

LA TARIFICATION HORAIRE À L'HEURE DE LA RÉFLEXION

Rapport synthèse adopté par le Conseil d'administration du Barreau du Québec
Février 2016

MISSION DU BARREAU

Afin d'assurer la protection du public, le Barreau du Québec surveille l'exercice de la profession, fait la promotion de la primauté du droit, valorise la profession et soutient les membres dans l'exercice du droit.

Édité en mars 2016 par le Barreau du Québec

ISBN (imprimé) : 978-2-923840-59-8

ISBN (PDF) : 978-2-923840-60-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

La forme masculine est utilisée dans le seul but d'alléger le texte. Lorsque le contexte s'y prête, elle désigne aussi bien les femmes que les hommes.

LA TARIFICATION HORAIRE : À L'HEURE DE LA RÉFLEXION

- Des services juridiques offerts chez Wal-Mart.
- Un site dédié à l'appel de soumissions pour des services juridiques.
- Un produit en ligne qui permet au client de suivre les services juridiques rendus dans ses dossiers en temps réel, sans avoir à attendre la facture.
- Un abonnement mensuel à prix fixe pour des services juridiques en ligne ou téléphoniques.
- L'intelligence artificielle qui permet de prédire l'issue d'un procès avec plus de succès que l'évaluation humaine et de réduire considérablement le temps consacré à la vérification diligente.

Ces quelques exemples ne relèvent pas de la science-fiction; ce sont tous des produits déjà disponibles ou en développement au Québec, au Canada et aux États-Unis. Il y a quelques années à peine, qui aurait pu prédire qu'une simple application sur un téléphone intelligent allait ébranler l'industrie du taxi? Qu'un site Web allait gruger des parts de marché de l'industrie de l'hôtellerie? Et pourtant, Uber, Airbnb et les autres sont apparus et répondent à des besoins qui n'étaient apparemment pas comblés par les produits et les modèles d'affaires en place.

Les services juridiques aussi sont appelés à évoluer pour mieux répondre aux besoins des diverses clientèles et ainsi contribuer à améliorer l'accessibilité à la justice. Le « décrochage judiciaire » et le faible recours aux services d'un avocat par un grand pan de la population sont des phénomènes hautement préoccupants qui exigent une remise en question profonde des services juridiques qui, manifestement, ne répondent pas à l'ensemble des besoins.

En 2011, dans le rapport *Les avocats de pratique privée en 2021*, le Barreau du Québec explorait les grands changements qui affectaient déjà la profession et dressait le profil de l'avocat de l'avenir. Une des stratégies prônées dans ce rapport était la diversification des modes de tarification des services juridiques – encore aujourd'hui, la tarification horaire est la norme – pour tendre davantage vers la notion de valeur ajoutée, et, à terme, vers le développement de nouveaux modes de prestations de services juridiques et de nouveaux modèles d'affaires.

Dans la foulée de ce rapport et pour aller encore plus loin, le Barreau a mené en 2014 la plus vaste consultation à ce jour auprès des avocats du Québec sur la tarification des services juridiques. Ce faisant, ce n'est pas seulement le prix ou le mode de détermination du prix des services juridiques qui a été étudié, mais l'ensemble du modèle d'affaires, soit comment la tarification horaire détermine la gestion budgétaire et financière d'un cabinet ou d'un contentieux, l'évaluation, la rémunération et le système d'avancement d'une majorité d'avocats au Québec, la nature des services juridiques offerts et la façon dont ils sont offerts.

Le rapport *La tarification horaire à l'heure de la réflexion* présente les constats de cette consultation et les met en perspective avec les enjeux plus larges liés aux nouveaux modes de prestation des services juridiques rendus possibles grâce à la technologie, à l'utilisation plus poussée des sciences de la gestion et à l'abolition des frontières.

Il démontre en quoi les technologies et d'autres facteurs rendent impératif le passage d'un modèle d'affaires basé sur la tarification horaire – modèle qui a atteint ses limites – à un modèle basé sur les technologies juridiques.

Ce rapport est un appel à l'action pour inciter les avocats à repenser leur rôle et les services qu'ils rendent pour s'adapter davantage aux besoins de la population, tant des particuliers que des entreprises.

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DES TRAVAUX

LE RAPPORT VISE À :

- 1) Dresser le profil du modèle de la tarification horaire et le modèle d'affaires actuel de la majorité des cabinets basé sur la tarification horaire;
- 2) Résumer les alternatives à la tarification horaire;
- 3) Mettre en perspective l'usage des alternatives à la tarification horaire;
- 4) Dresser le profil du marché des services juridiques au Québec;
- 5) Identifier les nouvelles fonctions de production des services juridiques.

