



PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2023-2028 DU BARREAU DE L'OUTAOUAIS



Avril 2023

vignola

Stratégies d'affaires
Mise en marché

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	03
Cadre de réalisation	04
Volet – Portrait de l’organisation	05
• Le Barreau de l’Outaouais en bref	06
• L’offre de services	09
• La structure organisationnelle	17
Volet – Analyse comparative	24
• Synthèse de l’analyse comparative	25
Volet – Synthèse stratégique	30
• Forces, faiblesses, opportunités et menaces	31
• Enjeux stratégiques à considérer	32
Volet – Cadre stratégique	35
• Mission et vision	36
• Objectifs stratégiques	37
• Orientations stratégiques	38
• Recommandations de mise en œuvre	42
• Pistes d’action	44
• Facteurs clés de succès	50
Sources et annexes	51

MISE EN CONTEXTE

- Fondé en 1889, le Barreau de l'Outaouais est l'un des 15 barreaux de section en activité au Québec. Il dessert le territoire des districts judiciaires de Gatineau, Labelle et Pontiac.
- Forte de ses quelque 1630 membres, la section s'est donné comme mission de soutenir ses membres dans l'exercice de la profession et elle veille à la protection du public, le tout de concert avec le Barreau du Québec.
- Afin d'assurer ses activités, le Barreau de l'Outaouais mise sur un conseil d'administration composé de 10 personnes, incluant le bâtonnier sortant, qui n'a pas droit de vote. La présidence est assumée par un bâtonnier qui a un mandat d'une (1) année. De plus, l'organisation est dotée d'une permanence et elle compte sur l'implication de nombreux bénévoles qui offrent de leur temps dans l'un ou l'autre des 17 comités qui dynamisent l'organisation.
- Le Barreau de l'Outaouais dispose d'un budget d'exploitation annuel d'environ 160 000 \$, financé essentiellement à partir des frais d'adhésion, qui s'avèrent parmi les plus abordables au Québec.
- Fait à noter, la majorité des activités organisées par la section sont en réalité déficitaires. Malgré tout, le Barreau de l'Outaouais dispose d'un important fonds de réserve qui pourrait servir à la réalisation de différents projets.
- Depuis quelques années, le Barreau de l'Outaouais rencontre des enjeux en ce qui a trait à sa structure organisationnelle. En effet, plusieurs défis peuvent être cernés, tels que le taux de roulement élevé au sein de la permanence, le niveau d'implication des membres ainsi que la présence à mi-temps de la ressource permanente.
- À l'issue de ce constat, les membres du conseil d'administration ont pris l'initiative d'élaborer un exercice de planification stratégique avec l'appui d'une firme d'experts. Ainsi, cette approche axée sur la collaboration et la co-construction permettra d'établir une vision globale pour le futur de l'organisation, en incluant des acteurs clés de l'écosystème.

CADRE DE RÉALISATION

- Pour assurer le succès de cet exercice de planification stratégique, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le coordonnateur ainsi qu'indirectement avec les dirigeants du Barreau, soit le bâtonnier, le secrétaire-trésorier et le premier conseiller.
- Nous avons également réalisé plusieurs activités de consultation tout au long de la démarche :
 - 1 Rencontre de travail avec le conseil d'administration;
 - 4 Ateliers d'échanges avec des membres;
 - 2 Entrevues avec des partenaires;
 - 1 Sondage aux membres permettant de joindre 202 répondants entre le 30 janvier et le 13 février 2023. Les répondants provenaient de plusieurs secteurs, soit de la fonction publique (55 %), du secteur privé (27 %) ou d'autres secteurs (18 %) : enseignement, congé parental, retraite, etc.
 - 1 Lac-à-l'épaule
- et plusieurs séances de travail à l'interne chez Vignola Stratégies et avec l'équipe du Barreau de l'Outaouais.



VOLET : PORTRAIT DE L'ORGANISATION

- LE BARREAU DE L'OUTAOUAIS EN BREF
- L'OFFRE DE SERVICES
- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



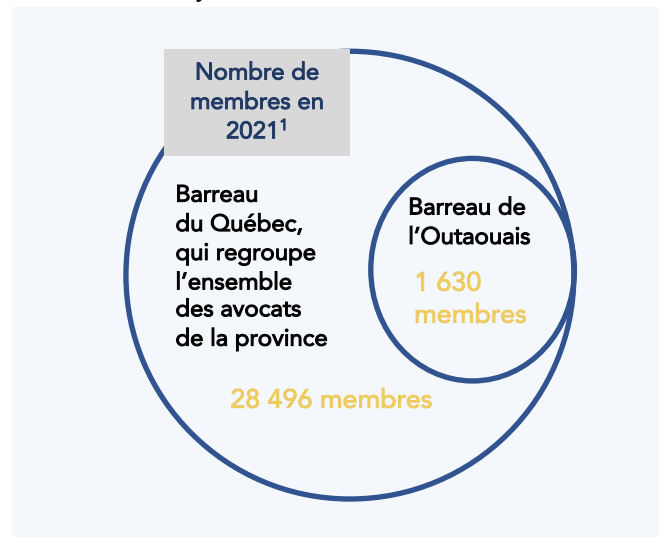
LE BARREAU DE L'OUTAOUAIS EN BREF

LE BARREAU DE L'OUTAOUAIS EN BREF

- Le Barreau de l'Outaouais est l'un des 15 barreaux de section de la province. Il regroupe l'ensemble des avocats, appelés « membres », ayant souhaité s'affilier à la région et opérant dans les districts judiciaires de Gatineau, Labelle et Pontiac.

UN BARREAU DE TAILLE MOYENNE

- En 2021, le Barreau de l'Outaouais regroupait **1 630 membres, ce qui en fait le 3^e barreau de section québécois après les barreaux de Québec et de Montréal.**¹
- Malgré sa position, le Barreau de l'Outaouais regroupait, en 2021, seulement 5,72 % du nombre total des avocats de la province, comparé à 15,2 % pour la région de Québec et 55,13 % pour Montréal.¹



UNE FAIBLE CROISSANCE DU NOMBRE DE MEMBRES

- Entre 2018 et 2021, le Barreau du Québec a enregistré une croissance du nombre de ses membres de 5,5 %. Le Barreau de l'Outaouais a suivi la tendance, mais affiche quant à lui une croissance nettement plus faible que ses acolytes de région, soit de 2,65 %, pour la période donnée, contre 5,32 % pour les barreaux de région durant la même période.¹
- La majorité des barreaux ont connu une baisse du nombre de premières inscriptions en 2019. Le Barreau de l'Outaouais ne fait pas exception.¹

LE BARREAU DE L'OUTAOUAIS EN BREF

UN BARREAU COMPARABLE AUX AUTRES EN TERMES D'EXPÉRIENCE DE SES MEMBRES

- 70,75 % des membres du Barreau de l'Outaouais comptent plus de 10 ans de pratique. Cette situation est similaire à celle enregistrée pour les autres barreaux.
- De plus, ce barreau de section regroupe le plus d'occurrences dans la catégorie « avocat à la retraite » (qui regroupe les personnes qui ne pratiquent plus et qui ont plus de 55 ans). Ce taux s'élève à 10,86 % en 2021, relativement à 5 % au Barreau du Québec.¹

UN BARREAU DE PLUS EN PLUS FÉMINISÉ

- Selon le *Barreau-mètre 2021*, le Barreau du Québec se place parmi les plus féminisés en Amérique du Nord avec 54,92 % de ses membres qui s'identifient comme avocates.
- Bien que ce soit le Barreau d'Abitibi-Témiscamingue (63,39 % d'avocates) qui compte la proportion de membres femmes la plus élevée par rapport aux autres barreaux de section, le Barreau de l'Outaouais affiche tout de même une proportion de membres qui s'identifient comme « avocates » avec un taux supérieur au taux provincial, soit 56,87 %.¹



Composition des membres selon le genre :

- **54,92 %** d'avocates au Barreau du Québec
- **56,87 %** d'avocates au Barreau de l'Outaouais

UNE FORTE PROPORTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

- En 2019, la fonction publique représentait la majorité des adhésions des membres du Barreau de l'Outaouais, avec une plus grande représentation de femmes.² En effet, de par sa proximité avec la capitale nationale, le Barreau de l'Outaouais a la particularité de compter parmi ses membres plusieurs avocats travaillant au sein de la fonction publique fédérale.



L'OFFRE DE SERVICES

L'OFFRE DE SERVICES

- Les activités de consultation ainsi que les résultats du sondage ont permis de poser différents constats stratégiques par rapport à l'offre de services actuelle. Avant de détailler ceux-ci aux pages suivantes, il convient de faire un retour sur la mission et l'offre de services actuelle du Barreau.

Mission du Barreau de l'Outaouais

Soutenir ses membres dans l'exercice de la profession et veiller également à la protection du public, de concert avec le Barreau du Québec.

