



the global voice of  
the legal profession™

# L'Agenda juridique 2023/2028 de l'International Bar Association





---

# Objet

L'International Bar Association (IBA), en tant que porte-parole international des juristes, cherche à fournir des informations à jour sur les questions juridiques les plus cruciales pour ses membres, pour la communauté juridique au sens large et pour la société dans son ensemble. L'IBA occupe une position privilégiée lui permettant d'assurer le leadership, de sensibiliser et de créer ou améliorer les bonnes pratiques sur les questions juridiques.

Pour toutes ces raisons, l'IBA, au titre de l'une des Priorités de sa Présidente pour le mandat 2023-2024, a cherché à identifier les questions les plus importantes auxquelles les juristes feront face au cours des cinq années à venir. L'Agenda juridique de l'IBA a sélectionné les défis les plus urgents selon trois points de vue : les évolutions substantielles de la loi, les questions auxquelles les juristes font face et les questions juridiques qui affectent l'ensemble de la société. Une fois que ces points d'inquiétude principaux auront été identifiés, l'IBA travaillera à l'élaboration et à l'encouragement de solutions communes à ces défis. L'IBA fournit également le présent Agenda aux membres de la société juridique et de l'association du barreau, à ses membres individuels et aux cabinets juridiques membres de son groupe afin de les aider à diriger leur attention sur ces questions cruciales.

L'Agenda juridique initial de l'IBA a été rédigé sur la base des discussions qui ont eu lieu avec les représentants des principaux cabinets juridiques internationaux et nationaux lors de réunions en présentiel et lors de consultations individuelles, comme les réunions qui se sont tenues au même moment à New York et à Londres en juin 2023. Les sujets ci-dessous forment l'Agenda juridique de l'IBA pour les cinq prochaines années de 2023 à 2028.

Cet avant-projet n'inclut pas d'autres questions juridiques pertinentes pour l'IBA et ses membres et ne se réfèrent pas aux projets en cours ou à d'autres activités couvrant différents sujets.

L'IBA a l'intention de revoir l'Agenda juridique de l'IBA chaque année afin de garantir qu'il est à jour.

**1. L'intelligence artificielle (IA) a été de plus en plus identifiée comme la question la plus importante en termes d'évolutions substantielles de la loi et en termes des défis qu'elle lance aux juristes et à la société dans son ensemble. L'évolution et l'adoption de l'IA distanceront sans doute la réglementation ; son impact sera large, comportera de multiples facettes et sera difficile à prévoir ; ses résumés de données et ses conclusions peuvent ne pas avoir de lien avec la vérité ; par ailleurs, son déploiement peut envoyer trop facilement des données confidentielles dans le domaine public. Cette question est donc la première priorité de l'Agenda juridique de l'IBA.**

- (a) Nous observons déjà des disparités entre les réglementations applicables à l'IA dans le monde. L'utilisation de l'IA dans l'UE sera régulée par la Loi sur l'IA, la première loi générale sur l'IA au monde, une première version datant d'avril 2023 étant actuellement examinée par le Parlement. Les États-Unis ont rédigé une ébauche de déclaration des droits sur l'IA alors que les décideurs politiques et les législateurs ont reconnu le besoin d'un cadre réglementaire pour encadrer ses risques potentiels et garantir une utilisation responsable de l'IA. D'autres juridictions ont des ambitions réglementaires de même nature.
- (b) Ces écarts créent un besoin de convergence ou d'harmonisation des réglementations. Étant donné le grand nombre d'initiatives et la vitesse à laquelle ces réglementations devraient nécessiter une modification, la coopération réglementaire internationale est essentielle. L'IBA peut faciliter cette procédure, comme elle l'a fait dans le domaine de l'antitrust et dans d'autres, en rassemblant les régulateurs de nombreuses juridictions et en créant un mécanisme de consultation permanente.

- (c) L'IBA peut aussi aider à identifier et défendre des principes et des bonnes pratiques ou directives communs comme un leadership solide sur les nombreuses questions d'éthique posées par l'utilisation de l'IA.
- (d) Être conscient des différentes réglementations en matière d'IA qui affectent les différents secteurs dans le monde est essentiel. Étant donnée la nature internationale d'un grand nombre de cabinets et sociétés juridiques, l'identification simple de la législation et des réglementations promulguées par les différents pays s'avèrera nécessaire. Par conséquent, l'IBA évaluera avec soin la possibilité de création d'un répertoire de réglementations de l'IA accessible. Étant donnée l'importance et l'expérience des adhérents de l'IBA, elle occupe une position privilégiée pour créer cette base de données.
- (e) L'IA aura un impact important sur la profession juridique elle-même. Une évaluation de la conséquence de l'IA sur le modèle d'entreprise, les types de travail, la structure du personnel, la formation et le développement, la tarification et d'autres questions affectant les cabinets juridiques sera aussi nécessaire car l'IA remodèle ces pratiques. Des forums internationaux permettant d'échanger des expériences dans ce domaine nouveau et à l'évolution rapide seront aussi utiles.
- (f) Chaque secteur devra gérer les impacts de l'IA qui l'affecteront spécifiquement. L'IBA peut organiser un forum pour des débats relatifs au secteur au sein de ses comités tout en se penchant sur des questions plus vastes au niveau central.
- (g) Les jeunes avocats devront participer activement à tous ces projets car ce sont eux qui percevront le plus grand impact de l'IA sur leurs carrières et leurs vies.