Pour ce faire, en plus de consulter les études et rapports pertinents, le Barreau a mené une consultation en deux volets :

- Des groupes de discussions auxquels ont participé 42 avocats et administrateurs de cabinets;
- Deux sondages en ligne menés auprès de 942 avocats. Les échantillons des répondants au sondage offrent tous deux un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 3,64 % pour le groupe des avocats en pratique privée (668 répondants) et de 5,68 % pour le groupe des avocats en entreprise (274 répondants).

Enfin, l'analyse de la tarification des services juridiques étant étroitement liée aux environnements socio-économiques, le Barreau s'est adjoint les services d'économistes de l'Observatoire des services professionnels.

1 LE MODÈLE D'AFFAIRES BASÉ SUR LA TARIFICATION HORAIRE

Au Québec, c'est depuis la fin des années 80 qu'il est question d'un monopole du tarif horaire pour les services juridiques. Auparavant, la tarification mensuelle ou à forfait était la norme dans l'industrie juridique. Le prix était alors établi sur la base du mérite du dossier, et une partie importante du travail de l'avocat consistait à savoir évaluer le prix d'un service. Dans les années 90, avec l'avènement de l'informatisation de la consignation du temps, la tarification s'est définitivement intégrée dans un processus semi-automatique, et le tarif horaire s'est ainsi cristallisé comme base d'un modèle d'affaires.

Les raisons qui ont motivé l'adoption graduelle du tarif horaire jusqu'à son hégémonie sont de deux ordres : d'une part, les clients ont voulu obtenir toujours plus de détails sur les notes d'honoraires et de frais pour exercer un certain contrôle sur les coûts et, d'autre part, la comparaison avec d'autres professionnels qui utilisaient la tarification horaire et dont les revenus étaient plus élevés a également poussé les avocats aux États-Unis à se tourner vers la tarification horaire, mouvement qui s'est propagé au Canada.

La tarification horaire représente aujourd'hui beaucoup plus que le prix demandé pour un service juridique; c'est un véritable système de gestion qui structure la pratique du droit dans son ensemble. L'heure « facturable » est utilisée pour planifier le budget d'un cabinet ou d'un département juridique, évaluer la performance, rémunérer et déterminer l'octroi de promotion aux avocats salariés ou le partage des profits entre associés. En bref, l'heure est à la base même de la pratique du droit, en cabinet comme en entreprise, du moins pour la portion des mandats juridiques confiés à des avocats à l'externe.

L'attrait des avocats et des clients pour la tarification horaire réside beaucoup dans sa simplicité : l'heure est une mesure chiffrée facile à comprendre. Pour l'avocat s'ajoutent les avantages de la prévisibilité des revenus et de

l'absence de risque puisque peu importe le résultat obtenu, toutes les heures travaillées seront rémunérées. Pour le client, une facture très détaillée répond à un besoin de transparence et lui permet de contrôler les coûts.

Si la tarification horaire demeure pertinente dans certains dossiers où une expertise pointue est requise, un modèle basé sur la tarification horaire entraîne des conséquences néfastes, tant pour les clients que pour les avocats.

LES LIMITES ET LES EFFETS NÉFASTES DE LA TARIFICATION HORAIRE

En 2002, l'American Bar Association (ABA) publiait un important rapport, l'*ABA Commission on the Billable Hours Report* qui recensait une quinzaine de conséquences néfastes de la tarification horaire :

| TYPE DE COMPORTEMENTS | LA RÉSUULTANTE |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disparition graduelle de l'esprit de collégialité | Concurrence entre avocats au niveau des objectifs d'heures facturables. |
| Décourage le travail « pro bono » | La rémunération des avocats est corrélée au nombre d'heures facturées. |
| N'encourage pas la gestion de projet | La facturation horaire n'incite pas à la gestion serrée des budgets. |
| Absence de prédictibilité des coûts | Le budget d'heures facturables requiert d'optimiser les heures de chaque mandat. |
| Démonstration de la valeur du service rendu | Inadéquation entre les heures et la valeur pour le client. |
| Pénalise les avocats efficaces | L'avocat n'a aucun intérêt à clore rapidement un dossier. |
| Décourage la communication avec le client | Échanger avec l'avocat se traduit par un coût évalué en « fraction d'heure ». |
| Encourage la prise de raccourci | L'avocat se prête aux tâches les plus lucratives dans un mandat. |
| Duplication et excès de procédures | L'avocat procède à la réalisation de démarches souvent inutiles. |
| Élimine le concept de risques/bénéfices | La totalité du risque est assumée par le client sans obligation de réussite pour l'avocat. |
| Entrave l'usage accru de la technologie | La technologie améliore l'efficacité et diminue les prix – non souhaité par l'avocat. |
| Conflits d'intérêt avocat/client | Le client souhaite un rendement au meilleur coût – l'avocat maximise son temps. |
| Inutilité de certains coûts pour le client | Risques évidents de défrayer l'incompétence, la formation, l'exagération de factures. |
| N'évalue pas la nature des progrès | L'optimisation du temps ne correspond pas à l'obtention de progrès rapides. |
| Concurrence sur la base du tarif horaire | Les avocats se font concurrence sur les coûts plutôt que sur la compétence. |

Source : American Bar Association, « ABA Commission on the Billable Hour Report », 2002.