- Cette vision s'articule autour de trois types de services :



Services aux membres

- Formations professionnelles
- Événements : banquet annuel, tournoi de golf annuel, Rentrée des tribunaux, fête de Noël des enfants, etc.
- Remise du prix « Mérite du Barreau de l'Outaouais »
- Assermentation
- Salon des avocats
- Locations de casiers
- Échange Outaouais-Strasbourg
- Bien-être psychologique en partenariat avec le Barreau du Québec



Services aux citoyens

- Protection du public en appuyant des partenaires, par exemple le Salon Accès Justice
- Partage d'information sur la profession
- Référencement du Barreau du Québec pour les plaintes



Soutien à la profession

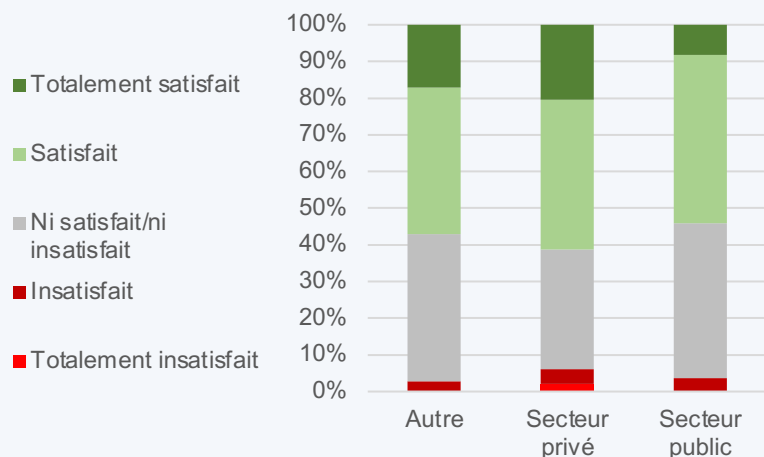
- Prix dans les facultés de droit
- Activités liées à l'accès à la justice
- Conférences et activités de formation

L'OFFRE DE SERVICES

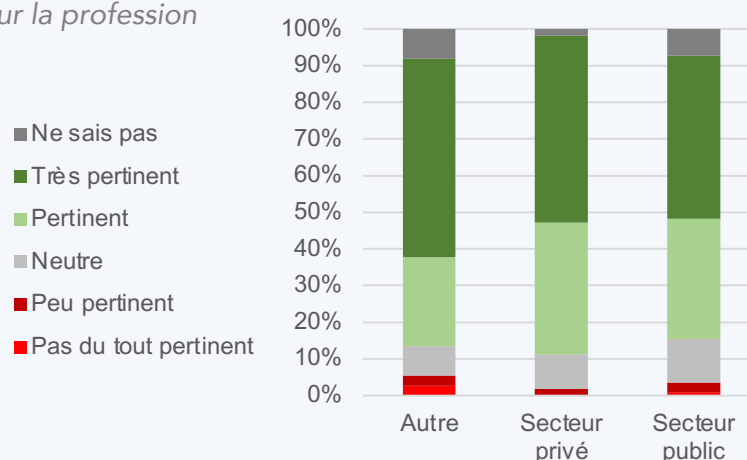
UN BARREAU PERTINENT

- Les consultations réalisées ont permis de mettre en évidence la pertinence du mandat du Barreau de l'Outaouais en ce qui a trait au soutien de ses membres dans l'exercice de leurs fonctions.
- Le barreau de section est la seule organisation régionale qui possède la légitimité nécessaire pour défendre les intérêts de l'ensemble des avocats de leur secteur géographique. Son existence n'est pas questionnée par ses membres.
- Les résultats du sondage tendent à abonder dans le même sens. À ce titre, en moyenne 56 % des répondants sont satisfaits et totalement satisfaits. Seuls 4,15 % des répondants se disent insatisfaits ou totalement insatisfaits de leur barreau. Toutefois, une forte proportion de répondants n'a pas statué.
- De plus, 80 % des répondants sont d'avis que le rôle occupé par le Barreau de l'Outaouais en lien avec le partage d'information sur la profession est pertinent.

Satisfaction générale selon le secteur de pratique



Niveau de pertinence - Partage d'information sur la profession

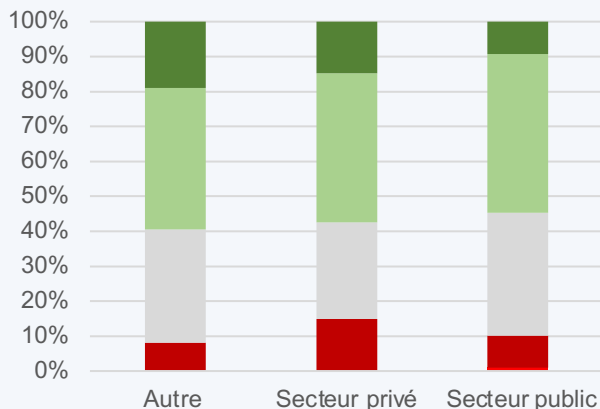


L'OFFRE DE SERVICES

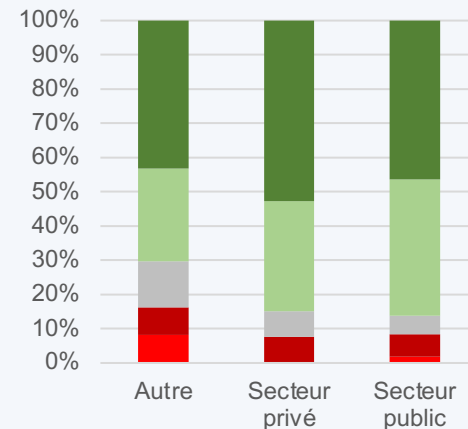
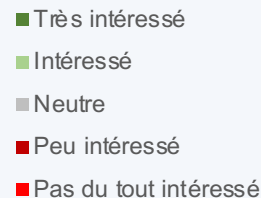
LA FORMATION, UN SERVICE APPRÉCIÉ DE TOUS

- L'ensemble des personnes consultées, et ce, peu importe qu'elles soient associées à la pratique publique ou privée, s'entendent pour dire que l'offre de formation est un des services les plus appréciés.
- Les résultats du sondage corroborent ce constat. En moyenne, 56 % des répondants se sont dit satisfaits ou très satisfaits de la qualité et de la pertinence des formations. Il s'agit du plus haut taux de satisfaction parmi les éléments analysés.
- D'ailleurs, en moyenne, 83 % des répondants sont intéressés à participer aux activités de formation offertes, et ce, peu importe leur niveau d'expérience.
- Plusieurs personnes ont noté une amélioration dans la qualité des formations offertes au cours des dernières années. Toutefois, la quantité des formations proposées est insatisfaisante pour 19 % des répondants.
- Lors des consultations, il a été soulevé que, bien que les membres de la fonction publique aient accès à plusieurs formations gratuites, l'accès à des formations de qualité en français demeure l'une des forces du Barreau.
- Il est important de garder en tête que plusieurs autres associations de pratiques plus spécialisées proposent elles aussi des formations, d'où l'importance de ne pas dédoubler l'offre.

Niveau de satisfaction
- Formations offertes



Niveau d'intérêt –
Participation à des
formations



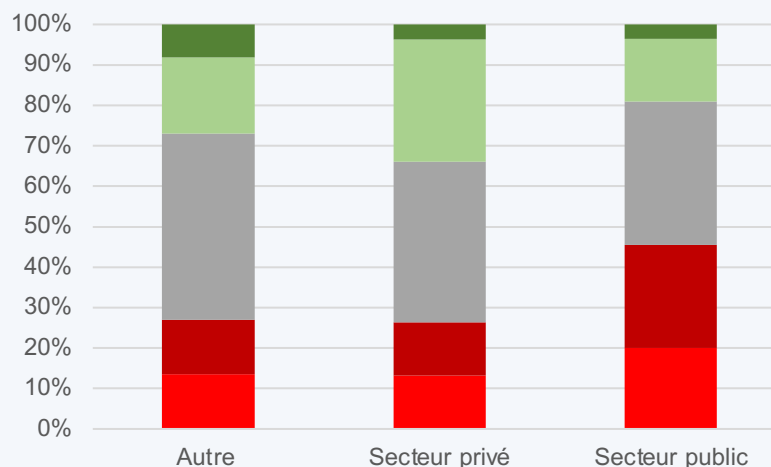
L'OFFRE DE SERVICES

UNE VALEUR AJOUTÉE À RENFORCER

- Ultimement, la valeur ajoutée du Barreau réside dans sa connaissance des réalités régionales, dans la force de son réseau, dans son rôle d'interlocuteur avec la magistrature, son rôle de facilitateur à la vie professionnelle et d'intermédiaire avec des ressources partenaires (ex. : Centre de justice de proximité).
- Interrogés sur leur perception de la valeur ajoutée du Barreau de l'Outaouais en tant que professionnels du droit, les répondants sont d'avis que celle-ci est majoritairement faible, voire absente. Ce constat est d'autant plus vrai auprès des professionnels exerçant pour la fonction publique. 44 % d'entre eux jugent que la valeur ajoutée du Barreau de l'Outaouais est faible, voire nulle, contre environ 26 % pour les répondants issus des autres milieux de travail. Seuls 19 % des répondants du secteur public reconnaissent une forte et très forte valeur ajoutée, contre 34 % du milieu privé.
- Le sondage a ainsi confirmé le constat issu des consultations selon lequel la valeur ajoutée du barreau de section semblerait davantage perceptible pour les avocats en pratique privée. Toutefois, des améliorations pourraient être réalisées auprès des deux secteurs.

Perception de la valeur ajoutée générale du Barreau de l'Outaouais

- Très forte valeur ajoutée
- Forte valeur ajoutée
- Pas d'avis
- Faible valeur ajoutée
- Pas de valeur ajoutée

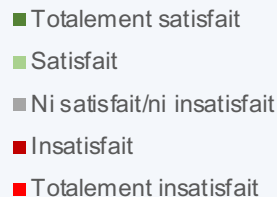


L'OFFRE DE SERVICES

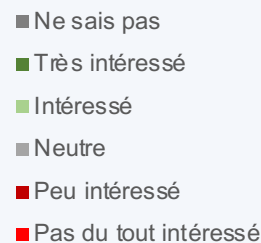
UNE VALEUR AJOUTÉE À RENFORCER (suite)

- Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Il a été mentionné à de nombreuses reprises que les autres avocats du secteur public n'exerçant pas en cour se sentent moins concernés par l'offre actuelle, alors qu'ils représentent la majorité des membres du Barreau.
- Les résultats du sondage apportent à ce titre un certain éclairage. Le taux de satisfaction des membres en ce qui a trait aux activités proposées (hors formation) est beaucoup plus faible que celui de ses pairs opérant dans d'autres milieux (39 % vs 50 %).
- Le niveau d'intérêt des membres à participer aux activités en dehors de la formation est partagé. L'échange Outaouais-Strasbourg est celui qui intéresse le moins de répondants en général.
- Toutefois, les membres du secteur privé sont plus intéressés par les activités sociales (50 % au privé contre 32 % au public) et les activités philanthropiques, sans pour autant faire l'unanimité de l'ensemble des membres. En effet, les activités ayant un caractère social permettent de bâtir un réseau et de tisser des liens. Ces avantages sont davantage recherchés par les avocats exerçant en pratique privée.
- De plus, les avocats exerçant dans le secteur public voient moins de pertinence aux services proposés utilisés par des avocats issus de milieux de travail spécifiques, soit le salon des avocats et la location de casiers. Cette situation est explicable en partie par le fait qu'une plus petite proportion des répondants du secteur public se rendent au palais de justice de Gatineau.