**2. Les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) auront un impact important sur le travail des cabinets juridiques ainsi que sur les politiques internes et les structures des entreprises. L'aspect social en termes d'inclusion des femmes à des postes de direction et d'inclusion ethnique reste le défi des cabinets juridiques.**

- (a) Les ambitions et les préoccupations en matière d'ESG ont pris plus d'importance dans la conscience collective ces dernières années et l'expression est devenue un aspect courant du dialogue entre les cabinets juridiques et les clients. Sa nature fondamentale couvre de nombreux thèmes et domaines de la pratique et il est donc difficile de définir, mesurer et monétiser. Les cabinets juridiques ont abordé cette pratique de différentes façons, certains en créant des groupes de pratique distincts, d'autres en intégrant ces questions dans les différents domaines de la pratique.
- (b) Monétiser les conseils aux clients en matière d'ESG a été un réel défi car cela impliquait souvent des conseils en lien avec leur travail. Les conseils réglementaires, la gouvernance et la conformité devraient être au centre de la monétisation ESG des cabinets juridiques. Les cinq prochaines années permettront de déterminer si les questions d'ESG se transforment en une pratique plus large par rapport à l'offre mixte actuelle qualifiée de droit contraignant et non contraignant, de la même façon que le traitement des affaires de criminalité en col blanc s'est développé sur des bases similaires.
- (c) Les conseils réglementaires découlant de préoccupations ESG sont souvent l'aspect crucial d'un travail transactionnel à forte valeur. Alors que ces conseils pourront déterminer si la transaction est une réussite ou non, cela implique beaucoup moins d'heures que le travail réalisé par des avocats spécialistes des transactions. Mesurer la valeur

de ces conseils, en facturant les clients et grâce à des accords de rémunération internes, est un défi que les cabinets juridiques devront relever dans les années à venir.

- (d) Le changement climatique et le redressement judiciaire restent en bonne position sur l'agenda des hommes politiques et des régulateurs et les entreprises écologiques continuent d'attirer des investissements exceptionnels. Ce sera un aspect important de toute pratique ESG. Les cabinets juridiques doivent mieux mesurer et réduire leurs propres impacts sur le climat.
- (e) L'intérêt des clients pour les questions d'ESG accroît la pression sur les cabinets juridiques afin qu'ils améliorent leur propre performance sur ce point. Les tiers et les clients élaborent des moyens de mesure du respect de ces objectifs par les cabinets juridiques. Une direction des cabinets juridiques plus diverse et plus féminisée reste la première des priorités ainsi que le recrutement et la fidélisation de jeunes avocates et de jeunes avocats issus de la diversité.
- (f) L'engagement des cabinets juridiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion devra également inclure un meilleur accès à la justice, un dialogue avec les écoles juridiques et l'élimination du travail en vase clos et du protectionnisme dans certaines juridictions.

**3. L'acceptation des clients et des missions présente un risque accru pour les cabinets juridiques en termes de réputation, contrôle réglementaire et recrutement. Ce risque est particulièrement important pour les cabinets internationaux qui exercent au sein de différentes juridictions. La pression à ne pas représenter certains clients jugée « inacceptable » a affaibli l'indépendance des juristes.**

- (a) Le rôle des juristes dans la représentation et le conseil sous toutes leurs formes pour les clients entraîne maintenant plus de contrôle de la part du grand public et de réelles implications pour la gestion de la réputation, un éventuel renforcement du contrôle réglementaire et moins d'indépendance.
- (b) Les cabinets qui exercent dans des pays donnés, comme la Russie et la Chine, font face à des défis plus importants du fait des sensibilités culturelles accrues et marquées ainsi que des effets des réalités et des tensions géopolitiques. Les variations de points de vue dans les différentes régions présentent des défis surtout pour les cabinets internationaux.
- (c) Une nouvelle génération d'avocats souhaitant être plus sélectifs à l'égard des clients qu'ils représentent vient s'ajouter à ce défi pour les cabinets juridiques.