Ajoutons à cela les impacts néfastes sur l'équilibre travail-vie personnelle et la santé des avocats. La « course aux heures » signifie que l'avocat et l'avocate doivent faire des choix difficiles entre la famille, la santé et le travail. À long terme, cette dynamique peut avoir des répercussions sur la santé tant physique que mentale des avocats.

Aussi, dans le contexte d'une profession aujourd'hui largement féminisée, où les deux tiers des nouveaux membres sont des femmes, il est pertinent de se demander si ce modèle est toujours adéquat et adapté à la démographie de la profession. Des études ont plutôt conclu que ce modèle économique où les résultats sont peu valorisés par rapport aux heures travaillées et facturées est particulièrement pénalisant pour les femmes. Enfin, l'idée de dévotion au travail associée au nombre d'heures facturées n'est pas en phase avec les valeurs et les attentes des plus jeunes générations, hommes et femmes confondus.

2 LES MODES ALTERNATIFS DE TARIFICATION (MAT)

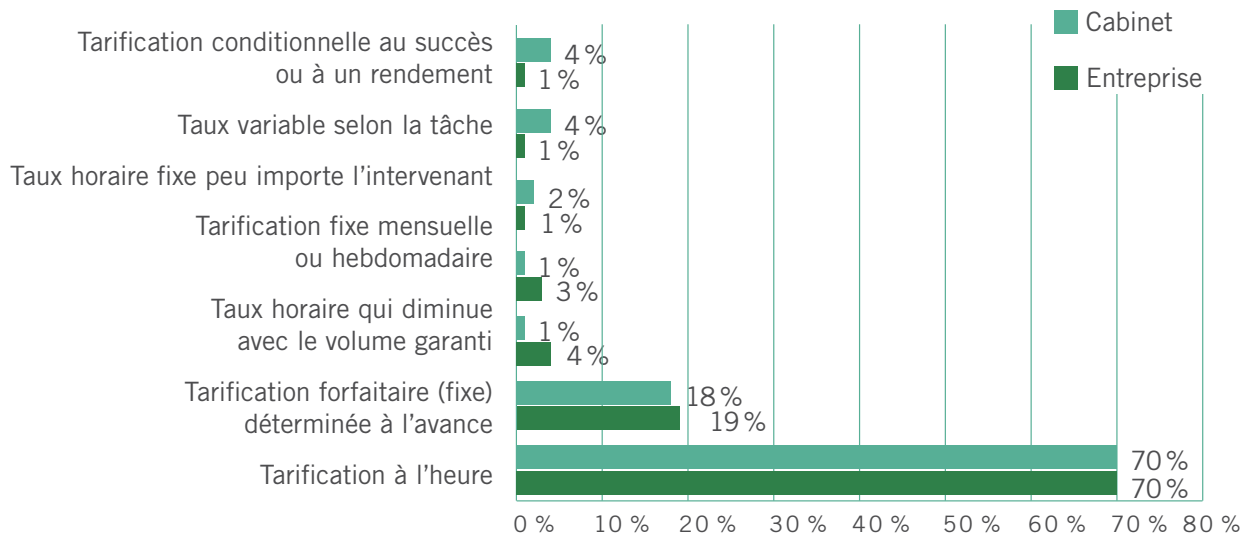
Il existe plusieurs modes de tarification autres que la tarification horaire, que nous appelons les MAT – modes alternatifs de tarification :

| TYPE TARIFICATION | FONCTIONNEMENT |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forfait | Valeur du forfait corrélée au service juridique dont les paramètres de l'exécution sont connus |
| Prix plafond | Taux horaire jusqu'à ce que le prix plafond (prix maximum) fixé avec le client soit atteint |
| Gestion de projet | Forme éprouvée en gestion qui consiste à fixer un prix pour l'ensemble des activités de la réalisation d'un dossier |
| Tarif conditionnel au succès | Prix fixé en fonction des résultats obtenus (tarification souvent liée à une entente sur les déboursés) |
| Provision | Entente pour payer des honoraires à période fixe – mois |
| Taux horaire unique | Tarif unique fixé, peu importe qui travaille au dossier du client |
| Selon la valeur ajoutée | Selon ce que le client perçoit comme valeur réelle du service rendu |
| Hybride | Prix prenant plusieurs formes selon les types de services rendus |

Le concept de MAT n'est pas nouveau; ce qui est nouveau dans les dernières années, c'est l'insistance plus marquée que mettent les clients sur la négociation des tarifs et du montant total des honoraires pour un mandat donné. Les clients ne souhaitent pas nécessairement éliminer le tarif horaire, mais ils refusent de plus en plus le modèle d'affaires basé sur le tarif horaire où le temps alloué à un dossier ne s'inscrit pas à l'intérieur de limites financières prédéterminées. Les entreprises, tout comme les ménages, doivent gérer des budgets serrés, et s'attendent à ce que les avocats respectent leur budget, qu'ils assument le risque de perte pour un mandat donné, sachant que d'autres mandats plus lucratifs pourront compenser les pertes.