Niveau de satisfaction
– Activités (hors formations)



Niveau d'intérêt –
Participation à des
activités sociales



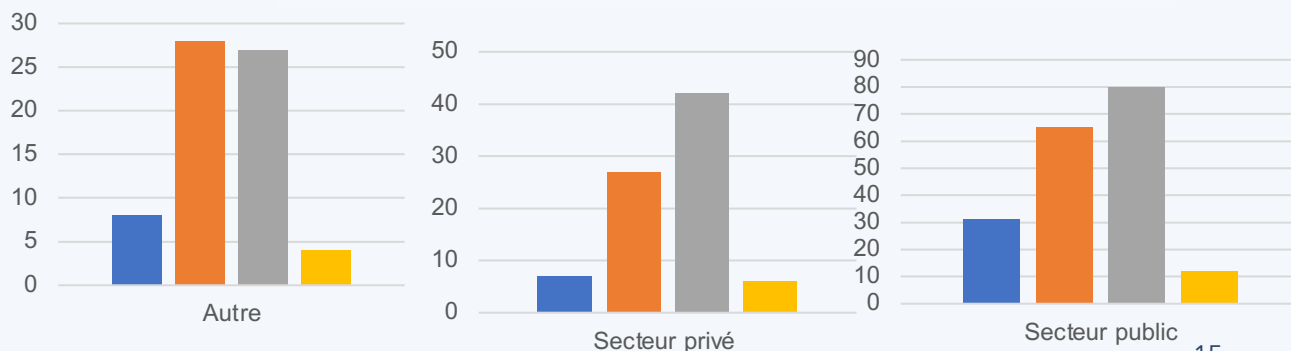
L'OFFRE DE SERVICES

UN RÔLE DE PROTECTION DU CITOYEN QUI NE FAIT PAS L'UNANIMITÉ

- La mission du barreau de section concerne deux publics, soit les membres et les citoyens.
- Pour certains, le Barreau devrait concentrer exclusivement ses énergies vers ses membres. Selon eux, le volet de protection du citoyen est assuré par le Barreau du Québec. Il s'agit conséquemment, pour le Barreau de l'Outaouais, d'offrir de la formation pertinente à ses membres, car plus un avocat est bien informé, mieux il protège le citoyen.
- Pour d'autres, le barreau pourrait jouer un rôle plus important et proactif dans la protection du public en agissant en complémentarité avec ce que propose le Barreau du Québec. À titre d'exemple, l'organisation pourrait faciliter l'accès à la justice dans son ensemble (ex. : soutien numérique, financier, etc.), et ce, tout en se greffant à des initiatives existantes lorsque c'est pertinent.
- Cette dualité est moins perceptible à l'échelle du sondage, où les avis sont plus partagés. Toutefois, une faible proportion est d'avis qu'il est du rôle du Barreau de recentrer ses actions sur la protection du public.
- Pourtant, selon le Barreau du Québec, il est inscrit, dans les fondements de tous barreaux de section, que leur mission fondamentale est bien la protection du public. Le Barreau du Québec lui-même en a fait la première orientation stratégique de sa planification 2022-2026³, soit d'« **axer les actions du Barreau autour de sa mission principale de protection du public** ». De surcroît, une des actions de cette orientation s'adresse directement aux barreaux de section et consiste à « **redéfinir le rôle et la contribution des barreaux de section autour de la mission du Barreau** ».

- Recentrer sa mission prioritaire principalement sur la protection du public
- Intervenir proactivement et directement auprès du public
- Offrir des formations aux membres du Barreau qui favorisent des saines pratiques de la profession
- Uniquement diriger les requêtes des citoyens vers le Barreau du Québec et autres organismes pertinents

Le rôle du Barreau à prioriser selon les membres



L'OFFRE DE SERVICES

LES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

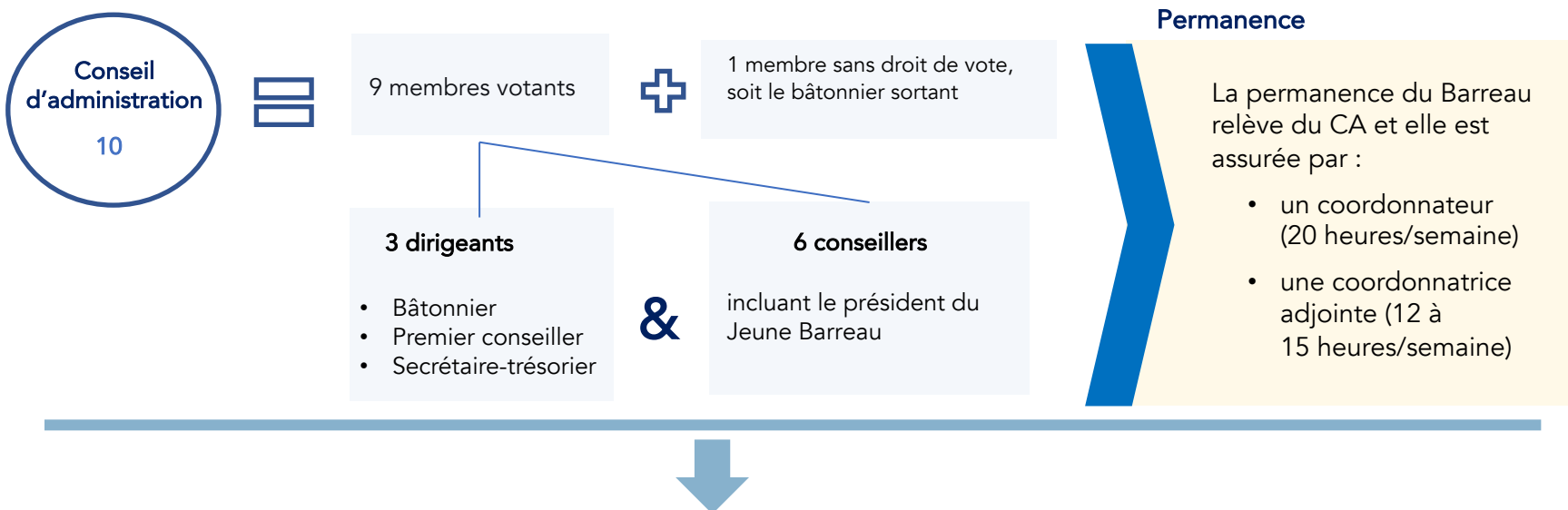
- Parmi les pistes d'amélioration suggérées dans le cadre du sondage, nous retrouvons :
 - Offrir des formations sur une journée ou plus, ce qui semble également être apprécié par les avocats exerçant dans le milieu public;
 - Proposer des formations pouvant s'adresser à un public élargi pour rejoindre l'ensemble du spectre des avocats;
 - Innover dans l'offre et le format des formations;
 - Proposer davantage de formations touchant au droit fédéral ou public;
 - Offrir des activités familiales sur une base plus fréquente;
 - Répondre davantage aux besoins des jeunes avocats qui ont des familles et un budget financier plus restreint;
 - Jouer un rôle rassembleur pour les avocats provenant de différents secteurs, notamment à travers des activités sociales ponctuelles (ex. : retour des 5 à 7 de la fonction publique, activités de plein air, etc.);
 - Accompagner les avocats ou offrir un programme de mentorat : éthique, comptabilité, nouvelles technologies, etc.;
 - Faire preuve d'une plus grande collaboration avec les programmes de droit et les cliniques juridiques (ex. : Centre de justice de proximité).



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

- Les activités de consultation ont permis de soulever différents constats stratégiques par rapport à la structure organisationnelle actuelle.
- La structure actuelle peut être schématisée comme suit :



17 comités sont mis en place pour assurer les différentes activités et services offerts aux membres, allant de l'organisation des fêtes de Noël ou de la rentrée judiciaire à la liaison avec la cour, la formation continue, la gouvernance ou les finances.

- Les dirigeants et conseillers, à l'exception du président de l'Association du Jeune Barreau de l'Outaouais, sont élus par l'ensemble des membres du Barreau pour une année lors de l'assemblée générale annuelle du Barreau de l'Outaouais.
- Le bâtonnier bénéficie d'une allocation de 8 500 \$. Le premier conseiller et le secrétaire-trésorier bénéficient quant à eux d'une allocation de 3 000 \$ chacun.
- À noter que le Barreau de l'Outaouais bénéficie d'un levier financier conséquent pour la mise en place de projets structurants.

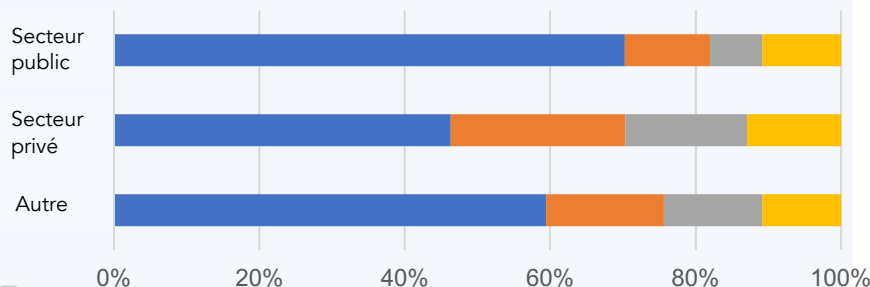
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'IMPLICATION LIMITÉE DES MEMBRES

- Depuis plusieurs années, le Barreau de l'Outaouais constate un désintéressement en ce qui concerne l'implication active de ses membres. Ce phénomène, que vivent plusieurs organisations qui misent sur l'apport de bénévoles, a été accentué avec la pandémie.
- Ainsi, comme de moins en moins de membres s'impliquent bénévolement, cela crée une situation où les tâches sont réparties entre quelques membres seulement, augmentant du même coup leur charge et implication.
- Il est devenu de plus en plus difficile pour le Barreau de motiver les membres à s'impliquer et il en résulte un faible taux d'engagement en termes de nombre, comparativement au bassin disponible.
- D'ailleurs, la majorité des répondants ont mentionné ne pas être impliqués dans le Barreau de l'Outaouais et être peu impliqués dans les activités. Ce taux représente 70 % des répondants du secteur public contre 46 % du secteur privé et 59 % des autres secteurs. Toutefois, les taux de répondants « impliqués » sont similaires peu importe les secteurs et se situent entre 11 % et 13 %.

