Éditions Législatives et Éditions Francis Lefebvre.

Notre innovation **n°3**

Votre exigence

Vous recherchez les meilleurs arguments pour bâtir vos dossiers en les adossant à la doctrine originale :

◆ **10 matières DALLOZ**

Plus de 60 codes commentés et annotés
31 Revues et leurs archives depuis 1990
Plus de 30 Ouvrages professionnels
(Dalloz action, Dalloz référence)
12 Répertoires
1 200 fiches d'orientation

◆ **21 ELnet** **ÉDITIONS LÉGISLATIVES**

Plus de 1 800 études
1 400 formulaires interactifs

◆ **8 Navis** **ÉDITIONS FRANCIS LEFEBVRE**

Documentation experte
29 Mémentos
47 Thèmes Express
Plus de 11 000 formulaires

Notre innovation **n°4**

Votre attention

Vous suivez **l'actualité juridique** dans tous les domaines du droit avec **Dalloz Actualité**, **ActuEL Avocats**, les **Veilles Permanentes** des Éditions Législatives et les **actualités** des Éditions Francis Lefebvre.

Chaque jour, vous recevez votre veille juridique et métier décryptée par des spécialistes au sein d'une masse croissante de textes législatifs et de décisions.

Notre innovation **n°5**

Votre efficacité

Vous communiquez plus facilement avec vos clients sur l'état d'avancement de la procédure et la stratégie judiciaire adoptée.

Vous maîtrisez la liste des tâches à accomplir et sécurisez la gestion de votre dossier ou des dossiers de vos collaborateurs avec **Dalloz Pratique[s]**.

- ◆ Près de 130 fiches pratiques rédigées par des avocats
- ◆ Plus de 360 check-lists et schémas interactifs

Notre innovation **n°6**

Votre rigueur

Vous balayez l'intégralité du droit applicable sur les dossiers de vos clients. Vous recherchez parmi plus de **2 600 000 décisions de jurisprudence** et trouvez rapidement la bonne avec **Dalloz Jurisprudence**. Chaque décision sélectionnée y est analysée, contextualisée et mise en relation avec les textes codifiés, non codifiés et la doctrine.

Un moteur de recherche dédié, rapide et intuitif.

DALLOZ AVOCATS

Développer le meilleur de vous-même

Notre innovation **n°7**

Votre expertise

Conçu spécialement pour vous, Dalloz-Avocats vous permet de répondre à toutes les demandes de vos clients. Vous bénéficiez de l'expertise du premier groupe d'édition juridique français qui réunit **un réseau d'auteurs de renom et de praticiens reconnus dans la profession**, partenaires des Éditions Dalloz, Éditions Législatives et Éditions Francis Lefebvre.

L'Appel Expert : Pour répondre à vos interrogations, un service de renseignement juridique par téléphone réalise des recherches dans tous les fonds des 3 maisons.

Notre innovation **n°8**

Votre liberté

Que vous soyez au bureau, au tribunal ou en déplacement, vous accédez facilement à vos recherches documentaires **quel que soit votre support**. La page d'accueil et le menu sont repensés selon vos habitudes de travail.

Vous naviguez de contenus en contenus grâce aux différents liens posés dans les documents.

Notre innovation n°3

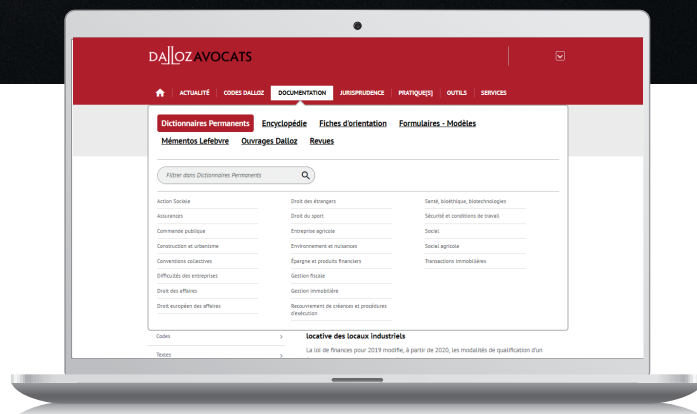
Votre exigence

RCS Paris 572 195 550

Vous recherchez les meilleurs arguments pour bâtir vos dossiers en les adossant aux ouvrages de référence de Dalloz Avocats (Dalloz Action, Dalloz Référence, Dictionnaires Permanents, Mémentos).

Vous gagez la fiabilité de vos sources sur la réputation des Éditions Dalloz, des Éditions Législatives et des Éditions Francis Lefebvre.

Fiabilisez vos conseils, avec Dalloz Avocats.



Rendez-vous sur www.jedecouvredallozavocats.fr
ou par téléphone au 01 40 92 20 85 (prix d'un appel local)

DALLOZ AVOCATS Développer le meilleur de vous-même