Même si les MAT sont connus depuis longtemps et de plus en plus exigés par les clients, ils demeurent très peu utilisés. Selon les données recueillies lors de la consultation, la tarification horaire est le mode de tarification utilisé dans 70 % des dossiers tant par les avocats en cabinet que les avocats en entreprise lorsqu'ils confient des mandats à l'externe. La tarification forfaitaire est utilisée quant à elle dans environ 20 % des dossiers, ce qui laisse très peu de place à l'utilisation des autres modes de tarification.

MODES DE TARIFICATION UTILISÉS

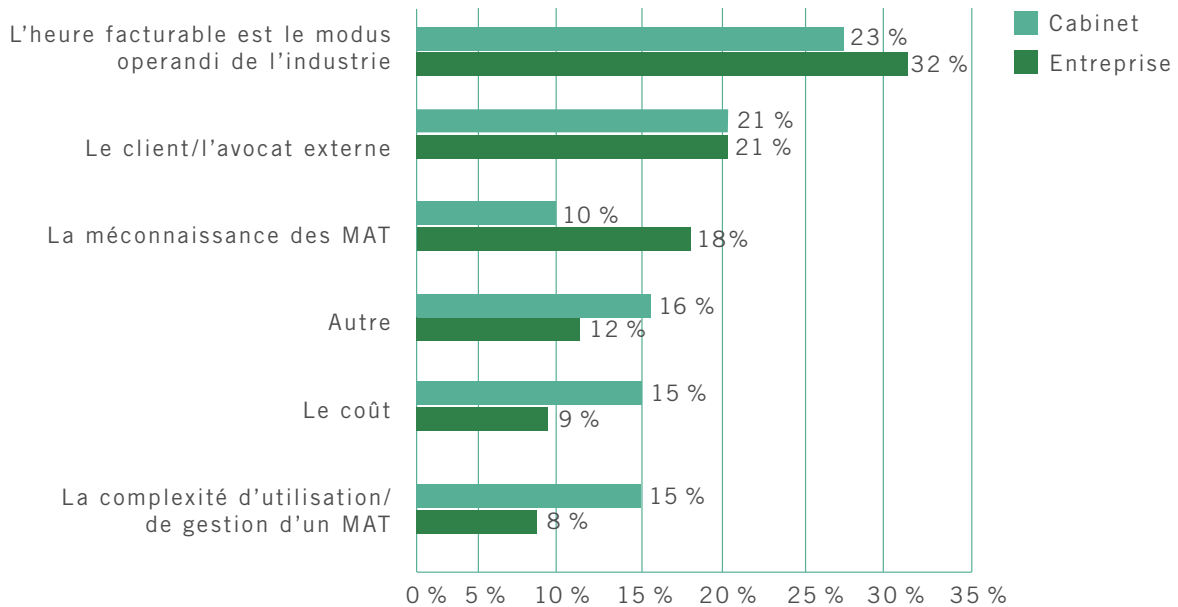


Source: Sondage en ligne réalisé auprès des membres du Barreau du Québec, 2015.

POURQUOI LES MAT NE SONT-ILS PAS PLUS LARGEMENT RÉPANDUS ?

La résistance au changement face à un modèle d'affaires bien enraciné est un des facteurs qui explique le faible taux d'utilisation des MAT, ainsi que la méconnaissance, le coût et la complexité de la gestion d'un MAT.

LE PRINCIPAL OBSTACLE LORS DU CHOIX DU MODE DE TARIFICATION



Source: Sondage en ligne réalisé auprès des membres du Barreau du Québec, 2015.

Parmi les facteurs « autres », notons plusieurs réponses concernant la gestion du risque ou l'impossibilité avec les MAT de « prévoir les imprévus ».

Les avocats étant peu familiers avec les MAT, ils sont aussi sceptiques quant à leur efficacité, particulièrement les avocats en cabinet : seulement 57 % d'entre eux croient que les MAT améliorent l'efficacité de l'offre de services juridiques contre 84 % des avocats en entreprise.

Parmi ceux qui ont expérimenté les MAT, les résultats sont mitigés : alors que 81 % des avocats en entreprise jugent que les projets qui ont été facturés autrement que par la tarification horaire ont été plus efficaces ou aussi efficaces, cet avis n'est partagé que par 40 % des avocats en cabinet.

De plus, le modèle basé sur la tarification horaire semble avoir jusqu'à un certain point émoussé la capacité de l'avocat à évaluer la valeur de son travail autrement que sur la base des heures. Lors de la consultation, les avocats arrivaient difficilement à nommer les services qu'ils vendent et à exprimer la valeur que ce service peut représenter pour le client.