Niveau d'implication selon le secteur de pratique

- Je ne suis pas impliqué dans le Barreau et participe peu aux activités en dehors de la formation.
- Je ne suis pas impliqué dans le Barreau présentement, mais je l'ai été par le passé.
- Je participe activement aux activités (en dehors de la formation), mais je ne suis pas impliqué dans un comité ou le Conseil du Barreau.
- Je suis présentement impliqué dans un comité ou sur le Conseil du Barreau.



- L'importance de redonner à la communauté et à sa profession, l'importance de bâtir un réseau et contribuer au rayonnement de la profession sont les principales raisons évoquées dans le sondage en ce qui concerne la motivation des membres à s'impliquer.
- Parmi les répondants au sondage, le manque de temps a été mentionné comme la principale raison ayant mené à l'arrêt de l'implication de plusieurs membres. À cela s'ajoutent un manque de suivi interne et la présence d'intérêts divergents.
- Parmi les personnes non impliquées, le manque de temps, le manque d'espace et d'implication pertinente en lien avec la réalité du milieu public, le faible attachement et intérêt ainsi que le sentiment d'exclusion par les membres du secteur privé ont été mentionnés comme des raisons expliquant la situation.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

UNE MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE DIFFICILE À MAINTENIR

- Les consultations ont soulevé à plusieurs reprises la difficulté de maintenir une mémoire collective au sein de l'organisation. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation.
- Entre autres, la fonction de coordonnateur du Barreau de l'Outaouais connaît un fort taux de roulement, ce qui nuit au transfert des connaissances et au maintien de saines pratiques opérationnelles. La rémunération par rapport à la charge de travail pourrait expliquer ce taux de roulement.
- Il y a aussi un important roulement en ce qui concerne le poste de secrétaire-trésorier, même si au cours des 4 dernières années, les titulaires ont chacun occupé le poste pendant 2 ans. De par le double chapeau qu'il impose, ce poste est capital pour la transmission de la mémoire organisationnelle.
- De plus, comme les bâtonniers sont élus pour des mandats d'un an, il en résulte un mouvement fréquent et rapide des gens au sein des postes clés. Le bâtonnier étant responsable d'implanter ses propres projets et sa vision en peu de temps, il devient difficile d'assurer une pérennité viable et porteuse dans les dossiers en cours. Cependant, il convient de noter que la tradition actuelle, selon laquelle le premier conseiller devient de manière générale le bâtonnier et le bâtonnier sortant demeure impliqué, permet de faciliter un certain suivi.
- Comme expliqué précédemment, le fort taux de roulement chez les bénévoles crée également une fragilité en termes de mémoire organisationnelle.
- Enfin, peu de processus standardisés de documentation et de suivi de projets ont été mis en place par l'organisation.

UN BARREAU RECONNU POUR SON DYNAMISME

- La qualité de l'implication des membres actuels au sein de l'organisation a été soulevée à plusieurs reprises tout comme les relations enviables que le Barreau de l'Outaouais entretient avec la magistrature.
- La passion et le dévouement des personnes engagées ne sont pas remis en cause par les membres. À plusieurs reprises, on a mentionné la chimie entre les membres impliqués.
- Cependant, quelques membres ont mentionné que l'organisation gagnerait à mieux intégrer la diversité des champs d'intervention de ses membres dans ses activités. Il est important de mentionner que ce manquement ne serait pas dû à un manque de volonté de l'organisation.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

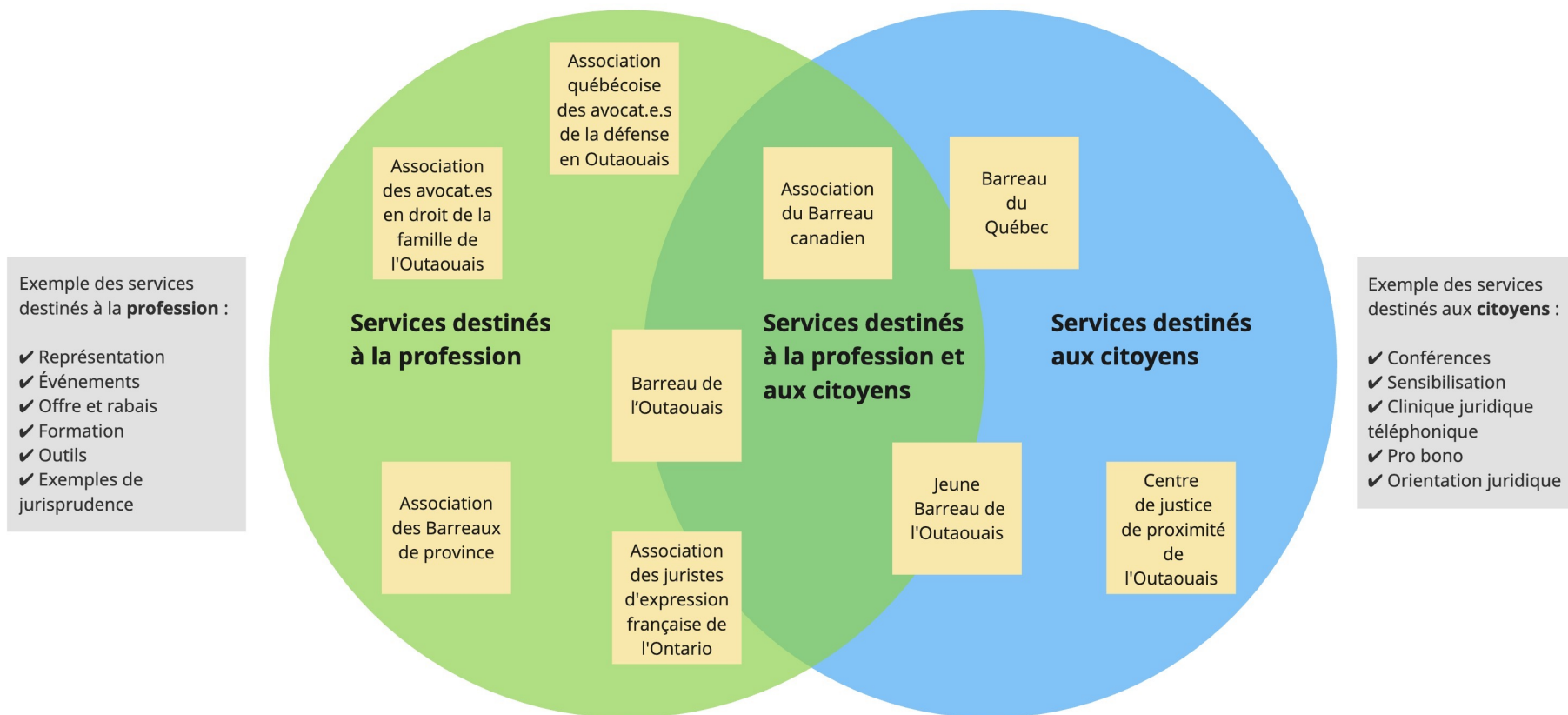
UNE STRUCTURE PAR COMITÉ QUI POURRAIT ÊTRE OPTIMISÉE

- Le Barreau de l'Outaouais compte sur 17 comités pour assurer son fonctionnement et les services qu'il offre à ses membres. Le nombre de comités est comparable à d'autres barreaux de section analysés dans la section suivante. Les comités relèvent en pratique du conseil d'administration.
- Alors que cette structure par comité devrait permettre une répartition efficace des tâches en simplifiant le travail du conseil d'administration et de la coordination, plusieurs membres nous ont mentionné que les comités et leurs bénévoles n'étaient pas suffisamment mis à profit.
- Des membres du conseil d'administration font régulièrement partie des comités les plus exigeants. Cette situation ajoute à la charge de leur implication.
- De plus, un certain flou existe quant aux rôles et responsabilités des comités. Le suivi des comités n'est pas uniforme et aucun processus standardisé ne semble avoir été mis en place. Certains comités bénéficient d'une autonomie relative plus ou moins importante ou s'en octroient une, d'autres sont redevables au conseil et certains sont tout simplement inactifs. Il en résulte que les membres du conseil, incluant parfois le bâtonnier, ne sont pas au fait de ce qui se passe dans tous les comités.
- Certains comités s'appuient sur le coordonnateur pour mener à bien leur mandat, lui déléguant des charges de travail importantes, contribuant ainsi à créer une surcharge de travail pour un poste à mi-temps.
- Certains membres ont également soulevé que la considération budgétaire devient un enjeu brimant plusieurs projets emballants ou l'implication de ceux qui veulent vraiment s'impliquer. La pérennité de certains projets à moyen et à long terme pourrait être améliorée.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

LA COMPLÉMENTARITÉ DE L'ÉCOSYSTÈME

- Au-delà de son cercle de membres, le Barreau de l'Outaouais intervient au sein d'un écosystème plus large. Les personnes consultées ont rappelé l'importance d'agir en partenariat avec les autres acteurs présents sur le territoire.
- Les différents acteurs qui gravitent dans l'écosystème du Barreau de l'Outaouais tendent à offrir des services complémentaires et même, dans certains cas, très semblables. Le graphique ci-dessous permet de donner une vision d'ensemble des principaux acteurs de cet écosystème.



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

DES MAILLAGES À RENFORCER

- Il est d'avis partagé que le Barreau pourrait renforcer sa collaboration avec les acteurs de l'écosystème.
- Présentement, l'implication du Barreau est principalement assurée par la présence de membres impliqués au sein de comités ou de CA de certains organismes, comme le Centre de justice de proximité, ainsi qu'à l'Université d'Ottawa. Cette présence ne constitue pas un positionnement stratégique du Barreau de l'Outaouais dans son écosystème, mais relève plutôt d'initiatives personnelles.
- Il est le seul barreau de section à ne pas être membre de l'AAP. Toutefois, il a joint l'Association des Barreaux de province (ABP) qui est en phase de constitution, mais l'adhésion doit être reconduite en assemblée générale.
- Les liens avec le Jeune Barreau de l'Outaouais pourraient être renforcés. Les membres du Jeune Barreau de l'Outaouais disent ne pas se sentir pleinement représentés par leur barreau de section. Il semble y avoir une divergence en ce qui a trait au champ d'intervention que devrait privilégier le Barreau dans certains domaines (ex. : coût des activités, l'absence de mise en place de projets structurants, sa présence dans l'actualité).