**4. L'attraction et la fidélisation des talents est un défi de plus en plus important pour le modèle actuel de cabinet juridique du fait des différentes priorités personnelles et de la recherche d'un but de la jeune génération.**

- (a) Alors que les cabinets juridiques ne souffrent pas actuellement d'un manque d'avocats en termes de nombre, les employés brillants et talentueux, surtout chez les plus jeunes, ont des priorités différentes et accordent notamment plus d'importance à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- (b) Ces questions amènent à réfléchir de façon plus approfondie à la nécessité d'un ajustement du modèle d'entreprise des cabinets juridiques. Lors du recrutement, il est nécessaire de faire preuve de plus de transparence et d'honnêteté au sujet des défis de la pratique juridique et des points positifs et négatifs de la pratique privée dans des cabinets de taille moyenne à importante.
- (c) La jeune génération recherche plus à donner un sens à son travail en plus de l'aspect rémunérateur. Il est possible d'améliorer le recrutement et la fidélisation en donnant plus d'explications et en portant plus d'attention au grand objectif de la règle de droit qui est au centre de la profession juridique.

**5. La perception de la profession doit être améliorée par toutes les parties prenantes, y compris les associations juridiques internationales comme l'IBA, les sociétés du barreau et les sociétés juridiques.**

- (a) Malgré les grandes connaissances de la profession, la bonne culture de service à la clientèle, les engagements en matière de travail bénévole et d'autres contributions à la société, trop souvent le grand public perçoit les avocats comme des professionnels n'exerçant que dans leur intérêt propre agissant uniquement en faveur des riches et des puissants.
- (b) Les cabinets juridiques ne se tournent pas assez vers le grand public pour parler du droit et de leur profession pour diverses raisons comme le besoin de neutralité et la précaution à l'égard des fragilités des clients. Ils doivent mieux éduquer le grand public sur l'importance de la règle de droit, sur leur rôle consistant à la protéger et leur travail bénévole ou pour des clients mal représentés.
- (c) Les associations juridiques internationales ainsi que les barreaux nationaux et les sociétés juridiques devraient aussi jouer un rôle plus important dans l'amélioration de la perception des juristes, par exemple en faisant la promotion de leurs efforts visant à préserver la règle de droit. Cela implique de s'exprimer lorsque les gouvernements sapent la règle de droit et lorsque les fonctionnaires attaquent les juristes.

**6. Offrir des conseils juridiques dans de nombreuses juridiction est de plus en plus complexe du fait du grand nombre de réglementations divergentes applicables aux juristes dans le monde.**

- (a) Alors que les clients sont de plus en plus internationaux et exigent un service plus général et transfrontalier, certains défis et tensions émergent du fait du cadre de qualification de la profession et de la gouvernance organisée par la juridiction.
- (b) Les associations du barreau et les sociétés juridiques ainsi que l'IBA devront déterminer si et comment les normes éthiques doivent être adaptées à la pratique actuelle du droit, dans leurs juridictions et dans le monde entier. Les cabinets juridiques travaillent plus étroitement avec celles-ci afin de s'assurer que les normes éthiques sont raisonnables et appliquées.
- (c) En même temps, les cabinets juridiques peuvent mieux travailler en faisant prendre conscience à leurs avocats comment les règles d'éthique influent sur leur pratique quotidienne.

**7. Les juristes, en particulier les cabinets juridiques, doivent adopter un rôle plus actif dans la promotion et la défense de la règle de droit.**

- (a) La règle de droit est mise en place uniquement pour une fraction minoritaire de la population mondiale. La compréhension de ce concept par le grand public reste limitée et sa défense ne bénéficie pas d'assez de ressources.
- (b) Les cabinets juridiques dépolitisent la règle de droit et la décrivent comme un concept fondamental pour une société démocratique. Les clients accepteront et soutiendront cette approche.
- (c) Le rôle des avocats consiste à faire en sorte que le droit fonctionne pour le bien de la société. Dans beaucoup trop de pays, la loi ne fonctionne pas efficacement. Les associations du barreau et les cabinets juridiques peuvent mieux encourager les bonnes pratiques et les applications du droit et fournir des exemples d'amélioration du droit dans d'autres juridictions.
- (d) Les avocats pourraient faire plus de travail bénévole en défendant la règle de droit.
- (e) Défendre la règle de droit implique de soutenir le droit public international, ce qui est vital pour l'ordre public mondial. Cependant, les organisations internationales comme l'ONU ne sont plus aussi actives ou efficaces comme elles devraient l'être.



the global voice of  
the legal profession™

**International Bar Association**

Chancery House  
53-64 Chancery Lane  
London WC2A 1QS

Tel: +44 (0)20 7842 0090

**[www.ibanet.org](http://www.ibanet.org)**