« On vend du temps. C'est malheureux, j'aimerais dire qu'on vend des solutions, mais on vend du temps. »

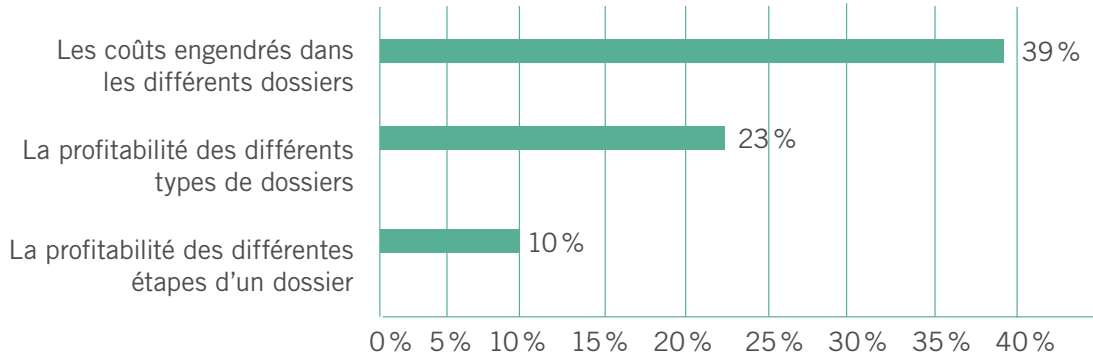
Même lorsque les avocats, souvent suite aux exigences du client, offrent un tarif forfaitaire, c'est en fait bien souvent une tarification horaire déguisée, soit le nombre d'heures estimé multiplié par le taux horaire auquel on ajoute une prime pour le risque. Pour la majorité des avocats consultés, le client n'a rien à gagner avec un tarif forfaitaire.

« Ça revient au même. Qu'on fasse un forfait ou qu'on facture à l'heure, le client va avoir la même chose. »

Ainsi, diminuer l'incertitude pour le client ne semblait pas avoir une valeur en soi, alors que les avocats en entreprise, en leur qualité de clients des avocats en cabinets, estiment au contraire que la prévisibilité des coûts revêt une certaine valeur.

L'utilisation appropriée des MAT – et de la tarification horaire lorsque c'est pertinent – requiert en outre une connaissance approfondie par les avocats non seulement de l'ensemble des coûts fixes annuels, mais aussi des coûts encourus pour chaque dossier – et ainsi de la rentabilité de chaque dossier – et des coûts pour chaque étape du dossier. Or, selon les résultats du sondage, la tenue de statistiques n'est pas une pratique répandue parmi les avocats.

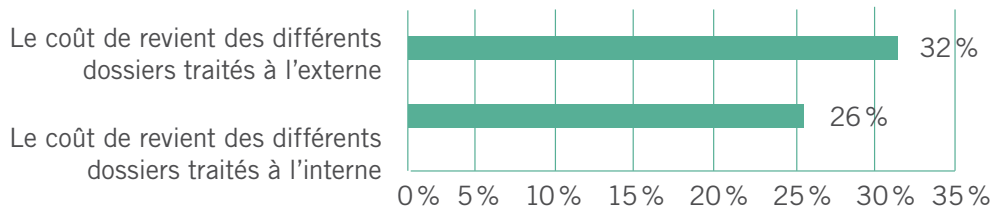
« DANS VOTRE CABINET, TENEZ-VOUS DES STATISTIQUES SUR : »



Source: Sondage en ligne auprès des membres du Barreau du Québec, 2015.

Les avocats en entreprise ne sont pas mieux outillés pour comptabiliser les statistiques sur le coût de revient de leurs différents dossiers.

« L'ENTREPRISE OU L'ORGANISATION À LAQUELLE VOUS APPARTENEZ TIENT-ELLE DES STATISTIQUES SUR : »



Source: Sondage en ligne auprès des membres du Barreau du Québec, 2015.

Documenter à l'aide de statistiques le coût et la profitabilité pour chaque type de dossier permet de diminuer le risque et l'incertitude et de pouvoir offrir le mode de tarification approprié pour un service donné.