VOLET : ANALYSE COMPARATIVE

- SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Un total de 5 barreaux de section ont été analysés, soit :

- Le Barreau de Montréal, pour ses nombreuses initiatives et activités (16 248 membres)
- Le Barreau de Québec, pour ses membres évoluant davantage dans la fonction publique (4 524 membres)
- Le Barreau de Laval, pour sa présence dans la communauté (850 membres)
- Le Barreau Laurentides-Lanaudière, pour son dynamisme (1 142 membres)
- Le Barreau de Longueuil, pour son dynamisme (1 500 membres)

Les critères de recherche étaient orientés, entre autres, vers la structure organisationnelle, les activités destinées aux membres et la place qu'occupe l'offre destinée aux citoyens.

Nous avons fait ressortir certains constats de cette analyse (les tableaux synthèses complets sont disponibles à l'annexe 1).



Structure organisationnelle

UNE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONTRÔLÉE POUR CERTAINS

- En ce qui a trait à la composition de leur conseil d'administration, plusieurs barreaux attribuent des sièges précis selon le district couvert (ex. : le Barreau de Longueuil) ou le domaine juridique donné (ex. : le Barreau de Québec). En effet, la détermination des sièges permet de s'assurer que chaque district ou domaine juridique est adéquatement représenté. À l'opposé, le Barreau de l'Outaouais ne fait pas de distinction en ce qui concerne les sièges attribués à ses conseillers.

LA FRÉQUENTE MISE EN PLACE D'UNE PERMANENCE

- Évidemment et pour cause, les deux barreaux des grands centres urbains disposent d'une permanence à temps complet pour veiller à leurs activités. Cependant, il est intéressant de constater que les autres barreaux analysés ont également tendance à maintenir une permanence à temps plein. Présentement, la permanence au Barreau de l'Outaouais est assurée par deux personnes à temps partiel pour l'équivalent, officiellement, de 32 heures par semaine.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

UNE STRUCTURE QUI S'ARTICULE AUTOUR DE COMITÉS

- De manière générale, la structure opérationnelle des barreaux de section s'organise autour de comités variés, en cohérence avec l'offre de service des barreaux. Bien que le nombre de comités puisse paraître élevé, ce modèle semble la norme en fonction de l'analyse comparative des barreaux de section.

UNE LONGÉVITÉ POSSIBLE DU MANDAT DE BÂTONNIER

- Mis à part pour le Barreau de Longueuil, qui prévoit un mandat de bâtonnier d'une durée de 18 mois, les autres barreaux de section analysés prévoient une durée d'un an. Toutefois, l'ensemble de ces mandats sont des mandats renouvelables.



Offre de services

DES ACTIVITÉS FRÉQUENTES ET PAR THÉMATIQUE

- Le nombre et la fréquence des activités proposées au sein des barreaux sont variables selon leur taille.
- Le Barreau de Québec se distingue par son offre de formation/panels mensuels proposée en mode virtuel sur l'heure du midi. Ce Barreau divise également ses formations en trois grandes thématiques, soit « Soft skills et discussions sur l'actualité juridique », « Travail à la Cour » et « Formation continue sur divers sujets ». Cette division semble être une bonne pratique en termes de structuration de l'offre et de clarté pour les membres.

UN PROGRAMME DE MENTORAT

- Que ce soit le programme de mentorat de Montréal ou prochainement la mise sur pied du programme de mentorat du Barreau Laurentides Lanaudière, il est intéressant de mettre de l'avant une initiative permettant d'encourager et de faciliter les relations d'entraide entre les professionnels. À ce titre, l'Association du Jeune Barreau de l'Outaouais (AJBO) propose également un programme de mentorat.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

PLUSIEURS PARTENARIATS

- Dans l'ensemble, on constate de nombreuses ententes entre les barreaux de section et diverses entités, et ce, qu'il s'agisse du Barreau du Québec, des jeunes barreaux ou bien d'autres barreaux de section.
- En effet, plusieurs initiatives sont mises en œuvre pour bonifier les relations, comme la création de comités, l'organisation d'activités, d'événements et de formations pour les membres des barreaux de section et autres projets pertinents. Par exemple, le Barreau de Longueuil a mis sur pied une *Bourse de démarrage de cabinet* en partenariat avec le jeune barreau de sa section.
- On observe également la création de plusieurs canaux de communication, notamment avec la Cour du Québec et la Cour supérieure ou avec des entités externes, comme JurisRéférence.

UNE PRÉSENCE NUMÉRIQUE NÉCESSAIRE

- La majorité des barreaux assurent une présence numérique active, et ce, sur plusieurs plateformes sociales. Bien que la plus populaire soit Facebook, en témoignent les nombreuses publications hebdomadaires, les barreaux sont également présents sur LinkedIn, Instagram et Twitter.
- Le Barreau de Longueuil, qui a un bassin de membres équivalent au Barreau de l'Outaouais, se distingue en proposant à ses membres un journal électronique mensuel.

LE SALON DES AVOCATS : UNE VALEUR AJOUTÉE

- Le Barreau de Montréal propose à ses membres d'accéder au Salon des avocats au palais de justice. C'est également le cas du Barreau de l'Outaouais, qui offre à ses membres un salon au palais de justice de Gatineau.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE



Place du citoyen

DES SERVICES VARIÉS

- Dans l'ensemble, les barreaux offrent des services visant la protection du public, essentiellement en référant aux différents services du Barreau du Québec. Plusieurs initiatives (voir ci-contre) ont été répertoriées.

Séances d'information et capsules vidéo (ex. : petites créances)

Comité : services à la population

Avocats de garde

Service de préparation à une audition

Mise en ligne de ressources externes

Référence au Barreau du Québec

Service de référence

Services juridiques pro bono

LA JEUNESSE SOUS LA LOUPE

- Plusieurs initiatives sont tournées vers les jeunes, dans une perspective de protection de la jeunesse ainsi que de sensibilisation.

Exemple pertinent :

- Service de médiation en protection de la jeunesse dans le district judiciaire de Québec
- Formation sur le consentement en matière sexuelle destinée aux jeunes adolescents
- Déploiement d'un « coin jeunesse » au palais de justice de Longueuil

POUR ALLER PLUS LOIN AVEC LE CITOYEN

- Salon VISEZ DROIT du Barreau de Montréal :



Salon (virtuel en 2020, 2021 et 2022) offrant une programmation diversifiée pour le public, et visant notamment à informer la population, à vulgariser l'information juridique, etc. La **24^e présentation** comptait 19 activités et conférences, 27 capsules d'information en ligne et plus de 100 consultations juridiques privées et gratuites.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

\$ Frais de cotisation annuelle des membres

DES FRAIS DE COTISATION INFÉRIEURS À LA MOYENNE

- En analysant les différents frais d'adhésion des barreaux présents à travers la province, le Barreau de l'Outaouais représente le deuxième barreau de section ayant les tarifs d'adhésion les plus bas. La cotisation est de 100 \$, soit 30 \$ de moins que la moyenne.
- À noter que certains barreaux offrent une cotisation progressive pour les 4 premières années d'adhésion (voir annexe 2).

BARREAU DE SECTION	TARIF RÉGULIER
Abitibi-Témiscamingue	193,23 \$
Québec	185,00 \$
Montréal	171,11 \$
Laval	135,00 \$
Arthabaska	130,00 \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean	127,80 \$
Laurentides-Lanaudière	125,00 \$
Bedford	120,00 \$
Mauricie	115,00 \$
Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	110,00 \$
Saint-François	110,00 \$
Outaouais	100,00 \$
Longueuil	90,00 \$
MOYENNE	130,87 \$

Frais de cotisation des barreaux de section, classés par ordre décroissant.



VOLET : SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

- FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES
- ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES À CONSIDÉRER

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

F
O

- Fort sentiment d'appartenance des membres impliqués vis-à-vis leur barreau de section
- Offre de formation à la hauteur des attentes des membres
- Bonne santé financière et présence d'un levier pour investir dans des projets
- L'importance du membrariat (1 600 membres)
- Permanence facilitant le fonctionnement de l'organisation

F
A

- Perception de faible valeur ajoutée du Barreau
- Structure organisationnelle qui ne facilite pas la pérennisation des initiatives (durée des mandats, flou dans les responsabilités des comités, etc.)
- Pression exercée sur certaines ressources clés en raison de la charge de travail importante
- Absence de processus clairement établis pour la prise de décision et son application ainsi que pour la documentation et le suivi
- Faible intérêt des membres à s'impliquer activement, limitant le développement de l'organisation
- Difficulté à répondre aux intérêts et besoins hétérogènes des membres

O

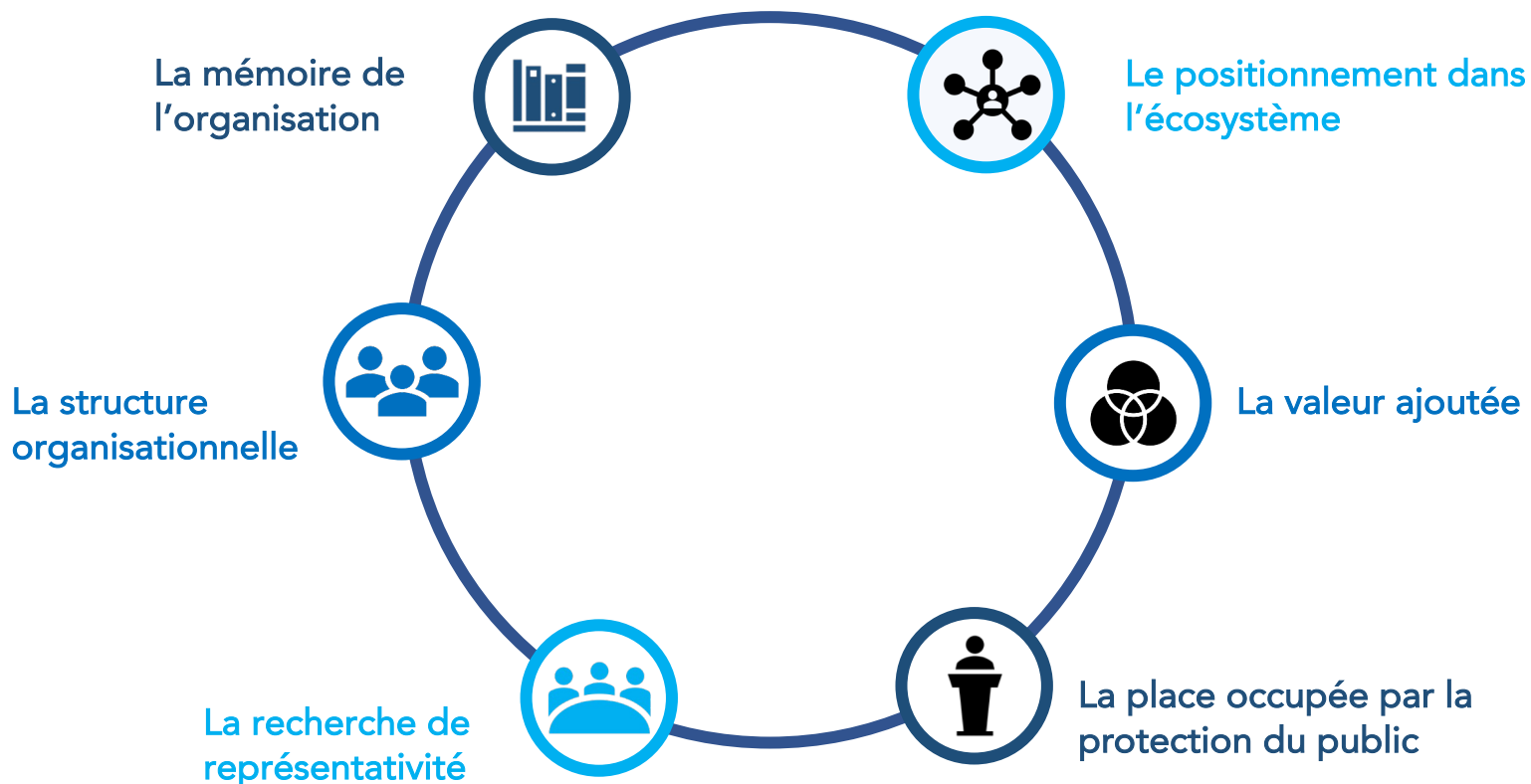
- Renforcement de maillages avec les partenaires et l'écosystème
- Diversification de l'offre de services
- Recadrage du Barreau du Québec sur sa mission de protection du public

M

- Diminution générale de l'implication bénévole
- Duplication de l'offre provenant d'autres associations professionnelles
- Attractivité des activités proposées par d'autres associations

ENJEUX STRATÉGIQUES À CONSIDÉRER

- L'ensemble des éléments soulevés dans le cadre du diagnostic nous amène aux enjeux stratégiques suivants. Ceux-ci sont interreliés.



ENJEUX STRATÉGIQUES À CONSIDÉRER



La mémoire de l'organisation

- Le taux de roulement présent au sein de l'organisation en ce qui a trait à la permanence, aux membres du conseil d'administration et aux membres impliqués dans les comités rendent difficile la constitution d'une mémoire pour l'organisation. La gestion interne de l'information, par manque de processus de documentation et d'outils de suivi formalisé, est en partie responsable de cette situation. Bien que des efforts aient été entrepris par le passé, ce sujet demeure d'actualité et facilitera la pérennisation de certaines initiatives appréciées.



La structure organisationnelle

- Le bon fonctionnement du Barreau de l'Outaouais est dépendant de l'implication de ses membres. Or, celle-ci est en baisse depuis plusieurs années. Bien que cet enjeu ne soit pas propre au Barreau de l'Outaouais, cette nouvelle réalité a des impacts négatifs sur le dynamisme de l'organisation. Au-delà du désintéressement des membres à s'impliquer, la lourdeur des tâches qui incombent aux dirigeants et par voie de conséquence à la coordination et au conseil d'administration, le flou quant aux rôles et responsabilités des membres impliqués dans certains comités et la structure organisationnelle actuelle sont également des facteurs à considérer.



La recherche de la représentativité

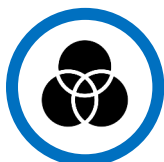
- Présentement, les membres exerçant dans le secteur public se sentent, pour une grande majorité, à l'écart de leur barreau de section. Il est essentiel d'évaluer les efforts nécessaires pour accroître leur participation et leur sentiment d'appartenance en fonction des retombées bénéfiques potentielles. Une des solutions envisagées serait de recentrer les activités du Barreau autour d'initiatives qui toucheraient l'ensemble des secteurs d'activité. Il faudrait chercher à se doter d'une ligne directrice à cet effet.

ENJEUX STRATÉGIQUES À CONSIDÉRER



La place occupée par la protection du public

- Dans les dernières années, les actions orientées vers la protection du citoyen proposées par le Barreau touchaient principalement la formation des avocats sur les bonnes pratiques. On préconisait qu'un avocat bien formé protège mieux le public. Toutefois, selon le Barreau du Québec, les barreaux de section doivent recentrer leur mission sur la protection du public. Cette situation aura des impacts importants sur les priorités et les interventions du Barreau.



La valeur ajoutée du Barreau

- Des efforts doivent être entrepris pour renforcer la valeur ajoutée du Barreau auprès de ses membres. Cela laisse place à l'amélioration auprès des pratiquants provenant autant du milieu public que privé. Cet enjeu transversal est lourd d'impacts et nécessite de revoir les champs d'intervention de l'organisation et son offre de services. Pour viser une meilleure intégration de la diversité, il est essentiel de se questionner sur les efforts nécessaires pour accroître la participation en fonction des retombées potentielles. En effet, une proportion importante de membres ne se sent pas concernée ni intéressée par les activités du Barreau.



Le positionnement dans l'écosystème

- Le Barreau de l'Outaouais est peu présent dans son écosystème. Bien qu'il entretienne de bonnes relations avec la magistrature et d'autres organisations gravitant autour de l'écosystème, le Barreau pourrait renforcer sa présence et ses maillages avec d'autres organisations telles que le Jeune Barreau. Le rayonnement de l'organisation au-delà de ses membres demeure somme toute limité.



VOLET : CADRE STRATÉGIQUE

- MISSION ET VISION
- OBJECTIFS STRATÉGIQUES
- ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
- RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE
- PISTES D'ACTION
- FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

MISSION ET VISION

- À la lumière de l'analyse diagnostique et des consultations réalisées, il a été convenu que l'énoncé de mission demeurerait d'actualité.

MISSION

Soutenir ses membres dans l'exercice de la profession et veiller, de concert avec le Barreau du Québec, à la protection du public.

- La vision 2023-2027 est interne à l'organisation et elle guide les efforts à entreprendre dans les prochaines années.

VISION 2027

Être reconnue comme une organisation qui, par ses initiatives engageantes et mobilisatrices, rassemble l'ensemble des avocates et avocats autour des finalités de justice pour tous et du perfectionnement continu dans l'exercice de la profession.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- La vision du développement doit se concrétiser autour d'objectifs qualitatifs et quantitatifs qui permettront d'évaluer l'atteinte de la présente planification stratégique.

QUALITATIFS

- Renforcer les maillages avec l'écosystème juridique



QUANTITATIFS

- Améliorer la représentativité des membres
- Augmenter la satisfaction générale des membres par rapport au travail du Barreau
- Améliorer la perception de la valeur ajoutée de l'organisation
- Améliorer le taux de participation des membres exerçant dans la fonction publique
- Augmenter l'engagement des membres au sein des comités

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- En réponse aux enjeux définis, nous identifions trois orientations stratégiques qui contribueront à matérialiser la vision.

6 DÉFIS

- La mémoire de l'organisation
- La structure organisationnelle
- La recherche de la représentativité
- La place occupée par la protection du public
- La valeur ajoutée du Barreau
- Le positionnement dans l'écosystème



3

Orientations stratégiques



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 1 : Une organisation pérenne et efficiente

Le Barreau de l'Outaouais évolue dans des cadres opérationnels et de gouvernance qui devraient être modernisés. L'absence de mécanismes de travail entraînant de lourdes charges aux dirigeants, au conseil d'administration et à la coordination, et le flou entourant le fonctionnement et les rôles des comités doivent faire l'objet d'une réflexion en profondeur menant à des changements. Il est temps pour le Barreau de se donner les moyens d'agir dans l'intérêt de l'association, et par ricochet de ses membres, de manière à assurer sa pérennité et à se doter d'un cadre opérationnel efficient, efficace et adapté au contexte comme à sa réalité. Pour soutenir ce développement, il faudra, d'une part, renforcer la liberté d'action de la permanence et, d'autre part, envisager sérieusement la bonification et la diversification des sources de revenus.

Stratégies

- 1.1 Repenser le cadre de gouvernance dans un contexte d'optimisation
- 1.2 Renforcer l'efficience de la permanence
- 1.3 Repenser les fondements et le déploiement des comités
- 1.4 Bonifier le modèle de revenus

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 2 : Une organisation forte de son membrariat

Le Barreau de l'Outaouais connaît une réalité particulière en ce qui a trait à son membrariat, ce dernier étant divisé presque à parts égales entre des avocates et avocats pratiquant dans la fonction publique ou dans le privé. Néanmoins, il demeure primordial de profiter de l'assentiment du plus grand nombre de membres possible afin d'obtenir une force représentative adéquate. Pour ce faire, le Barreau aura besoin d'alliés comme le Jeune Barreau de l'Outaouais pour l'aider à faire valoir sa raison d'être auprès de tous ses publics parce qu'il constitue sa relève et son avenir et qu'il est le meilleur moyen pour rejoindre les nouveaux membres et les impliquer. Le Barreau devra également amorcer une réflexion sur son offre de services dans le but de présenter une programmation d'activités davantage représentatives des besoins de ses membres, des activités qui pourraient contribuer à la diversification des sources de revenus. L'organisation devra également intensifier ses efforts en communication afin de rayonner davantage et d'accroître sa notoriété.

Stratégies

- 1.1 Valoriser l'engagement du Jeune Barreau de l'Outaouais
- 1.2 Orienter l'offre de services vers une meilleure représentativité des besoins de tous les membres
- 1.3 Optimiser le rayonnement de l'organisation

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Orientation 3 : Une organisation engagée dans son écosystème

Le Barreau de l'Outaouais doit chercher à occuper une place centrale dans son écosystème et y exercer un leadership inspirant pour tous les avocates et avocats de l'Outaouais. Conséquemment, il devra nourrir son implication dans le milieu associatif de sa région et renouer les liens avec les organismes satellites qui y gravitent. Il y aura lieu de se questionner sur la forme que pourra prendre son implication par rapport à son rôle dans la protection du public, et ce, au-delà d'une offre de formation proposée à ses membres.