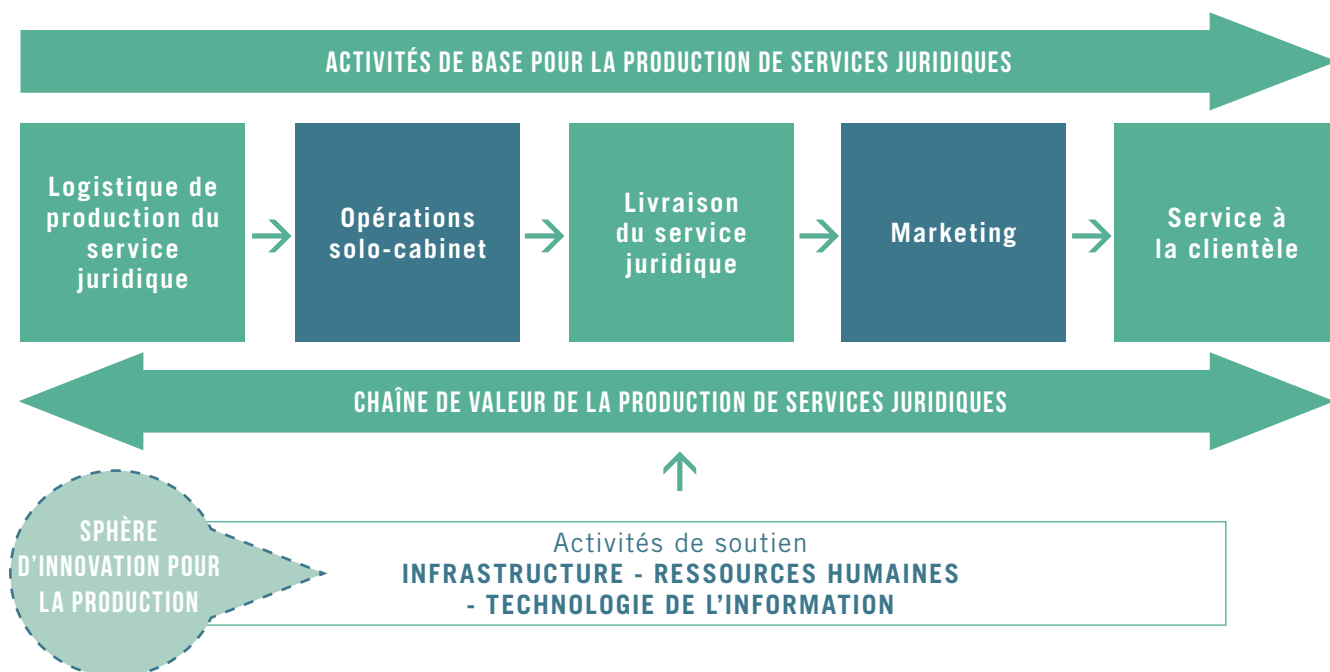
Or, les avocats ne maîtrisent pas suffisamment ces notions :

**« On n'a pas la formation, les outils, les réflexes pour évaluer nos services.
On s'en remet à l'expérience pour estimer ce que ça vaut. »**

La tenue plus systématique de statistiques sur les coûts et la profitabilité est un pas dans la bonne direction pour une diversification des modes de tarification, mais ne permet pas à elle seule de sortir du modèle d'affaires basé sur la tarification horaire. Pour ce faire, il faut aller en amont de la tarification, revenir à la source et décortiquer les étapes de production et de livraison d'un service juridique.

3 IDENTIFIER LA CHAÎNE DE VALEUR ET LES FONCTIONS DE PRODUCTION D'UN SERVICE JURIDIQUE

Voici le schéma de la chaîne de valeur d'un service juridique qui comprend des activités de base et des activités de soutien :



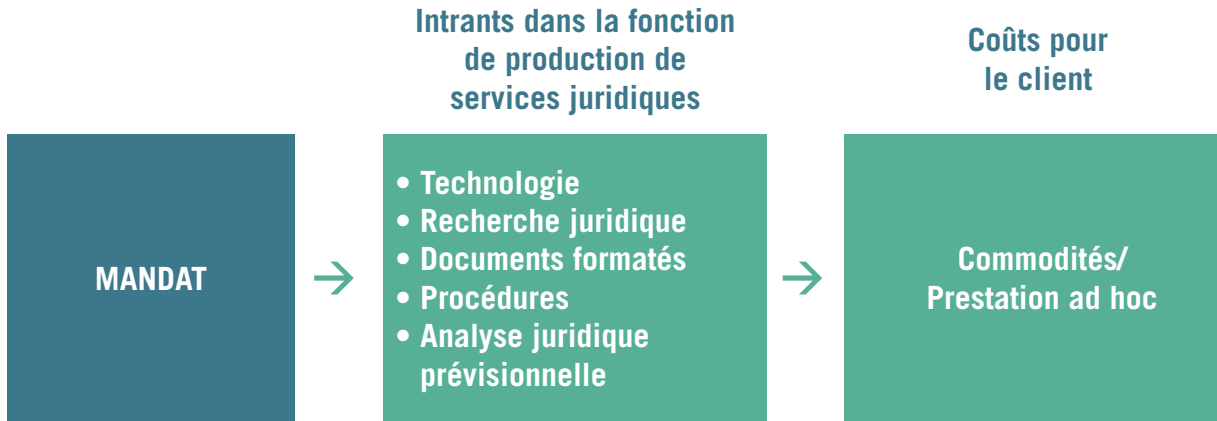
De façon générale, le lien entre le temps consacré à un dossier et le coût du service est assujéti à l'interaction entre les activités de soutien. L'importance de la corrélation entre infrastructures, ressources humaines et technologies de l'information constitue l'essentiel de la valeur ajoutée des services juridiques. De plus, c'est au niveau des activités de soutien qu'il est possible de faire preuve d'innovation et de créer plus de valeur ajoutée.