Stratégies

- 1.1 Repenser le rôle du Barreau dans la protection du public
- 1.2 Renforcer et maintenir un dialogue basé sur la collaboration avec les acteurs du milieu

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE

De manière à assurer le succès de la mise en œuvre des stratégies indiquées et des pistes d'action qui suivront, nous jugeons pertinent d'émettre certaines recommandations.

La permanence

- Pour mener à bien cette planification stratégique, nous sommes d'avis que le Barreau de l'Outaouais, troisième en importance au Québec parmi les barreaux de section, doit renforcer sa permanence. Minimale, la permanence du Barreau de l'Outaouais doit miser sur une ressource à temps complet.
- Cette ressource, qu'il s'agisse d'un poste de directeur ou de coordonnateur, devra faire preuve de responsabilité et avoir la latitude nécessaire pour assurer la réalisation de la planification stratégique et veiller au développement de l'organisation. Selon la charge de travail, nous considérons que cette ressource pourrait éventuellement être appuyée par une ressource à mi-temps.
- Bien entendu, cette restructuration nécessitera un investissement financier à long terme.

L'implication du Jeune Barreau

- Pour soutenir le développement du Barreau de l'Outaouais, nous considérons que le rôle du Jeune Barreau doit être bonifié. Ce dernier pourra se voir confier des mandats spécifiques, avec des objectifs précis, et ce, de manière à faciliter le rayonnement de l'organisation, l'implication des plus jeunes et le développement d'un plus fort sentiment d'appartenance envers le Barreau.
- Qui dit tâches renforcées dit également bonification du budget octroyé. Nous considérons le Jeune Barreau comme un levier pour l'atteinte des orientations stratégiques. Le budget doit ainsi être conséquent, tout comme les attentes.

RECOMMANDATIONS DE MISE EN ŒUVRE

La cotisation annuelle

- Comme démontré dans l'analyse diagnostique, le Barreau de l'Outaouais se retrouve avec l'une des plus basses cotisations annuelles parmi les barreaux de section du Québec, et ce, bien qu'il soit le troisième en importance en termes de membres. Ainsi, comme cette planification stratégique nécessitera des investissements financiers (permanence, budget du Jeune Barreau, communications, etc.), nous jugeons pertinent de procéder dès cette année à une hausse de la cotisation annuelle.

Réflexion concernant la disponibilité budgétaire

- En lien avec les sommes accumulées disponibles, nous considérons qu'il ne serait pas de saine gestion si ces sommes accumulées avaient pour usage la diminution de la cotisation annuelle, du coût de certaines activités, etc.
- Le fait de pouvoir miser sur une réserve financière représente une bonne pratique de gestion qui mérite d'être maintenue. Ceci dit, les sommes disponibles sont assez importantes pour amener une réflexion quant à leur utilisation et à la façon d'en faire profiter les membres, le milieu et la profession.
- Par ailleurs, considérant que le projet de Maison du Barreau, tel qu'initialement projeté et en fonction de la conjoncture actuelle ne semble plus être une priorité, le conseil recommande que les sommes accumulées soient mises à profit pour la réalisation d'autres projets.
- À cet égard, nous nous permettons de suggérer une mission socio philanthropique pour l'usage de ces sommes, par exemple via la création d'un fonds destiné à soutenir la profession et l'accès au droit. Ce fonds pourrait se renouveler avec un pourcentage de la cotisation annuelle, les intérêts sur les placements et éventuellement les bénéfices nets annuels de l'organisation.

PISTES D'ACTION

Un horizon de réalisation a également été proposé pour chacune des pistes d'action :

CT	1 an	MT	2-3 ans	LT	4-5 ans	EC	S.O.
Court terme		Moyen terme		Long terme		En continu	

ORIENTATION 1 : Une organisation pérenne et efficiente

1.1 Repenser le cadre de gouvernance dans un contexte d'optimisation	
Revoir les mandats de la gouvernance afin d'optimiser la mise en application de la planification stratégique	CT
Repenser et formaliser les rôles et responsabilités des administrateurs, y compris ceux du bâtonnier ou de la bâtonnière et du secrétaire-trésorier	CT
Déterminer des processus clairs pour la prise de décisions et la mise en application de celles-ci (demande de financement, dépenses, politique de placement, politique contractuelle, etc.)	CT
Identifier les profils de compétences intéressants pour soutenir la planification stratégique du Barreau et les intégrer graduellement à la composition du conseil d'administration	EC
Doter la gouvernance des outils nécessaires afin que ses administrateurs puissent remplir leurs mandats adéquatement (ex. : cahier de l'administrateur, formation, etc.)	EC

PISTES D'ACTION

ORIENTATION 1 : Une organisation pérenne et efficiente

1.2 Renforcer l'efficience de la permanence



- Clarifier les zones d'intervention, déterminer les charges de travail et définir le pouvoir décisionnel de la permanence de manière à confirmer sa liberté d'action pour mener à bien ses mandats
- Statuer sur les ressources nécessaires pour assurer les activités de l'organisation et procéder aux changements
- Développer des processus de communication facilitant les relations avec le conseil d'administration
- Adopter des processus de gestion visant à documenter les pratiques et à créer une mémoire organisationnelle

CT

CT

MT

MT

1.3 Repenser les fondements et le déploiement des comités



- Réaliser une analyse diagnostique de chacun des comités (rôles, structures, retombées, composition) et se positionner par rapport à leur pertinence au regard de la vision du Barreau
- Redéfinir les rôles, les responsabilités, la composition et le spectre d'action des comités actifs
- Mettre en place des mécanismes standardisés et structurés de suivi et de reddition de compte facilitant la communication avec la permanence et le conseil d'administration
- Formaliser les processus internes afin de faciliter le transfert de connaissance et de compétences entre les bénévoles participant aux comités

CT

MT

EC

MT

PISTES D'ACTION

ORIENTATION 1 : Une organisation pérenne et efficiente

1.4 Bonifier le modèle de revenus	
Repenser dans sa globalité la structure des coûts d'adhésion au Barreau et établir un plan d'augmentation	CT
Revoir les stratégies de prix des différentes activités, tout en respectant des notions d'accessibilités et de valeur ajoutée	MT
Élaborer et mettre en place un plan de commandites et de partenariats visant à soutenir et à rentabiliser les activités du Barreau	LT
Étudier les diverses possibilités permettant au Barreau de soutirer des revenus du fonds de réserve cumulé	CT

PISTES D'ACTION

ORIENTATION 2 : Une organisation forte de son membrariat

2.1 Valoriser l'engagement du Jeune Barreau de l'Outaouais (AJBO)



- Entreprendre une réflexion commune afin de revoir les principes de collaboration avec l'AJBO pour maximiser leur engagement CT
- Mettre en place, en collaboration avec l'AJBO, des projets favorisant le rapprochement de jeunes avocates et avocats avec ceux fréquentant les activités du Barreau EC
- Revoir les mécanismes collaboratifs et redéfinir la chaîne de communication dans une optique de maintien d'un dialogue en continu EC

2.2 Orienter l'offre de services vers une meilleure représentativité des besoins de tous les membres



- Réaliser un inventaire des services offerts par les autres associations d'avocates et d'avocats de l'Outaouais CT
- Repenser et cultiver l'offre d'activités afin que celle-ci soit distinctive de l'offre du marché MT
- Repenser la programmation d'activités afin d'y inclure davantage d'occasions de réseautage MT
- Revoir l'offre de formations et de conférences afin que celle-ci se démarque de l'offre existante par le contenu et/ou la forme MT
- Évaluer périodiquement la satisfaction des membres par rapport à l'offre de services et l'ajuster au besoin EC

PISTES D'ACTION

ORIENTATION 2 : Une organisation forte de son membrariat

2.3 Optimiser le rayonnement de l'organisation



- Développer et mettre en place une stratégie de communication corporative, d'une part, afin de promouvoir la valeur ajoutée du Barreau auprès de ses membres et, d'autre part, de valoriser l'engagement des bénévoles
- Poursuivre et renforcer le virage numérique entrepris dans les dernières années visant à faciliter la mise en place d'un dialogue avec les membres
- S'assurer de tirer profit de la visibilité associée aux actions de commandites du Barreau

MT

EC

EC

PISTES D'ACTION

ORIENTATION 3 : Une organisation engagée dans son écosystème

3.1 Repenser le rôle du Barreau dans la protection du public	
• Définir une ligne directrice d'intervention détaillant les sujets sur lesquels le Barreau désire intervenir (ex. : accès à la justice) et les approches à privilégier (commandites, financements, etc.), le tout en adéquation avec la dernière planification stratégique du Barreau du Québec	CT
• Inventorier les initiatives existantes au sein de l'écosystème en lien avec la protection du public et s'associer à celles qui sont cohérentes avec la ligne directrice définie	MT

3.2 Renforcer et maintenir un dialogue basé sur la collaboration avec les acteurs du milieu	
• Statuer sur le type de leadership que le Barreau souhaite exercer au sein de son écosystème et auprès des associations d'avocates et d'avocats	CT
• Soutenir un projet structurant qui rallie les membres en s'appuyant notamment sur l'existence des fonds accumulés (ex. : fonds de soutien au développement de projets, chaire de recherche en accessibilité au droit, etc.)	MT
• Mettre en place des mécanismes favorisant la collaboration et créer des partenariats pertinents	MT
• Renforcer les relations et créer les occasions de rencontres avec les facultés de droit	LT
• Évaluer sur une base régulière la pertinence des stratégies d'implication	EC

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Au-delà des orientations stratégiques, plusieurs facteurs clés de succès sont essentiels à la mise en place de la présente planification stratégique. Ils sont incontournables pour favoriser un atterrissage optimal des orientations.

- **Miser sur les ressources nécessaires pour soutenir la mise en place et le suivi de la présente planification**

Afin de pouvoir mener à bien la mise en place de la présente planification stratégique et d'atteindre les objectifs fixés, le Barreau doit compter sur les ressources humaines et matérielles nécessaires. Au-delà de l'identification des actions à entreprendre, un suivi devrait être assuré pour en garantir l'application.

- **Une organisation plus forte que les visions individuelles**

Le cadre de gouvernance que le Barreau choisira de privilégier devrait permettre une continuité dans les orientations et une poursuite des dossiers en cours. On vise de cette façon à éviter les tables rases lors de changements de bâtonniers, c'est-à-dire qu'un bâtonnier puisse réorienter complètement le Barreau au profit d'un projet qu'il veut porter (ce qui n'empêche pas un bâtonnier de laisser sa marque). Pour ce faire, des processus administratifs devront également être mis en place.

- **Documenter la mémoire organisationnelle**

Pour optimiser l'efficacité du Barreau, il faudra instaurer des mécanismes de transmission de l'information afin de contribuer à la continuité dans les dossiers en cours. De plus, cette documentation assurera une meilleure intégration des membres qui désirent s'impliquer. On s'assure aussi de ne pas perdre d'information.

- **Tirer profit des communications**

Plusieurs fois abordées dans les pistes d'actions, les communications font partie intégrante du succès de cette planification. Il faut repenser les façons de faire, développer les outils, mais surtout y accorder du temps. Le rayonnement de l'organisation doit être maximisé afin d'améliorer la valeur ajoutée perçue du Barreau.



SOURCES ET ANNEXES

- SOURCES
- ANNEXES

Sources

1. Barreau du Québec – *Barreau-mètre 2021-2022*
2. Barreau de l'Outaouais – *Rapport annuel de la bâtonnière 2019-2020*
3. Barreau du Québec – *Plan stratégique 2022-2026*

Autres sources d'informations consultées :

- Barreau de l'Outaouais – *Rapport annuel 2019*
- Barreau de l'Outaouais – *Rapport annuel 2020*
- Barreau de l'Outaouais – *Rapport annuel 2021*
- Barreau de l'Outaouais – Site Internet
- Sites Internet des partenaires du Barreau de l'Outaouais
- Sites Internet et rapports annuels des barreaux analysés lors de l'analyse comparative

*Dans ce document, l'usage du masculin est utilisé pour alléger le texte.

ANNEXE 1

TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

	Barreau de Québec	Barreau de Longueuil	Barreau Laurentides-Lan.	Barreau de Montréal	Barreau de Laval
Composition du Barreau	• En plus de l'exécutif, le conseil est composé de : - 2 conseillers du Jeune Barreau; - 1 conseiller parmi les avocats de l'administration publique et parapublique; - 1 conseiller parmi les avocats de la pratique privée; - 1 conseiller parmi les membres du corps professoral de la Faculté de droit de l'U. Laval; - 1 conseiller parmi les avocats œuvrant en entreprise; - 2 conseillers élus parmi les membres de la section. • Mandat du bâtonnier/de la bâtonnière : 1 an avec possibilité de renouvellement • 7 personnes à la permanence • 23 comités	• En plus de l'exécutif, le conseil est composé de : - 4 conseillers; - 1 représentant de l'Association du Jeune Barreau; - le bâtonnier sortant. • Mandat du bâtonnier/de la bâtonnière : 18 mois avec possibilité de renouvellement • 1 coordonnatrice à temps plein • 13 comités	• En plus de l'exécutif, le conseil est composé de : - 4 conseillers; - 1 représentant de la pratique privée; - 1 représentant de la pratique publique; - 1 représentant du Jeune Barreau; - le bâtonnier sortant (sans droit de vote) • Mandat du bâtonnier/de la bâtonnière : 1 an avec possibilité de renouvellement • Aucune permanence • 22 comités	• En plus de l'exécutif, le conseil est composé de : - 9 conseillers incluant au moins 1 représentant de l'Association du Jeune Barreau (4 conseillers de langue anglaise au minimum) • Mandat du bâtonnier/de la bâtonnière : 1 an • 19 personnes à la permanence • 35 comités	• Informations sur la composition du conseil non disponibles • Mandat du bâtonnier/de la bâtonnière : 1 an • 1 personne à la permanence. • 11 comités

ANNEXE 1

TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

	Barreau de Québec	Barreau de Longueuil	Barreau Laurentides-Lan.	Barreau de Montréal	Barreau de Laval
Membrariat	• 4524 membres en 2022 • 35 % des membres ont 10 ans de pratique ou moins	• +/- 1500 membres en 2022 • 26,6 % des membres ont 10 ans de pratique ou moins	• 1142 membres en 2022	• 16 248 membres en 2022 • 34,2 % des membres ont 10 ans de pratique ou moins	• + de 850 membres en 2021 • 35,85 % des membres ont 10 ans de pratique ou moins en 2021
Services de soutien à la profession pour les membres	• 2 à 5 formations ou panels par mois (30 activités en 2021-2022) • L'offre est divisée en 3 principales thématiques : - <i>Soft skills</i> et discussions sur l'actualité juridique - Travail à la Cour - Formation continue sur divers sujets	• 5 formations de 2020 à 2022 • Journal électronique mensuel (<i>Le Wi-Dire</i>) • Site Internet incluant des ressources pour les membres	• Site Internet avec plusieurs sections : membres, Jeune Barreau et nouvelles	• Accès au Salon des avocats au palais de justice • Association d'entraide (AEAM) • Remise de prix et de distinctions • Activités internationales • Infolettre et site Internet	• Formations • Accès à une revue (<i>JBL électronique</i>)

ANNEXE 1

TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

	Barreau de Québec	Barreau de Longueuil	Barreau Laurentides-Lan.	Barreau de Montréal	Barreau de Laval
Activités de mobilisation pour les membres	• Plusieurs activités sociales : déjeuneurs entre la bâtonnière et les responsables des comités • Grande conférence virtuelle des Juristes de l'État • Remise de prix et de distinctions • Présence à l'assermentation des finissants de droit de l'Université Laval	• Cocktail des Fêtes annuel • Rentrée judiciaire dans une formule questions-réponses avec les invités d'honneur	• Rentrée judiciaire et assemblée générale annuelle	• 26 activités en 2021 • 10 activités en 2022 • Cérémonies d'assermentation • Service de mentorat	• Remise de prix et de distinctions • Tournoi de golf • Cocktail de Noël • Mini-congrès du Barreau de Laval • Cérémonie de la Rentrée des tribunaux du district de Laval
Implication dans la communauté	• Confection annuelle de paniers de Noël • Participation au <i>Défi... On décroche!</i>	• Vente au profit d'organisations sociales de la communauté • Participation du bâtonnier à divers événements tout au long de l'année	• S. O.	• Collecte de denrées • Concours pour les élèves au niveau primaire, secondaire et collégial • Soutien à la communauté : subvention, concours, etc.	• Participation au <i>Défi... On décroche!</i> • Implication dans des organismes régionaux

ANNEXE 1

TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

	Barreau de Québec	Barreau de Longueuil	Barreau Laurentides-Lan.	Barreau de Montréal	Barreau de Laval
Protection du public	• Service de référence (partenariat avec JurisRéférence) • Service d'avocats de garde • Comité de services à la population	• Se réfère au Barreau du Québec pour tout ce qui touche la protection du public : - Service de référence - Séances d'informations - petites créances - Mise en ligne de ressources et de liens externes	• Référence au Barreau du Québec • Mise en ligne de ressources et de liens externes • Capsules vidéo informatives - petites créances • Service de référence (partenariat avec JurisRéférence)	• Salon VISEZ DROIT • Service d'avocats de garde • Service de préparation à une audition • Service de référence • Services juridiques pro bono	• Service d'avocats de garde • Séances d'informations - petites créances • Semaine des RDV avec la justice à Laval • Capsules d'informations et tour guidé du monde juridique • Participation à Pro Bono Québec
Principales réalisations	• Entente avec le Barreau du Québec et le Jeune Barreau de Québec • Service de médiation en protection de la jeunesse (district judiciaire de Québec) • Capsules vidéo informatives de vulgarisation d'enjeux juridiques • Formation sur le consentement en matière sexuelle destinée aux jeunes adolescents	• Offre d'une bourse de démarrage de cabinet, en collaboration avec l'AJBL • Déploiement d'un « coin jeunesse » au palais de justice de Longueuil • Création de plusieurs canaux de communication avec la Cour du Québec et la Cour supérieure	• Programme favorisant le mentorat et sa mise en valeur sur le site Internet	• Développement de plusieurs partenariats entre le Barreau de Montréal et le Jeune Barreau de Montréal • Projet pilote pour offrir le service de mentorat via la plateforme Elo	• Collaboration avec l'Association du Jeune Barreau de Laval • Partenariat avec le Barreau Laurentides-Lanaudière

ANNEXE 2

TABLEAU DES FRAIS DE COTISATION AUX BARREAUX

Code section	Section	Tarif	Tarif	Tarif	Tarif	Tarif avocat à la retraite
		1 ^{ère} année	2 ^e année	3 ^e année	régulier (4 ans et plus)	
SECT-01	Abitibi-Témiscamingue	193,23 \$	193,23 \$	193,23 \$	193,23 \$	23,95 \$
SECT-02	Arthabaska	130,00 \$	130,00 \$	130,00 \$	130,00 \$	25,00 \$
SECT-03	Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	110,00 \$	110,00 \$	110,00 \$	110,00 \$	25,00 \$
SECT-04	Bedford	120,00 \$	120,00 \$	120,00 \$	120,00 \$	35,00 \$
SECT-05	Outaouais	50,00 \$	100,00 \$	100,00 \$	100,00 \$	12,00 \$
SECT-06	Laurentides-Lanaudière	125,00 \$	125,00 \$	125,00 \$	125,00 \$	30,00 \$
SECT-07	Montréal	77,78 \$	93,33 \$	114,07 \$	171,11 \$	155,55 \$
SECT-08	Québec	112,00 \$	141,00 \$	141,00 \$	185,00 \$	185,00 \$
SECT-09	Richelieu	120,00 \$	120,00 \$	120,00 \$	120,00 \$	60,00 \$
SECT-10	Saint-François	110,00 \$	110,00 \$	110,00 \$	110,00 \$	60,00 \$
SECT-11	Saguenay-Lac-Saint-Jean	127,80 \$	127,80 \$	127,80 \$	127,80 \$	117,15 \$
SECT-12	Mauricie	115,00 \$	115,00 \$	115,00 \$	115,00 \$	115,00 \$
SECT-14	Longueuil	10,00 \$	20,00 \$	40,00 \$	90,00 \$	35,00 \$
SECT-15	Laval	85,00 \$	85,00 \$	135,00 \$	135,00 \$	50,00 \$
	MOYENNE				130,87 \$	

vignola

Stratégies d'affaires
Mise en marché