Les fonctions de production de services juridiques doivent désormais intégrer les nouvelles technologies juridiques, soit les technologies de l'information appliquées aux services juridiques, qui ont été développées à l'aide de l'intelligence artificielle et de puissants algorithmes capables de traiter une énorme quantité d'informations. Voici quelques-unes de ces technologies :

- La recherche juridique (moteur de recherche sémantique, etc.);
- La preuve électronique (« ediscovery »);
- La production de documents formatés;
- Les procédures (l'utilisation de l'intelligence artificielle pour la rédaction de textes);
- L'analyse juridique prévisionnelle (quantitative metrics/legal analytics).

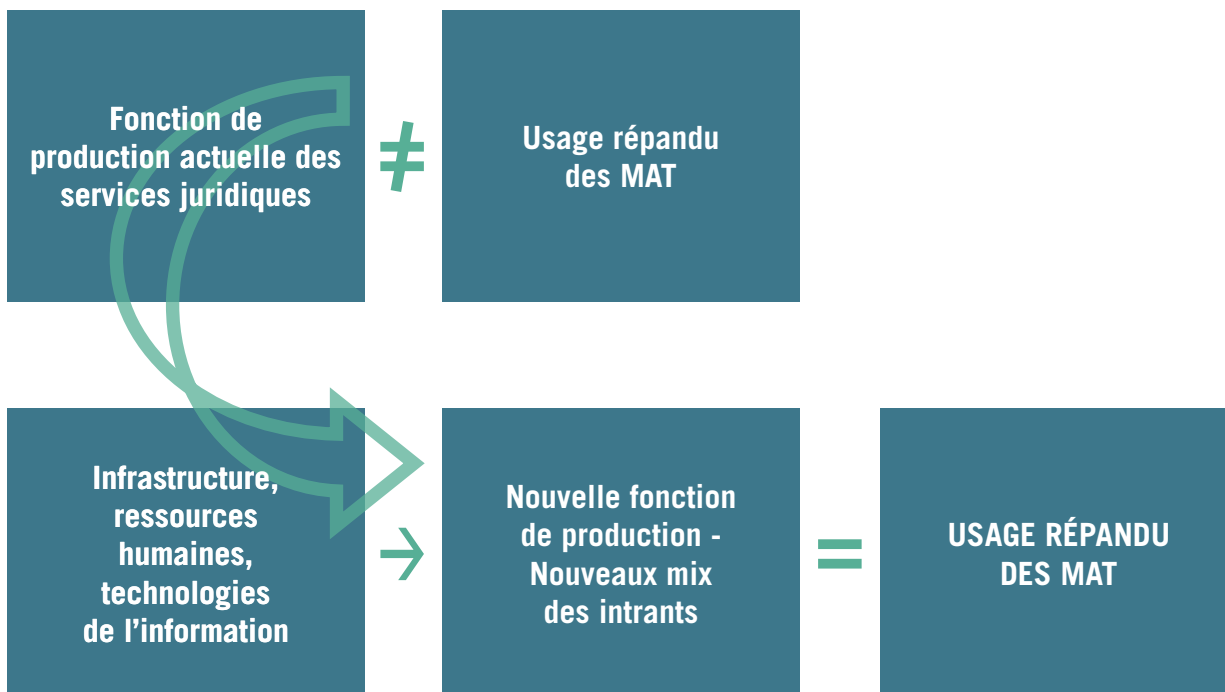
L'utilisation de ces nouvelles technologies à titre « d'intrants » dans la production d'un service juridique déterminera la nature du service rendu, soit un produit standardisé (ou dit de « commodité ») ou une prestation sur mesure ou personnalisée :

FONCTIONS DE PRODUCTION



Ces nouveaux intrants dans les fonctions de production du service juridique permettent un changement de paradigme où l'usage des MAT sera plus répandu :

UN CHANGEMENT DE PARADIGME



Au final, les nouvelles fonctions de production rendues possibles grâce aux technologies juridiques déjà largement présentes ou en développement rendent possible l'émergence d'un nouveau modèle d'affaires à intensité technologique élevée, que nous appelons le modèle des technologies juridiques.

4 D'UN MODÈLE BASÉ SUR LA TARIFICATION HORAIRE À UN MODÈLE BASÉ SUR LES TECHNOLOGIES JURIDIQUES

La migration du modèle d'affaires basé sur la tarification horaire à un modèle basé sur les technologies juridiques repose sur de nouvelles infrastructures, une formation adaptée des ressources humaines en place et un usage inconditionnel des technologies de l'information.

Plus précisément, les avocats devront investir temps et argent dans le développement et la maîtrise des technologies : selon le sondage effectué, les avocats consacrent actuellement moins de 10 % de leur budget à la recherche et au développement (R et D). Les avocats bénéficient de certaines technologies à faible coût, par exemple les services du CAIJ. Cela dit, ils devront impérativement consacrer des sommes importantes à leur formation en vue de bien comprendre et gérer ces outils performants, mais complexes.

Les avocats devront apprendre à travailler étroitement et de façon collégiale avec des gestionnaires de projets, des mathématiciens, des informaticiens, des statisticiens, des économistes. En 2015, ces collaborateurs ne sont plus des « dépenses » pour la pratique du droit, mais bien des « investissements ».

Les milieux juridiques seront sous l'influence permanente de cette nouvelle génération de startups dans le développement et la mise en marché des technologies juridiques. Tout comme pour l'industrie hôtelière avec Airbnb ou l'industrie du taxi et la venue d'Uber, les avocats devront assimiler ce changement et s'intégrer dans cette mouvance et non pas la combattre. Ce nouvel environnement va se traduire par des investissements substantiels dans la pratique.

Voici une liste non exhaustive de startups dans le domaine juridique :

DES STARTUPS DANS L'INDUSTRIE DES SERVICES JURIDIQUES

| TECHNOLOGIE DÉVELOPPÉE | CONTENU DE L'INNOVATION |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Docket Alarm | Outil de recherche de brevets d'assignation/jugements capable de produire des résultats analytiques et d'établir des prévisions quant aux résultats probables du litige. |
| IP Nexus | Service en ligne pour la propriété intellectuelle qui met en relation les inventeurs, les startups, les universités, les avocats et les autres professionnels requis pour la protection de la propriété intellectuelle. |
| Lawdingo | Application qui permet de prendre en charge l'ensemble des processus d'un cabinet d'avocat soit le marketing, les contrats et la facturation. |
| MeWe inc. | Logiciel qui permet aux PME de naviguer dans le monde complexe des industries réglementées – alimentation, habitation. |
| One400 | Application qui aide les avocats à cibler des clients potentiels. |
| Patent Vector | Registre de portée mondiale sur les brevets. |
| PlainLegal | Logiciel en ligne qui apporte un soutien à la gestion des clients et de la documentation requise. |
| Priori Legal | Logiciel qui assiste les contentieux d'entreprises dans le choix, la rétention et les prix d'un réseau d'avocats chevronnés. |
| Shake | Plateforme qui rend le droit facile d'accès aux ménages et aux PME. La plateforme offre un ensemble de formulaires juridiques à prix modique. |

Source : D'après TECH.CO, Tech Startups News, Events & Resources, 2015.

CONCLUSION

Pour faire face aux défis internes et externes de la pratique, l'avocat doit plus que jamais :

- Maîtriser davantage les technologies;
- Maîtriser davantage les notions de finances et de marketing;
- Investir davantage dans la recherche et le développement.

Le changement de mentalités chez les avocats peut être un moteur majeur pour la migration des changements en voie de réalisation. De petits gestes peuvent assurer l'harmonie au sein des environnements touchés. Sans cette harmonie, le risque est grand que des avocats étrangers ou des non-avocats d'ici et d'ailleurs prennent le leadership du marché. Par quelle voie s'effectuera ce changement de mentalités? Essentiellement, par la réaction de chaque intervenant dans l'industrie des services juridiques.

Par « changement des mentalités », on entend l'examen et la modification des gestes posés et des façons de faire, tant sur le plan de leur nature que de leurs motifs. Ce changement peut passer par deux grands vecteurs. D'une part, le Barreau du Québec peut encourager et persuader les avocats à agir de manière durable afin que la profession d'ici puisse s'adapter effectivement, et ce, en quelques années. D'autre part, le Barreau peut également développer des outils favorisant une réelle prise de conscience et encourageant les changements requis.

Les moyens de communication et le développement d'outils de travail et d'acquisition des connaissances, tels le CAIJ, l'École du Barreau ou la formation continue obligatoire, doivent être adaptés selon l'appartenance générationnelle des membres du Barreau. Ce sont surtout les avocats des plus jeunes générations qui vont faciliter la migration du modèle d'affaires. Le défi réside dans la nécessité pour les membres du Barreau de travailler en symbiose afin de concrétiser cette mutation du modèle de la tarification horaire vers le modèle des technologies juridiques.

REMERCIEMENTS

Le Barreau du Québec souligne le soutien du Comité des avocats et avocates de l'entreprise à cet ambitieux projet, et remercie les avocats et les avocates qui ont participé aux groupes de discussion et aux sondages.

Maison du Barreau

445, boulevard Saint-Laurent
Montréal (Québec) H2Y 3T8

T 514 954-3411

Sans frais 1 844 954-3411

infobarreau@barreau.qc.ca

www.barreau.qc.ca



Les avocats,
maîtres en solutions.

Barreau
du Québec

